

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Contratación de responsable de gestión del talento humanos, formación de mandos medios en el coaching y plan de comunicación en Redolfi S.R.L.”

Alumno: Millache Malena Giselle

D.N.I.: 33.238.986

Legajo: VRHU10762

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2020

Resumen

El reporte de caso fue realizado sobre la empresa Redolfi S.R.L. de la localidad de Jaimes Craik de la provincia de Córdoba empresa del rubro de la distribución y comercialización con mas de 60 años de trayectoria en el mercado y presencia en todas las localidades provinciales.

A lo largo del mismo se realizaron el análisis que tuvo como resultado la falta de un responsable de recursos humanos, un plan de comunicación y la formación de los mandos medios en el liderazgo coach.

El plan de implementación conto con tres etapas de implementación la primera para dar respuesta a la necesidad de profesionalizar los puestos de trabajo con la incorporación del área de recursos humanos, la segunda fue la creación de una intranet que doto de información a todos los miembros de la organización y la última la formación de los líderes en el coaching que mejoro las habilidades de estos que llegaron al puesto por su antigüedad.

Se pudo concluir que estas tres acciones mejoraron la rentabilidad de la empresa obteniendo una mejora de 76 pesos cada cien invertidos.

Palabras claves: Recursos humanos, Comunicación 2.0, liderazgo coach.

Abstract

The case report was made on the company Redolfi S.R.L. from the town of Jaimes Craik in the province of Córdoba, a distribution and marketing company with more than 60 years of experience in the market and a presence in all provincial towns.

Throughout it, the analysis was carried out, which resulted in the lack of a human resources manager, a communication plan and the training of middle managers in coach leadership.

The implementation plan had three implementation stages, the first to respond to the need to professionalize jobs with the incorporation of the human resources area, the second was the creation of an intranet that provided information to all members of the organization and the last one the training of leaders in coaching that improved the skills of those who came to the position due to their seniority.

It was concluded that these three actions improved the profitability of the company, obtaining an improvement of 76 pesos for every one hundred invested.

Keywords: Human resources, Communication 2.0, leadership coach.

índice

Introducción	3
Análisis de Situación	6
<i>Análisis PESTEL</i>	7
<i>Análisis PORTER</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	12
Marco Teórico	14
Gestión de Recursos Humanos	14
Comunicación interna.....	14
Plan de comunicación.....	15
Comunicación 2.0.....	15
El coach como líder y el coaching como herramienta.....	16
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
Alcances.....	18
Contratación de responsable de recursos humanos	18
Contratación de Intranet	20
Programa de coaching	21
Marco de tiempo para la implementación.	22
Evaluación del Impacto de la implementación.....	22
Conclusiones	24
Recomendaciones.	24
Bibliografía	25
Anexo	27
A. Curso de Capacitación mandos medios	27

Introducción

Redolfi es una empresa Cordobesa que tiene su sede central y de gobierno en la localidad de Jaimes Craick departamento de Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, y cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m². Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10.

En 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona, muy querida, el abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993 y José participó de la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar.

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi, era sodero en la localidad de Oliva. El padre de José, debido a un accidente en su adolescencia, se vio impedido de seguir trabajando en la sodería, dado el peso de los productos y compró un camión vaquero. Cuando dejó el camión vaquero en 1959, comenzaron con el actual negocio.

El 1 de septiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. Al abuelo Alonso no le gustaba estar quieto, de modo tal que los hermanos adquirieron su primer vehículo.

En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa.

El año 1987 fue un año de retos importantes para la empresa, debido a que Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores, cinco años más tarde se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., y las instalaciones anteriores quedaron afectadas a la distribuidora de productos congelados, doce años más tarde decidieron expandir el negocio instalando el

primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, este sería el primero 4 locales más.

Actualmente la empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

Emplea a 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Se evidencia que uno de los problemas más importantes que tiene la empresa es la falta de profesionalismo de sus puestos de trabajo lo que genera incompetencia en sus mandos medios y fallas en la comunicación de la compañía que no es tomada como un elemento estratégico que potencie la competitividad

Algunos autores mencionan la importancia de contar con estrategias en el desarrollo profesional de los mandos medios orientando el liderazgo en el coaching, el contar con un responsable en la gestión de los recursos humanos y un plan de comunicación interna que beneficie a los procesos productivos.

Rossi, Cintia Soledad (2012) en su tesis de grado titulada “Profesionalización de los Recursos Humanos en el marco de las Empresas Familiares” propone en una investigación exploratoria que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

En lo que refiere a la comunicación interna Barberis, Lucia (2016) en un trabajo de investigación aplicada concluye que la comunicación interna debe cumplir una serie de requisitos para que resulte mínimamente efectiva. Entre ellos se encuentran la sencillez, la comprensión, la pertinencia, la credibilidad, la adecuación al público y la periodicidad. A ello se suma la formalidad e informalidad de los canales, teniendo siempre en cuenta que los medios informales no deben pasarse por alto y merecen ser tratados con la misma seriedad e

importancia que los formales. Lo normal es que en una organización convivan ambos tipos de comunicaciones ya que la preponderancia de una u otra puede llevar a fallas organizativas o a un exceso de burocratización.

Por ultimo Fernández Javier, (2017) en la tesis final de grado realiza un reporte de caso titulado “La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba” indica que se requiere, para que las organizaciones puedan adaptarse a los constantes cambios en el entorno, un modelo de gestión regulado por nuevos mecanismos que limiten o eliminen el miedo que generaban los modelos de gestión basados en mando y control, y que por el contrario, consideren una nueva emocionalidad como la confianza que sustenta todas las acciones creativas y nos lleva a acciones de innovación e invención, para lo cual deberán habilitar espacios de autonomía a sus empleados, posibilitándoles la exploración y experimentación.

Como se puede observar todos los autores confluyen que la formación de líderes, el tener un responsable de gestión humana y contar con un plan de comunicación debe significarle a las empresas un ámbito para profesionalizar sus procesos productivos contando con personal altamente capacitado en el desarrollo de sus tareas y comprometido con el desarrollo de las tareas, indican además que esto no es posible si las empresas familiares como Redolfi siguen manteniendo a sus mandos medios bajo una mirada arcaica de lo que significa liderar pensando que el mejor camino es el mando y el control sobre sus trabajadores y no sobre su desarrollo.

