

Universidad Siglo 21

Trabajo final de grado



Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**“Implementación de un plan de comunicación interna para A. J. & J.**

**A. Redolfi S. R. L basado en el liderazgo en coach”**

Alumna: Lagares, María Lucila

DNI: 39421556

Legajo: RHU02581

Córdoba -2021-

## Resumen

El presente trabajo final de graduación tuvo como objeto de estudio la empresa del rubro mayorista, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en James Craik, provincia de Córdoba. En la misma se identificaron dos principales falencias, entre las que se encuentran una deficiente comunicación interna y ausencia de capacitación a los mandos medios y gerentes en lo que respecta al liderazgo coach. Para sobrellevar estas carencias, se diseñó un plan de intervención que tuvo como foco principal la estrategia comunicacional interna y la capacitación en liderazgo coach con el objetivo de integrar a todas las áreas de la empresa y fomentar una cultura de confianza. El mismo tendría una duración de 6 meses y se llevaría cabo a través del desarrollo de una aplicación web empresarial transversal a toda la organización, sumado a la creación de una web mail institucional para cada empleado y la incorporación de las videoconferencias como medio de comunicación. Por otra parte, se implementarían capacitaciones en liderazgo en coach con el fin de potenciar el trabajo en equipo y contribuir en un desarrollo organizacional positivo y eficiente. El resultado de la implementación, es decir el beneficio económico, sería un aumento de la rentabilidad anual del 4%.

*Palabras Claves:* Comunicación interna – Liderazgo Coach – desarrollo organizacional

## Abstract

The current final graduation work has had as object of study the wholesale company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., located in James Craik, province of Córdoba. Two main shortcomings were identified: poor internal communication and lack of leadership coach for mid-level managers and managers. To overcome these shortcomings, an intervention plan was designed whose main focus was the internal communication strategy and training in coach leadership with the aim of integrating all areas of the company and fostering a culture of trust. The duration of the project would be 6 months. It would be carried out through the development of a corporate web application across the entire organization, in addition to the creation of an institutional web mail for each employee and the incorporation of videoconferences as a means of communication. On the other hand, coach leadership training would be implemented in order to enhance teamwork and contribute to positive and efficient organizational development. The result of the plan, the economic benefit, would be a 4% yearly increase in profitability.

*Keywords:* Internal Communication – leadership coach – organizational growth

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
<i>Análisis PESTEL</i> .....	7
<i>Análisis FODA</i> .....	11
Marco Teórico .....	14
<i>Comunicación Interna</i> .....	14
<i>Tecnologías de información y comunicación (Tic 's)</i> .....	15
<i>Liderazgo Coach</i> .....	15
Diagnóstico.....	17
<i>Conclusión diagnostica</i> .....	18
Plan de Implementación .....	19
<i>Objetivo General</i> .....	19
<i>Objetivos específicos</i> .....	19
<i>Alcance</i> .....	19
<i>Acciones</i> .....	19
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	23
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	23
Conclusiones.....	25
<i>Recomendaciones</i> .....	25
Referencias .....	27
Anexos.....	29

## **Introducción**

La organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., será objeto del caso de estudio. Es una empresa familiar, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, cuenta con más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Posee distribuidoras en distintas localidades de Córdoba, como James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad con su actual denominación Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., y en el año 1993 se fundó una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain.

En la ciudad de James Craik, la empresa posee un centro de distribución principal, allí se centralizan las compras a los proveedores y se abastece a las cuatro sucursales del interior de la provincia de Córdoba, situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Actualmente, cuenta con 6.000 clientes entre los que se encuentran despensas de barrios, mini mercados, quioscos y comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Compañía General de Fósforos, Kodak, entre otras.

La organización se compone de 170 empleados y una flota de 73 vehículos, distribuidos entre todas las sucursales, que comprenden desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

De acuerdo a lo analizado sobre A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., se puede observar que predomina la informalidad no solo en los procesos relativos a la gestión de comunicación interna sino también a los relativos al área de Recursos Humanos. Por lo tanto, al no disponer de un área definida de Recursos Humanos para el manejo de los empleados, no cuentan con un proceso de selección del personal, de inducción ni de capacitación.