Trabajar estos aspectos en la empresa garantizaría continuar el proceso de expansión y de fidelización de los colaboradores además de poder atraer potenciales candidatos que quieran sumarse al proyecto de Redolfi, en donde la cultura tenga una fuerte orientación hacia las personas, buscando el desarrollo de estos.

Análisis de Situación

Redolfi tiene una cartera de clientes de aproximadamente 6000 clientes y una fuerza de ventas de 35 prevendedores que recorren toda la provincia de Córdoba tomando los pedidos que luego distribuirán con su flota de transporte propio.

La visión de la compañía apunta a ser líder en el mercado abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad, mientras que su misión es atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Los valores que representan Redolfi son el respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, la confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada, el esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa y el sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones

En el 2002 la empresa tuvo su mayor ganancia debido a que la inflación del país no era tan alta y la variación de precios mucho menor dándole un margen de rentabilidad del 5% en los años subsiguientes si bien la facturación fue mayor esa tasa se redujo a la mitad 2,5%, situación que no solo afectó a Redolfi sino también debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

Las ventajas competitivas de la empresa radican en el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares, con tiempos de entrega que no superan las 48 hs. Una vez realizado el pedido, descuento a sus clientes por pago en efectivo, y asesoramiento comercial para estos.

Para entender mejor el contexto en el que la de la empresa opera se realizarán 3 análisis permitan entender la situación externa a través de las siguientes herramientas, PESTEL analizara la manera de relacionarse con el contexto del país. Con el análisis PORTER se verá el comportamiento con el entorno en el que opera y con un FODA se verán cuáles son los puntos en los cuales la compañía puede crecer y las áreas de mejora.

Análisis PESTEL.

Este análisis permite determinar cuáles son los factores Políticos, Económicos, Sociales/Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales que intervienen en la vida activa de la empresa Redolfi y como pueden influir en la planificación estratégica del área a crear.

1. Análisis Político

Argentina al igual que el resto del mundo se ven afectadas por la pandemia mundial que afecta el normal desenvolvimiento de las actividades comerciales de todos los rubros ante esta situación para preparar el sistema de salud, el gobierno argentino decidió instaurar una medida de aislamiento social preventivo y obligatorio en un primer momento muy estricto en donde solo podían trabajar las actividades consideradas esenciales tanto la distribución como la comercialización fueron consideradas actividades esenciales por lo tanto debieron seguir operando en los más estrictos protocolos que garanticen la menos transmisión viral posible dentro del trabajo.

Los trabajadores esenciales que quedan contemplados en el decreto 297/2020 vinculado a la extensión de la cuarentena y cuyos desplazamientos deberán limitarse al estricto cumplimiento de esas actividades y servicios, son los siguientes: supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas, industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios, Actividades vinculadas con la producción, distribución y comercialización agropecuaria y de pesca (Telam, 2020)

2. Análisis Económico.

El organismo destacó que la merma anual en las ventas de los supermercados se consolidó luego de una baja del 6,3% registrada en diciembre, respecto al mismo mes del 2018, medida sin inflación ni factores estacionales.

Sin embargo, las ventas a precios corrientes para diciembre de 2019 relevadas en la Encuesta de Supermercados sumaron \$ 83.597,2 millones, lo que representa un incremento de 46,1% respecto al mismo mes del año anterior.

Ese desempeño se ubica por debajo del 56% de aumento que el Indec registró en los precios de los supermercados, y de una inflación minorista interanual del 53,8%.

El Indec destacó también el mayor dinamismo que vienen teniendo las ventas a través de internet, que siguen siendo “marginales” en el total, pero que continúan en aumento.

En diciembre, el 98,5% de las ventas en los supermercados se realizaron “en el salón” con un aumento del 45,8% interanual y el restante 1,5% de las ventas se hizo por canales digitales, pero con un crecimiento del 70,1% respecto al mismo mes del 2018. (Telam, 2020).

La industria tuvo su revancha con la llegada de la pandemia donde estos indicadores negativos pudieron revertirse mientras duro la cuarentena más estricta.

Las consultoras de consumo masivo confirmaron lo que ya venían adelantando: las ventas en los supermercados crecieron 25% respecto del mismo mes del año pasado, apalancadas fundamentalmente por los rubros de limpieza y almacén.

La consultora Nielsen dio a conocer el índice express, que reflejó un alza del 24,8% interanual, con un mayor crecimiento de ventas en la ciudad de Buenos Aires y GBA (27,7%) y menor en el interior del país (24,1%). En ese sentido, remarca que durante la etapa previa al aislamiento -que la firma llama de “Preparación de la despensa”- las ventas en los hipermercados crecieron a un ritmo del 126% (versus 110% del total formatos) debido a “los shoppers debieron stockearse”, pero en la etapa en la que la población comenzó a quedarse en sus hogares, previendo ya la cuarentena, fue el formato de proximidad el que presentó las mayores variaciones positivas, con alzas de 111% frente al 97% general. (Donato, 2020).

3. Análisis Social/Socio cultural

La sociedad cambió con la pandemia y la llevo a digitalizarse al tener que cumplir con el aislamiento todo se comenzó a realizar a través de una pantalla e incluso las compras en los grandes mercados que trabajan con estrictos protocolos sanitarios que todos deben cumplir, los principales puntos de la industria del supermercado proponen que La emergencia sanitaria

provocó un cambio drástico en el comportamiento de los ciudadanos y las empresas que están comprendidas dentro de las excepciones también tienen que adaptarse a esa nueva realidad.

De esa forma, compañías de servicio, supermercados y farmacias han lanzado diversos protocolos para seguir atendiendo a sus clientes dentro de un contexto excepcional.

Por caso, Farmacity estableció un cronograma especial para mantener abiertos los locales en los horarios habituales. Los clientes podrán acceder a la reserva de medicamentos a través de su aplicación e implementaron el envío gratis de medicamentos a domicilio a través de Rappi y Glovo. Además, habilitaron un canal exclusivo para la población de riesgo para que puedan reservar lo que necesitan. También aplican un descuento del 15 %, para quienes abonen sus compras con código QR desde la app de Mercado Pago.

Por su parte, la distribuidora de gas Naturgy debió cerrar todas sus oficinas pero seguirá asistiendo al público a través del canal de atención telefónica fonoGas y en forma virtual. Todos los clientes pueden adherirse a Factura por mail, lo que les permitirá recibir sus facturas en formato digital. Estrategias similares de atención online están llevando adelante todas las otras compañías de servicios esenciales, como luz, agua y telefonía. No obstante, como los call centers no están operando, las empresas no pueden atender normalmente el flujo de llamados de los usuarios.

Los supermercados también han intensificado sus estrategias online. Sin embargo, en los últimos días su logística se ha visto desbordada. Clientes que han realizado pedidos en sus páginas (muchas de las cuales han colapsado durante la semana pasada) deben esperar una semana para que la mercadería llegue a su casa. (Bae Negocios, 2020).

4. Análisis Tecnológico.

La tecnología juega un factor fundamental en la vida de las personas y en tiempos de pandemia se vuelve un servicio esencial por eso aquellos que fueron capaces de fomentar la venta electrónica teniéndolo como canal secundario son unos de los grandes ganadores en esta época donde el peligro al contagio está cada vez que uno se expone saliendo a la calle, por ese motivo las compras se comenzaron a realizar a través de la venta electrónica llegando a saturar las páginas web de los principales oferentes.

El avance del coronavirus en el país generó un boom de compras y pedidos online en la última semana haciendo crecer exponencialmente las plataformas de delivery. Los alimentos, productos de higiene y artículos de farmacias son los más demandados. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) aseguran que en los últimos días hubo un verdadero boom en cuanto a ventas y estiman que se incrementarán aún más. “No tenemos

datos concretos, pero sí sabemos que tanto los supermercados como las farmacias que tienen ventas online tuvieron un crecimiento en pedidos en esta semana muy importante”, detalló Gustavo Sambucetti, miembro de la CACE.

En lo que refiere a supermercados, hubo un pico de ventas el jueves. “Las compras crecieron un 36%. Además, observamos un cambio de tendencia en los usuarios que utilizan Rappi para realizar sus compras en el supermercado: en comparación con la semana pasada observamos que los clientes ahora prefieren realizar compras con mayor cantidad de productos por pedido. Tal es así que las órdenes que incluyen hasta 10 productos decrecieron, y aquellas que contienen más de 10 artículos crecieron (un 26%)”, agregaron desde la empresa. (Fernandez B. , 2020)

5. Análisis Ecológico.

Las industrias de la distribución es una de las que más contamina el medio ambiente en el que vivimos por eso es importante que estas pongan en práctica lo que se llama distribución ecológica para minimizar los efectos contaminantes.

La ecología industrial describe la relación del sistema industrial con la biosfera para así poder proponer una relación que sea menos dañina al medio ambiente. Considera que el funcionamiento correcto del mercado y el avance tecnológico aminoraran las contradicciones existentes. Para lograr una producción más amigable con los ecosistemas, diversas empresas socialmente responsables han adoptado los enfoques de ecoeficiencia y producción más limpia que enfatizan un uso más responsable de los recursos y la minimización de los desechos y emisiones generadas. De esta manera, reducen la contaminación generada por la industria y generan valor agregado mediante el aumento en la calidad de los productos, así como la competitividad de la empresa que lo adopte. Sin embargo, generalmente adoptan tecnologías "fin del tubo" que reducen las emisiones en vez de transformar los procesos productivos que los originan.

La ecología industrial introduce el paradigma del metabolismo industrial, haciendo referencia al concepto usado en biología que se enfoca en los procesos internos de los organismos vivos, los cuales mantienen un intercambio continuo de materias y energías con su ambiente, permitiendo su funcionamiento, crecimiento y reproducción. Desde la perspectiva industrial se refiere al modo de producción y consumo en donde la sociedad convierte materias primas, energía y trabajo en bienes finales de consumo, infraestructuras y residuos. (Argumentos, 2018).

6. Análisis Legal

Dentro de los aspectos legales que afectan a la industria se pueden mencionar el programa precios cuidados y precios máximos, el programa ahora 12 y 18 y aquellos que sirven para proteger el trabajo como son los decretos que prohíben los despidos hasta el 30 de septiembre y la doble indemnización hasta el 30 de septiembre.

Análisis PORTER

- Rivalidad entre Competidores.

Redolfi tiene dos tipos de competidores por un lado los que tienen mayoristas con locales comerciales que son:

- Río Tercero Luconi Hnos,
- En Río Cuarto Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- En San Francisco Dutto Hnos,
- En Córdoba, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco,

Y en lo que refiere a las empresas preventistas con entrega a domicilio de la misma manera en que lo hace Redolfi sus principales competidores son Rosental y Micropack.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En la actualidad no existen amenazas de ingreso de nuevos competidores por que la industria no está en su mejor momento y la instalación de un nuevo local de grandes superficies o el depósito para la distribución requiere de una inversión importante.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a los cambios en el comportamiento del consumo de la población y los elevados índices de inflación que se mantiene de manera sostenida en los últimos años.

- Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es acotado por que Redolfi tiene como ventaja competitiva el pago en efectivo con el fin de obtener importantes descuentos además de trabajar con las principales marcas de la industria entre ellas Massalin Particulares,

Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

- Poder de negociación de los consumidores.

Los consumidores tienen un amplio poder de negociación porque son quienes comercializan los productos Redolfi distribuye y de acuerdo con el nivel de precios ofrecidos es donde deciden realizar sus compras.

Análisis FODA.

Fortalezas	60 años de presencia en el mercado
	Servicio personalizado a sus clientes
	Matiene acuerdos comerciales con las primeras marcas de la industria
	Cubre la totalidad de la provincia de Cordoba y algunas ciudades vecinas
Debilidades	Falta de departamento de Recursos humanos
	Ausencia de planes de capacitacion y desarrollo
	Mandos medios orientados a la tarea
	Escasos controles de seguridad e higiene en el trabajo
Oportunidades	Realizar mas publicidad para dar a conocerse
	Abrir locales en grandes ciudades mas alla de la provincia de Corodoba
	Establecer contacto comerciales con pequeños productores
	Mejorar los sistemas informaticos
Amenzas	Crisis sanitaria provocado por el Covid-19
	Cambios en la legislacion vigente
	Aumento de precios
	Crecimiento exponencial de segundas marcas

Tabla 1: matriz Foda- Elaboración propia

Desde la mirada profesional de los recursos humanos se puede mencionar que Redolfi como todas las empresas familiares tienen como característica principal la cercanía entre los dueños de la empresa y los trabajadores de esta manera pudiendo solucionar los inconvenientes más rápidamente, aunque esto solo es posible en su casa central que es donde está el directorio, el resto de las sucursales tiene un gran problema en la comunicación debido a que están lejos geográficamente.