Por otra parte, la falta de profesionalización es un factor muy importante que afecta a la empresa ya que los empleados ascienden en sus puestos de acuerdo a la antigüedad y a la confianza y no lo hacen de acuerdo a sus habilidades o competencias. Como consecuencia, se generan problemas en el desempeño de los empleados ya que son ubicados en puestos para los cuales no están capacitados.

A través de este reporte de caso se pretende trabajar dos aspectos, por un lado la comunicación interna de la organización, que actualmente es deficiente, puesto que no cuenta con un proceso formal y estandarizado de la misma y por otro lado la capacitación a los líderes de Redolfi, ya que se puede evidenciar la falta de figuras de liderazgo en la empresa.

Investigaciones científicas sustentan la problemática del caso haciendo hincapié en la importancia de tener un plan de comunicación y contar con líderes coach en la organización objeto de estudio. Algunos de los antecedentes consultados han sido los siguientes:

Azua (2013), en su reporte de caso realizado en Córdoba, Argentina expone que la comunicación interna apunta a los empleados de la organización y no solo fomenta la comunicación interpersonal, el diálogo abierto y el buen clima laboral, sino que también logra una mayor involucración de los empleados con la empresa y viceversa. Esto contribuye a que los objetivos empresariales se alineen con los objetivos de los empleados.

La comunicación interna engloba a todas las áreas dentro de la empresa y nace de la necesidad de motivar a los empleados y retenerlos. La misma genera un sentimiento de pertenencia hacia la empresa y una cultura de apropiación ya que a través de la implementación de canales de comunicación se puede transmitir los valores, misión, visión y objetivos de la organización y tener una mayor llegada a los empleados. Es por esto que es fundamental que la organización transmita correctamente los mensajes corporativos para así contribuir al éxito organizacional y fomentar la involucración del personal hacia la empresa.

Dominici (2016), en su investigación exploratoria, cualitativa realizada en Buenos Aires, Argentina, plantea la importancia que los líderes de una empresa no solo sean coach de sus empleados, sino también coachee para poder capacitarse y prepararse

para efectuar su rol eficientemente y aumentar así su liderazgo. Es importante que desarrollen los 5 componentes de un liderazgo efectivo como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

El líder de una organización Pyme al consolidar su liderazgo actuando como Coaching organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización. (Dominici, 2016, p. 144)

Hoy en día, las empresas están tratando de reinventarse en la nueva era digital tratando de adaptarla a la estrategia de la empresa, por consiguiente, se vieron obligados a hacer una transformación digital con nuevos formatos y contenidos para poder sobrellevar la difícil situación que estamos atravesando por la pandemia.

Puebla y Montero (2018) en su investigación descriptiva, realizada en Madrid, España, señalan la importancia de implementar nuevas tecnologías, como la creación de una plataforma digital, con el fin de fortalecer la comunicación interna, facilitando así una comunicación bidireccional y transversal que involucre a todos los empleados.

Una buena comunicación interna e integrada a toda la organización no solo sirve para motivar y retener a los empleados sino también contribuye a transmitir la estrategia de la empresa, los objetivos, los valores, y sobre todo fomenta una cultura formal transversal basada en procedimientos estandarizados. En el caso de Redolfi, no cuenta con un plan de comunicación ni con capacitaciones a sus directivos en lo que respecta al liderazgo coach. Es por esta razón que implementar un plan que englobe el liderazgo y el coaching asociado con la comunicación interna produciría resultados beneficiosos a nivel organizacional.

## **Análisis de situación**

La organización objeto de estudio como hemos mencionado anteriormente, es A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. A continuación se presenta un análisis de situación, el cual tiene como fin identificar problemáticas y posibilidades de mejora a partir del estudio del macro y micro entorno que envuelve a la organización.

Es una empresa familiar, oriunda de James Craik, provincia de Córdoba, que con el correr de los años se fue transformando en una compañía con cada vez más reconocimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Hoy cuenta con sucursales en el interior del país, que le permite comercializar en distintas localidades y así lograr un mayor alcance.