Los mandos medios de Redolfi tienen una mirada tradicional de lo que significa liderar pensando únicamente en que las personas tienen que cumplir con las tareas que se les asignan y ser productivos, esa mirada es gracias a que estos no fueron formados sino más bien fueron ascendidos por la antigüedad en el puesto.

La comunicación de la compañía está centralizada en el directorio de manera descendente transmitida por los gerentes al resto de la compañía y horizontal entre las personas del mismo nivel jerárquico.

Recursos humanos, formación de líderes y comunicación empresarial son tres pilares que las empresas deben fortalecer para poder atravesar las crisis económicas, políticas y sociales por las que pasa el país a menudo.

Marco Teórico

El presente marco teórico abordara distintas concepciones de lo que significa la gestion de recursos humanos, comunicación interna, plan de comunicación, comunicación 2.0, coach y coaching.

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos debe estar basada en contar con los instrumentos necesarios para desplegar una política de personas coherente con la estrategia empresa.

Así, los procesos de análisis y valoración de puestos de trabajo, la planificación, la selección, la formación, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas son tareas fundamentales del departamento.

Por último, en la empresa no basta con hacer cosas y hacerlas bien, sino que es necesario poder probarlo, conocer su impacto y su coste. Para medir el grado de efectividad de las decisiones, se debe verificar el grado de cumplimiento de cada uno de los programas es decir un cuadro de mando específico que evalúe los resultados en cada uno de los procesos realizados. (Rubio , 2016)

Según Dessler & Varela (2011), La administración de recursos humanos está relacionada con las prácticas y políticas necesarias que permiten manejar las relaciones personales de la organización en la figura del gerente quien tiene a su cargo los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneraciones, además de deber brindar un ambiente de trabajo seguro, hacer que se cumpla el código de ética y dar un trato justo a cada trabajador de la empresa.

Los autores indican que la administración de ARH es de suma importancia para cualquier gerente, ya que la misma no solo ayuda a la adquisición de personal capacitado para el puesto, sino que también aporta funciones que benefician tanto el desarrollo del personal como el de la organización. (Dessler & Varela , 2011)

Comunicación interna

En las organizaciones es de vital importancia comunicarse ya que sin ella las empresas no pueden existir, la coordinación sería imposible y llevaría al colapso a cualquier empresa la falta de un plan comunicacional. La comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control para poder lograr los objetivos y enfrentar las dificultades que se puedan presentar. (Davis & Newstron, 2002)

Andrade, Horacio, (2005) define a la comunicación interna como un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales.

La comunicación interna debe actuar como un factor de cohesión, de integración de las personas hacia la consecución de resultados. Si se contempla la comunicación de esta manera, aporta a la empresa una clara visión de la situación actual en la que se encuentra, y que tramo se debe de recorrer para lograr la situación deseada.

Plan de comunicación

Para José Molero Hermosilla, (2010) el plan de comunicación es un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación a (corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos, objetivos, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación con esta herramienta se trata de coordinar, supervisar la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la organización, así como de diseñar las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa específica para la entidad.

Comunicación 2.0

La mayoría de las organizaciones empresariales utilizan un modelo de comunicación lineal en donde informan a sus públicos objetivos sobre sus productos o servicios, (externamente) y sobre sus políticas y procesos (internamente) pero no establece ninguna relación con ellos. Este modelo se basa en la generación y el envío unidireccional de información de la entidad con poco o casi ningún tipo de participación del público receptor de sus mensajes corporativos.

Pero, tarde o temprano, estos directivos tendrán que asumir que las nuevas tecnologías han cambiado radicalmente las relaciones entre las organizaciones, los consumidores y los colaboradores observando que el modelo de comunicación actual es cada día más ineficaz, ante esta necesidad surge la comunicación 2.0 pensando modelos de negocio en un entorno digital, en donde las empresas para poder mejorar la forma en que transmiten sus mensajes deben incorporar alguna herramienta de comunicación participativa (blogs, wikis o redes sociales) en su estrategia empresarial de manera tal que puedan fidelizar a su público interno y externo. (Celaya, 2011).

El coach como líder y el coaching como herramienta

El Líder-Coach acompaña a los miembros de su equipo en su crecimiento personal y profesional. Los ayuda a identificar las brechas de efectividad en las tareas que realizan, a conectarse con sus potencialidades, a desarrollar el máximo de sus capacidades y a superar los desafíos que van encontrando en su desempeño. Facilitan el proceso de aprendizaje necesario para optimizar el rendimiento individual y colectivo además de poseer habilidades propias de coaching, debe tener conocimiento profundo de la planeación estratégica, de los objetivos propios de la compañía y de los criterios empleados en los negocios. (Payeras, 2007)

La principal función del coach es promover la reflexión en cada uno de los colaboradores entrenados de los diferentes equipos de la organización para que sea éste, con sus recursos, quien encuentre nuevas alternativas y posibilidades para mejorar sus acciones y en consecuencia, sus resultados que contribuyan con el logro de mejores resultados para la organización. (Payeras, 2007).

El coaching es un proceso que ayuda a las personas a realizar un cambio personal o profesional, generando una gran cantidad de alternativas de actuación, desafiando las creencias limitadoras, los obstáculos y las interpretaciones anquilosadas que impiden el éxito definiéndose como el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad. (Launer , 2007).

El concepto de gestión de recursos humanos de acuerdo con los autores abordados es aquel que permite el desarrollo del personal, aplicando un conjunto de procesos y políticas, que generan el fortalecimiento de la cultura. Estos también aportan que la comunicación que se sostiene sobre la web 2.0 permite la participación entre los miembros de la empresa que acompañado por el coaching generan un mayor sentido de pertenencia y el desarrollo de las personas.

Diagnóstico y Discusión

Los problemas principales que se relevaron en la empresa Redolfi S.R.L. son la falta de la gestión del personal que llevan a errores a la hora de definir los perfiles que se necesitan para trabajar en la empresa, en donde los mandos medios son personas con escasa formación en el desarrollo de competencias, pero mucha experiencia y la falta de un plan de comunicación que genere sinergia en los equipos de trabajo y un sentido de pertenencia de estos hacia la organización.

Es relevante para la compañía abordar estos tres desafíos debido a que la falta de la gestión de sus recursos llevo en muchas ocasiones a tener personal incompetente en los distintos puestos de trabajo, entre ellos en los mandos medios que son ascendidos por antigüedad y no por las competencias requeridas, la empresa tiene la oportunidad de comenzar el camino de la profesionalización y para esto necesita de un referente en la materia que normativice los procesos en función del personal y de los objetivos estratégicos .

Es importante que Redolfi S.R.L. pueda hacerse eco de la necesidad de contar con planes de comunicación y formación de mandos medios en función de obtener mejores resultados en donde sus recursos estén orientados al cumplimiento de las tareas sintiéndose valorados por una empresa que los acompaña, capacita, los valora y tiene en cuenta sus necesidades de forma tal que los objetivos de la organización y los de los empleados sean unos.

Vale la pena que se aborden los tres temas planteados para que la dirección pueda gestionar los temas verdaderamente importantes como son las necesidades de crecimiento y las estrategias para que el negocio sea mas rentable depositando su confianza en un experto en la gestión de sus recursos que pueda seleccionar, inducir, preparar programas de capacitación, planes de beneficios e implementar un plan de comunicación permita que en la organización escuchar todas las voces y generar un sentido de pertenencia de manera tal que estos se sientan parte importante.

Conclusión diagnostica:

Se puede concluir que la implementación de un plan de comunicación, la formación de los líderes en el coaching y la contratación de un responsable de recursos humanos pone a Redolfi como empresa modelo en su rubro que no solo gestiona para ser más productiva sino también para que sus empleados puedan alcanzar sus proyectos queriendo todo el mundo pertenecer a esta organización, además de poder aumentar sus ganancias en 10% al realizar una gestión de todo su personal y adecuar sus procesos y procedimientos.

Plan de Implementación

Objetivo General

Contratar a un responsable de recursos humanos que se ocupe de llevar adelante los procesos del área, generar un plan de comunicación colaborativo en la red 2.0 y la profesionalizar a los mandos medios formándolos en el coaching en la empresa Redolfi S.R.L que permita aumentar sus ganancias en un 10%.

Objetivos Específicos

1. Contratar al responsable de recursos humanos a través de una consultora.
2. Establecer una intranet corporativa mediante la contratación de Bitrix 24 para facilitar la comunicación.
3. Gestionar un programa de capacitación para los mandos medios en el coaching.

Alcances

Geográficos: el presente reporte de caso es aplicable a la empresa Redolfi S.R.L. de la Localidad de Jaimes Craick, Provincia de Cordoba, República Argentina.

Temporal: su implementación será de 8 meses comenzando en febrero de 2021 hasta octubre de 2021, los tiempos antes mencionados quedaran sujetos al avance de la pandemia generada por el Covid-19 en la provincia de Cordoba y su implicancia sobre la empresa.

Contratación de responsable de recursos humanos

Las empresas del siglo veintiuno necesitan contar con áreas destinadas a la gestión de su personal para poder mejorar su competitividad en el mercado, estos profesionales le aportan a las organizaciones un valor agregado debido a que son personas que establecen el orden interno en función de las necesidades de los trabajadores y las decisiones de la dirección.

Redolfi hace 60 años que tiene presencia en el mercado y siente que llego el momento de comenzar a mejorar sus procesos productivos debido al gran crecimiento en las últimas dos décadas por eso llego el momento de comenzar la profesionalización de toda su planta productiva los depósitos y los locales de autoservicio.

Por estos motivos la primera acción será la de contratar a un responsable de recursos humanos que tendrá la tarea de mejorar las políticas y procesos en lo que refiere a la gestión

del personal entre ellas establecer el análisis y diseño de puestos, establecer programas de capacitación e inducción, generar una evaluación de desempeño y un plan de carrera.

Las características que deberá tener el candidato son al menos cinco años liderando equipos de trabajo, ser licenciado en recursos humanos o relaciones laborales, contar con competencias tales como la comunicación efectiva, proactividad, capacidad de adaptación a entornos cambiantes y trabajo en equipo.

Para llevar adelante el proceso de selección debido a que en la empresa no hay quien pueda realizar la búsqueda, la misma será realizada por quien diseña la propuesta que cobrará un sueldo bruto del valor del nuevo ejecutivo a incorporar y para poder llevar adelante el proceso se realizará una entrevista con la empresa Redolfi con la finalidad de que esta de un detalle de las principales funciones, los estándares de desempeño, los requisitos del puesto, la cultura de la compañía y la historia para poder elegir a la persona más competente.

El proceso llevará 8 semanas desde que se coordine el inicio de la búsqueda, una vez incorporado el responsable de gestión humana a la empresa este será el responsable de llevar a cabo las siguientes tareas:

El análisis y la descripción de todos los puestos de la compañía en el término de tres meses, la generación de un programa de inducción y capacitación en los siguientes dos meses y el establecimiento del circuito de evaluación de desempeño en los próximos tres meses junto con la creación del plan de carrera.

Los costos de este objetivo son los siguientes basándonos en un sueldo mensual normal y habitual para el responsable de recursos humanos de \$ 77.497 (Bumeran , 2020).

Costos de contratación, anual del trabajador a incorporar:

Costos	Valor anual
Valor de quien diseña la propuesta	\$ 77.497
Salario	\$ 929.964
SAC	\$ 77.497
Contribuciones patronales 26,4%	\$ 265.969,70
Costo total	\$ 1.350.927,70

Tabla 2- Elaboración propia

En cuanto a la evaluación se espera que el responsable de la gestión de los recursos humanos pueda llevar adelante las tareas encomendadas desde la dirección de Redolfi en el

tiempo propuesto y se vea una mejora en el clima laboral como así también en la eficacia de los colaboradores al realizar las tareas.

Contratación de Intranet

Redolfi S.R.L. carece de canales de comunicación que fomenten la participación de su público interno en donde todas son compartidas desde la dirección a través de los mandos medios generándose una barrera de entrada en las sucursales quienes reciben la información de manera diferencial a quienes trabajan en la casa central por no poder emitir la comunicación de manera simultánea generándose un ruido en estas.