En lo que respecta a la estrategia de diferenciación del producto, Redolfi cuenta con un amplio surtido de productos, planes de financiación para sus clientes, con descuentos entre el 2% y 3% por pago al contado, tiempo de entrega acortado y asesoramiento comercial a los clientes que desean instalar un nuevo local.

La organización se caracteriza por un buen clima organizacional, debido al entorno familiar, agradable y de confianza. En efecto, poseen una baja tasa de rotación del personal. Sin embargo, utilizan el mismo criterio, la confianza, para ascender a cargos superiores a los trabajadores, en lugar de utilizar como criterio las competencias de los empleados. En numerosas ocasiones se vieron obligados a retroceder luego de ascender a un empleado debido a la falta de formación del mismo.

Por otra parte, la empresa se ve afectada por distintas problemáticas ya que no cuentan con un área para la gestión de recursos humanos, lo que deriva en la ausencia de contar con un proceso de selección adecuado, de inducción, de capacitación, y de evaluación de desempeño. Otro aspecto de gran importancia que está en falta, son las prácticas comunicacionales. Los canales de comunicación actualmente no se gestionan de manera formal lo que hace que prevalezca una comunicación deficiente.

En lo que respecta al proceso de comercialización de Redolfi, consiste en 3 etapas:

- **Abastecimiento.** En primer lugar, los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet, se deben hacer los pedidos con 24 horas de antelación y cada sucursal tiene determinado el

día y la hora de entrega.

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad estimada de mercadería que deberá comprar, teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock al momento de la compra. El encargado de compra podrá modificar este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también podrá modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.

- Recepción. En el instante en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y controlarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Este control se realiza de forma manual, no existe un sistema informatizado. Cuando la mercadería que se pidió no llegó y tampoco se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en la próxima carga.

La empresa cuenta actualmente con 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

- Ventas. Se realizan casi sin restricciones, es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. Redolfi, no tiene planes de financiación para sus clientes ya que el 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realizó la venta, varía según situación de cada cliente en particular.

### *Análisis PESTEL*

A continuación presentaremos el análisis PESTEL, el cual tiene como objetivo medir el impacto de los factores del macro entorno de la organización.

#### *Factor político*

- El programa de Precios máximos, con el objetivo de mantener congelados los precios de alimentos, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza desde 20 de marzo y hasta el 1 de octubre, a



los valores que tenían el 6 de marzo. (Gobierno de la República Argentina, 2020).

- La incertidumbre política, lo que dificulta la toma de decisiones por los riesgos implicados.
- La creación del Programa de Apoyo al Sistema Productivo Nacional durante la primera parte de la cuarentena para asistir a PYMES que contribuyan a la emergencia sanitaria que consiste en Créditos destinados a capital de trabajo, créditos destinados a inversiones productivas.
- Decreto 528/2020 en el que extiende por un plazo de 180 días la doble indemnización.
- El inestable gobierno argentino.

#### *Factor económico*

- La inflación del país, los precios se ven afectados por esta, obligándolos a cambiar constantemente el precio final del producto al mismo tiempo que el de sus costos operativos.
- La crisis económica por la que estaba atravesando el país antes de la pandemia y que con la situación actual empeoró.
- El aumento del dólar produce un incremento en el costo de los insumos, lo que repercute en el precio del producto.
- La caída del consumo de mercados que no cuentan con servicios online, ya que hay menor circulación de personas debido a la pandemia mundial.
- La tasa impositiva aplicable a empresas residentes y sucursales instaladas en Argentina perteneciente a empresas no residentes es el 35% de los ingresos totales. Esto se traslada al cliente al tener que elevar el precio de los productos.
- La incertidumbre política puede generar inseguridad económica proveniente de la crisis actual.
- Impuesto al valor agregado (IVA), impuesto del 21% aplicado al valor de los bienes.

### *Factor social*

- El desempleo, según el INDEC (2020), en el primer trimestre del 2020 subió un 10,4%.
- Las condiciones de vida de la población disminuyeron al disminuir el poder adquisitivo por la situación actual que atraviesa el país.
- Los patrones de consumo, ya no son los mismos que antes debido a la crisis económica.
- Menor movilidad producto de la pandemia, al haber menor circulación del transporte público.