Ante esta circunstancia lo más acertado es que la empresa comience a modernizar sus canales de comunicación de forma tal que pueda llegar a todos los lugares donde opera en el mismo momento e incluso sumar una herramienta que permita mejorar en tiempo real los problemas derivados de la producción a través de algún chat corporativo interno generando un sentido de colaboración que es lo que exige contar con un plan 2.0 en donde todas las acciones de la empresa son colaborativas.

De todas las herramientas disponibles en el mercado para Redolfi se contratará el servicio de Bitrix 24 (2020), quienes ofrecen en su funciones básicas herramientas de comunicación en tiempo real para equipos efectivos, calendarios privados, compartidos y grupales con planificador e invitaciones, almacenamiento de archivos online, intercambio de archivos y gestión de documentos, por tan solo \$ 99 por usuario.

Entre las ventajas que tiene la aplicación de esta intranet están:

En la posibilidad de tener un espacio de trabajo muy bien distribuido, transmitiendo la sensación de estar ante una aplicación de software moderna basada en la nube.

Los datos de los usuarios se guardan diariamente, pudiéndose restaurar la información borrada.

La intranet se puede utilizar para la gestión de tareas, el uso compartido de documentos.

Los calendarios incorporados de Britix24 son muy útiles y ofrecen algunas opciones interesantes. Pueden ser públicos o privados, se pueden programar eventos (que aparecen automáticamente en los calendarios de los usuarios relevantes), y la dirección puede ver a los trabajadores que están de baja a través del Cuadro de Ausencias

Las opciones de comunicación en tiempo real, chat en grupo y videoconferencia son las razones por las que Bitrix24 se enorgullece de ser una intranet “social”. Cuenta con herramientas que van desde mensajería instantánea y chat grupal hasta llamadas telefónicas, videollamadas y videoconferencias. (Softwarepara, 2020).

La instalación del nuevo servicio de comunicación lo realizarán los técnicos de la empresa contratada en un lapso de 3 meses quienes capacitarán al responsable de recursos humanos en lo que refiere al alta y baja de los colaboradores además de la transmisión de todas las herramientas de esta intranet para poder darle una mejor aplicabilidad.

En lo que respecta a la evaluación se espera que la comunicación entre los miembros de la organización sea más ágil sin intermediarios que puedan desvirtuar el mensaje enviado desde la dirección y que estos puedan participar mediante la contestación de los correos o chats que se generen para la solución de los problemas que puedan surgir en las diversas áreas en tiempo real, como así también participar de las reuniones que se realicen vía videollamada con la casa central, sede donde está el directorio y puedan acompañar los planes estratégicos que tiene la empresa.

El costo total de la contratación de la intranet social es de \$ 12.870 por mes por 130 colaboradores que es la cantidad que tiene Redolfi lo que da un valor anual de \$ 154.440.

Programa de coaching

Debido a la pandemia que azota a la Argentina la capacitación de los mandos medios en el coaching será llevada a cabo de manera virtual, teniendo como finalidad mejorar las competencias de aquellos que tienen la función de liderar equipos buscando una gestión de equipos de alto rendimiento.

Para esta acción se contratará a la academia internación Edutin quien ofrece un curso gratuito con únicamente la certificación paga que es optativa por el valor de \$ 1172 por cada asistente.

El curso tiene una duración de 51 horas en donde las personas pueden abordarlo a través de la plataforma de e-learning en cualquier momento y desde cualquier lugar en donde están, la empresa les otorgará a quienes deban realizarlo 4 horas semanales en donde los trabajadores asistirán a la realización del curso.

La finalidad de este curso es e ayudar a los mandos medios a comprender cómo fomentar el desarrollo personal, académico, laboral y económico de las personas, a través de una serie de técnicas para el establecimiento y logro de metas. (Edutin, 2020).

Siendo las premisas del aprendizaje:

1. Conocer la naturaleza y la esencia del coaching.
2. Entender los aspectos que aborda el coaching para fomentar el desarrollo personal y profesional de los seres humanos.
3. Asimilar una serie de técnicas y estrategias para comprender cómo se puede fomentar el desarrollo personal.
4. Examinar una serie de técnicas y estrategias que ayuden a promover el desarrollo de las personas dentro de un contexto laboral y profesional.
5. Analizar la manera cómo el coaching puede promover el desarrollo académico y formativo de las personas, por medio de la asimilación de un conjunto de técnicas.
6. Entender cómo se puede fomentar el desarrollo económico de las personas, por medio de los fundamentos de la educación financiera y un conjunto de técnicas.
7. Asimilar una serie de estrategias orientadas a fortalecer las habilidades sociales de las personas.

La Evaluación que se realizara de la acción será que todos los mandos medios aprueben el examen final y puedan certificarse en esta diciplina (ver anexo “A” contenido del curso), el costo total será de \$ 9.376 incluyendo a los responsables de las sucursales, gerentes y jefes de área que son en total 8 personas.

Marco de tiempo para la implementacion.

Acción/ Costo	1	2	3	4	5	6	7	8
Contratación de responsable de RRHH								
Incorporación de Intranet Corporativa								
Capacita citación a mandos medios								

Tabla 3- elaboración propia

Evaluación del Impacto de la implementacion

Para la evaluación del impacto económico de la propuesta se realizara el ROI o retorno de inversión que es un instrumento financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto.

La última información disponible para la empresa Redolfi S.R.L. data del año 2018 donde el resultado neto de sus ganancias era de \$ 6.195.536 cifra que se actualizara de acuerdo con la inflación del año 2019 y la proyectada para el 2020.

Ajuste por inflación	Valor económico
Resultado del año 2018	\$ 6.195.536
Inflación 2019 53,8 % (Donato , 2020)	\$ 9.528.734,36
Inflación 2020 39,5% (Blanco Gomez, 2020)	\$ 13.292.539,63

Tabla 4- Elaboración propia

Tal como se especificó en el objetivo general la empresa aplicando el plan de acción aumentaría sus ganancias en un 20% lo que da un total de \$ 2.658.507,92.

Luego de obtener la ganancia que dejara el proyecto es menester para calcular el retorno de inversión conocer el costo de todas las actividades a implementar mas un plus que refiere a quien realizo la propuesta que será del 1% de las ganancias totales.