### *Factor tecnológico*

- Incorporación de la modalidad de compra online debido a la pandemia.
- Impacto de la venta online en el rubro alimentación.
- Impacto de la tecnología de la información y de las comunicaciones para poder generar más ventas y visibilidad.
- Automatización de los procesos productivos.

### *Factor ecológico*

- Leyes para proteger el medio ambiente, como la ley 25.676, que controla el impacto y el daño ecológico que puede generar el hombre, garantizando no solo su cuidado, sino también la educación y participación del ciudadano. (Gobierno de la República Argentina, 2020).
- Ley n° 7447 de Regulación del Uso Racional de la Energía.
- Ley n° 9088, Gestión de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) y Residuos asimilables a los (RSU).

### *Factor legal*

- Ley nacional n° 20.744, ley de Contrato de Trabajo, en la cual establece las condiciones de contratación entre el empleador y el empleado.

- Convenio Colectivo de Trabajo, para la nómina salarial, Redolfi, se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio, n° 130/75.
- Ley de Riesgos de Trabajo n° 24.557.

A continuación se presenta el análisis del micro entorno, a través de las 5 fuerzas de Porter, un modelo estratégico que permite medir la rentabilidad de las empresas que forman parte del mismo sector. El análisis de esta herramienta da como resultado posteriores estrategias para modificar la situación de la industria.

1. Poder de negociación de los clientes. Entre los clientes de la organización se encuentran despensas de barrios, mini mercados, quioscos, estos mismos no cuentan con utilitarios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, lo que deriva en que los compradores tengan un poder de negociación reducido en lo que a precio y financiación se refiere. Los compradores pueden cambiar rápidamente de cliente debido a la alta competencia. Es decir, el cliente no puede negociar un descuento con el proveedor, pero si lo quisiese, tiene la libertad de cambiarse de distribuidor.

2. Poder de negociación de los proveedores. Redolfi tiene una excelente relación con sus proveedores en virtud del cuidadoso manejo de las finanzas. No solo comercializa productos de primera marca sino también ofrece una línea de productos muy variada, con precios competitivos, tiempo de entrega acotado y asesoramiento comercial dictado por los mismos vendedores antes de instalarse un negocio nuevo.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes. Las empresas que son productoras ellas mismas de materia prima, suelen tener menores costos. Por otra parte, la distancia en tiempos de pandemia suele ser una amenaza, ya que al no contar con una sucursal en Córdoba Capital, la distancia encarece el producto y los canales para ser transportados son de difícil acceso debido a las zonas “blancas” y zonas “rojas”.

4. Amenaza de productos sustitutos. Son para el cliente una alternativa al momento de comprar, y generan una amenaza ya que generalmente son vendidos a menor precio. No llega a representar una amenaza para Redolfi

ya comercializan una amplia variedad de productos para distintos segmentos de clientes.

5. Rivalidad entre los competidores. Tiene relación con los apartados anteriores e implica una estrategia de diferenciación comercial para que actúe como barrera frente a los competidores, en el caso de Redolfi, su estrategia de diferenciación son los precios competitivos y los servicios orientados a la satisfacción del cliente. Por otra parte, Redolfi, presenta la exclusividad en la comercialización en toda la provincia de Córdoba de algunos productos como Terma, Smuggler, Gancia, Bacardí, Campari, Martín, Giácomo, entre otros, lo que elimina la posibilidad de nuevos competidores con respecto a esos productos.

#### *Análisis FODA*

Para ahondar en el análisis interno de la organización se utiliza la herramienta FODA, la cual, aborda las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se relacionan directamente con la empresa. Dentro de la cual, las fortalezas y debilidades contemplan el plano interno de la industria, y por otra parte en el plano externo, encontramos las oportunidades y amenazas.

#### *Fortalezas*

- Variedad de Productos, con marcas reconocidas a nivel mundial.
- Precios competitivos.
- Tiempos de entrega reducidos, no más de 48hs las entregas de mayor distancia.
- Buen clima laboral.
- Flota propia de utilitarios.
- Inversión de capital destinada a la expansión del negocio.
- Amplia trayectoria en el rubro.
- Baja rotación del personal.
- Asesoramiento comercial luego de realizada la compra.
- Nuevo centro de distribución.