Actividad	Costo Anual
contratación de responsable de RR.HH.	\$ 1.350.927,70
Intranet corporativa	\$ 154.440
Curso de coaching	\$ 9.376
Total del proyecto	\$ 1. 514.743,7

Tabla 5- Elaboración propia

Formula de ROI:

$$\frac{\text{Beneficio por obtener} - \text{Costo del proyecto}}{\text{Costo del Proyecto}} \times 100$$

$$\frac{\$ 2.658.507,92 - \$1.514.743,7}{\$ 1.514.743,7} \times 100 = 76\%$$

El resultado del ROI de un 76 % significa que la empresa que por cada cien pesos que invierta ganara \$ 76.

Conclusiones

Aplicando el plan de implementación se puede dar solución a las demandas que tiene la empresa Redolfi S.R.L. en función a las necesidades detectadas en el análisis dotándola de un profesional de recursos humanos que garantice el funcionamiento de los procesos del área gestionando los procesos necesarios para la mejora del personal, la implementación de una intranet que genere que la comunicación sea transmitida hacia todas las áreas de la empresa sin restricciones, y por último la formación de los mandos medios como mentores de los equipos de trabajo buscando la mejora continua y el desarrollo de cada una de las personas.

Todas estas implementaciones generan una mejora la empresa debido a que cuentan ahora con un área capaz de darle respuestas a cada una de sus demandas siendo estos escuchados y una profesionalización de todos los puestos de trabajo al contar con herramientas de gestión como los análisis y diseños de puestos o las evaluaciones de desempeño que sirven para conocer todo el talento humano que tiene Redolfi, permitiendo atraer personas altamente capacitadas y generar sentimientos de pertenencia.

Andrew Carnegie decía que “El trabajo en equipo es la habilidad para trabajar juntos hacia una visión común. La habilidad de dirigir logros individuales hacia objetivos organizacionales. Es el combustible que permite a la gente común conseguir resultados poco comunes”.

Recomendaciones.

Una vez realizada la implementación se recomienda que la compañía pueda realizar la certificación de normas de calidad ISO 9001, contratar a un responsable en seguridad e higiene que se ocupe de hacer de Redolfi una empresa segura, por último abordar el concepto de marca empleadora que le permita atraer y retener el talento humano.

Bibliografía

- Andrade , H. (2005). *Comunicacion Organizacional Interna*. Madrid : Netbiblo.
- Argumentos. (20 de Abril de 2018). <http://www.scielo.org.mx/>. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/>:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952008000100004
- Bae Negocios. (24 de Marzo de 2020). <https://www.america-retail.com>. Obtenido de <https://www.america-retail.com>: <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-supermercados-y-farmacias-aplican-protocolos-para-atender-a-clientes/>
- Barberis, L. (2016). *Modelos de comunicación interna en instituciones interna en instituciones Córdoba*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Bitrix. (24 de Octubre de 2020). <https://www.bitrix24.es>. Obtenido de <https://www.bitrix24.es>: <https://www.bitrix24.es/tools/communications/top-collaboration-tools.php>
- Blanco Gomez, D. (7 de Agosto de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/economia/2020/08/08/para-2020-las-consultoras-economicas-redujeron-al-395-su-pronostico-de-inflacion-pero-subieron-al-125-el-de-la-caida-del-pbi/>
- Bumeran . (Septiembre de 2020). <https://www.bumeran.com.ar/>. Obtenido de <https://www.bumeran.com.ar/>: https://www.bumeran.com.ar/salarios/recursos-humanos/jefe-de-recursos-humanos_46.html#:~:text=Trabajos%20en%20Recursos%20Humanos&text=El%20suelo%20promedio%20de%20un,Humanos%20es%20de%20ARS%20%2477.497.
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0*. Barcelona : Planeta.
- Davis, K., & Newstron, J. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Dessler , G., & Varela , R. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Pearson: Prentice Hall.
- Donato , N. (9 de Abril de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/09/por-el-coronavirus-las-ventas-en-los-supermercados-crecieron-en-marzo-un-25-por-ciento/>
- Donato , N. (15 de Enero de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-anos/>
- Edutin. (24 de Octubre de 2020). <https://edutin.com/>. Obtenido de <https://edutin.com/>: <https://edutin.com/library?categoryId=49&campaignId=0&courseId=4256>
- Fernandez , B. (19 de Marzo de 2020). <https://www.ambito.com>. Obtenido de <https://www.ambito.com>: <https://www.ambito.com/informacion-general/ventas/efecto-coronavirus-las-online-crecieron-un-50-n5089676>

- Fernandez, J. (2017). *La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Hermosilla Molero, A. J. (2010). *Acoso moral y comunicación interna en la empresa*. Madrid : Fragua .
- Launer , V. (2007). *Coaching: Coaching*. Madrid: Rebiun.
- Payeras, J. (2007). *El concepto de coach es inseparable del concepto de liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Rossi, C. (2012). *Profesionalización de los Recursos Humanos en el marco de las Empresas Familiares*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Rubio , T. (2016). *Recursos Humanos: Dirección y Gestión de las personas en las organizaciones*. Barcelona : Octaedro.
- Softwarepara. (2020). <https://softwarepara.net/>. Obtenido de <https://softwarepara.net/https://softwarepara.net/bitrix24-opinion/>
- Telam. (26 de Junio de 2020). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/https://www.telam.com.ar/notas/202006/481986-trabajos-esenciales-extension-cuarentena-decreto-alberto-fernandez.html>
- Telam. (26 de Febrero de 2020). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de [https://www.telam.com.ar/https://www.telam.com.ar/notas/202002/435423-baja-ventas-supermercados-indec.html#:~:text=Las%20ventas%20en%20los%20supermercados%20cerraron%202019%20con%20una%20ca%C3%ADda,Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20\(Indec\)](https://www.telam.com.ar/https://www.telam.com.ar/notas/202002/435423-baja-ventas-supermercados-indec.html#:~:text=Las%20ventas%20en%20los%20supermercados%20cerraron%202019%20con%20una%20ca%C3%ADda,Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20(Indec)).

Anexo

A. *Curso de Capacitación mandos medios*

Unidad 1: Naturaleza y esencia del coaching

- Clase 1: Nociones básicas, orígenes y coaching
- Clase 2: Corrientes del coaching
- Clase 3: Principales asociaciones del coaching y términos básicos
- Clase 4: Esencia y funciones del coaching
- Clase 5: Lógica del coaching
- Clase 6: Fases y procesos del coaching
- Clase 7: Finalidades del coaching y salida de la zona de confort

□ Unidad 2: Naturaleza humana y desarrollo personal

- Clase 1: ¿cómo funcionan los seres humanos?
- Clase 2: Conociendo nuestra personalidad
- Clase 3: Autoestima y desarrollo personal
- Clase 4: Acuerdos y desarrollo personal
- Clase 5: Voluntad de sentido y desarrollo personal
- Clase 6: Coaching, estimulación de competencias y desarrollo global
- Clase 7: Coaching, autoconocimiento y mejora personal
- Clase 8: Coaching, valores y desarrollo personal
- Clase 9: Compromiso, coaching y desarrollo personal
- Clase 10: Establecimiento de metas, coaching y desarrollo personal
- Clase 11: Teorías de la motivación y aplicación
- Clase 12: Gestión de las emociones y sentimientos
- Clase 13: La inteligencia emocional
- Clase 14: Habilidades sociales y desarrollo personal
- Clase 15: El liderazgo y desarrollo personal

□ Unidad 3: Aplicación del coaching y mejora personal

- Clase 1: Proyección saludable: técnica rueda de la vida y desarrollo profesional
- Clase 2: Proyección saludable: técnica del sombrero para pensar y desarrollo integral

- Clase 3: Proyección saludable: hábitos y desarrollo personal
- Clase 4: Proyección saludable: hábitos y desarrollo profesional
- Clase 5: Proyección saludable: modificación de creencias y desarrollo personal
- Clase 6: Proyección saludable: técnica visualización del éxito y desarrollo personal
- Clase 7: Proyección saludable: el método grow y desarrollo personal
- Clase 8: Salud mental: la aplicación del wellness y desarrollo integral
- Clase 9: Salud mental: el mindfulness y la mejora personal
- Clase 10: Salud mental: ¿cómo controlar la ansiedad?
- Clase 11: Salud mental: ¿cómo tener mayor autocontrol?
- Clase 12: Salud mental: ¿cómo ser feliz y sentirme con bienestar?
- Clase 13: Salud mental: la inteligencia emocional: importancia y aplicación
- Clase 14: Disciplina: ¿cómo ser disciplinado?
- Clase 15: Disciplina: técnicas de gestión del tiempo y desarrollo integral

□ Unidad 4: Coaching y desarrollo social

- Clase 1: Inteligencia social, comunicación y desarrollo personal
- Clase 2: Habilidades sociales: estilos comunicativos
- Clase 3: Habilidades sociales: ¿cómo fluir?
- Clase 4: Habilidades sociales: ¿cómo influir sobre las personas?
- Clase 5: Habilidades sociales: empatía y desarrollo personal
- Clase 6: Habilidades sociales: ¿cómo ser atractivos?
- Clase 7: Habilidades sociales: el lenguaje corporal
- Clase 8: Habilidades sociales: ¿cómo leer el lenguaje corporal?
- Clase 9: Habilidades sociales: ¿cómo dejar la timidez?
- Clase 10: Habilidades sociales: ¿cómo trabajar en equipo?
- Clase 11: Estrategias de liderazgo y desarrollo global
- Clase 12: Tácticas y contra-tácticas de resolución de conflictos

□ Unidad 5: Coaching y desarrollo académico

- Clase 1: ¿qué es el coaching académico?
- Clase 2: Acompañamiento estudiantil y desarrollo global
- Clase 3: Técnicas de estudio

- Clase 4: Automotivación y aprendizaje
 - Clase 5: ¿cómo ser más organizado?
 - Clase 6: Técnicas de concentración.
 - Clase 7: Estrategias para promover el aprendizaje permanente
 - Clase 8: Configuración de hábitos de estudio
 - Clase 9: Estrategias de aprendizaje
- Unidad 6: Coaching y preparación a la vida laboral
- Clase 1: ¿cómo conseguir un buen empleo?
 - Clase 2: ¿cómo mejorar tu actitud al buscar trabajo?
 - Clase 3: Usar redes sociales para buscar trabajo
 - Clase 4: Consejos para llenar formularios laborales en línea
 - Clase 5: Buscar trabajo sin experiencia
 - Clase 6: Claves para asumir una entrevista de trabajo
 - Clase 7: Estrategias y práctica para asumir una entrevista laboral
 - Clase 8: ¿cómo superar el rechazo laboral?
- Unidad 7: Coaching y desarrollo profesional
- Clase 1: Desarrollo efectivo en la vida laboral: técnicas de planificación y desarrollo integral
 - Clase 2: Comunicación laboral: importancia de recibir y proporcionar feedback
 - Clase 3: Desarrollo efectivo en la vida laboral: estrategias de cooperación y resolución de conflictos
 - Clase 4: Desarrollo efectivo en la vida laboral: estilos de negociación y solución de conflictos
 - Clase 5: Asumiendo las exigencias laborales: ¿cómo manejar el estrés?
 - Clase 6: Asumiendo las exigencias laborales: la gestión de reuniones
 - Clase 7: Asumiendo las exigencias laborales: liderazgo y desarrollo
 - Clase 8: Bienestar y salud laboral: felicidad en el trabajo
 - Clase 9: Bienestar y salud laboral: ¿cómo lograr el éxito laboral?
- Unidad 8: Coaching y desarrollo económico
- Clase 1: La educación financiera

- Clase 2: Importancia de la educación financiera
- Clase 3: Generación de riquezas: los secretos de la mentalidad financiera
- Clase 4: Generación de riquezas: la mentalidad millonaria
- Clase 5: Generación de riquezas: control de las finanzas personales
- Clase 6: Generación de riquezas: hábitos para fomentar la riqueza financiera
- Clase 7: Generación de riquezas: riqueza y desarrollo personal
- Clase 8: Generación de riquezas: ¿cómo salir de las deudas?
- Clase 9: Generación de riquezas: finanzas personales y ahorro de dinero
- Clase 10: El control de las finanzas: señales y administración del dinero
- Clase 11: El control de las finanzas: activos versus pasivos
- Clase 12: El control de las finanzas: ¿cómo construir la seguridad financiera?
- Clase 13: Control de las finanzas: ¿cómo hacer un presupuesto?