#### *Debilidades*

- No cuenta con un área establecida de Recursos Humanos, y por tanto, tampoco con un proceso de Selección del Personal, de Inducción, ni de Capacitación.

- La promoción interna se hace en relación a la confianza o antigüedad y no en base a las competencias.
- Control inadecuado de inventario.
- No cuentan con una sucursal mayorista en Córdoba Capital.
- No cuentan con un análisis de siniestralidad.
- No cuentan con una estrategia de comunicación ni de publicidad.
- No cuentan con buenos planes de financiación para sus clientes.

#### *Oportunidades*

- Nuevas líneas de negocio.
- Posible vinculación con alguna financiera para poder ofrecer mejores planes de financiación a sus clientes.
- Mejorar los problemas de comunicación a través del uso de nuevas tecnologías o aplicaciones.

#### *Amenazas*

- Pandemia, que trae aparejado diversas consecuencias.
- Inestabilidad del país.
- Crisis económica.
- Libertad de los clientes para cambiarse de proveedor, en el caso de no poder negociar un descuento.
- Gran cantidad de empresas mayoristas, minoristas en el rubro.

Desde el punto de vista del perfil profesional, se mencionarán las principales condiciones observadas en materia de recursos humanos.

En primer lugar, se puede percibir que Redolfi, no dispone de un área de Recursos Humanos, de aquí se desglosan los siguientes problemas. La ausencia de un plan de capacitación que abarque todos los niveles de la organización y a los líderes de la misma en materia de coaching. No existe un proceso formal de reclutamiento y selección del personal, ya que no utilizan portales de empleo ni canales más abarcativos para tener mayor alcance. No cuentan con un proceso de inducción para los empleados que se incorporan a la empresa, esto fomenta el bajo sentido de pertenencia a la empresa y una cultura organizacional débil. Otra falencia, es la falta de un proceso de promoción

interna basado en competencias, los ascensos dentro de la empresa se realizan de acuerdo a la antigüedad y a la confianza, lo que repercute en la falta de preparación del empleado para un puesto. Por último, no disponen de indicadores actualizados y efectivos para medir el clima laboral, ya que solo se realizó una encuesta en el 2005 de clima organizacional de la cual sus resultados no fueron registrados.

Por otra parte, la comunicación interna en la organización es deficiente, ya que es informal y vertical, es decir, desde los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores. No cuentan con un proceso estandarizado de comunicación, ni utilizan plataformas como medio de comunicación. No se promueve un flujo de comunicación bidireccional, sino más bien unidireccional. La comunicación interna es imprescindible para garantizar el éxito en las organizaciones y así contribuir a un clima laboral positivo.

A partir de estos datos analizados y de las herramientas diagnósticas se puede identificar la necesidad de resolver la problemática actual que derivan de la deficiente comunicación interna y la falta de capacitación a los líderes de Redolfi en lo referido al liderazgo en coach.

## Marco Teórico

En este capítulo abordaremos los ejes principales de este trabajo final de graduación, como la comunicación interna, las tecnologías de la información y comunicación (Tic's) y el liderazgo en coach a través de la mirada de distintos autores con grandes conocimientos en el tema.

### *Comunicación Interna*

Cuando la comunicación se traslada a la empresa, es muy importante que haya un intercambio de información en el que participen todo el personal de la organización. Mantener una empresa motivada, unida e informada es la mejor forma de lograr una buena forma de trabajo.

Según Arizcuren et al. (2008), la comunicación va mucho más allá de la simple información lineal de un hecho, una idea o decirle algo a alguien. El proceso de la comunicación se podría asimilar más a un círculo, en el que la información que una persona o un grupo de personas le dan a otro recibe algún tipo de efecto, reacción y respuesta. Desde el punto de vista de la comunicación interna en una organización, ésta también debe fluir por todas las áreas asegurando la participación de todos los que integran la empresa y la respuesta a los mensajes y significados que intenta transmitir.

La comunicación puede ser descendente, en la cual se envían los mensajes desde los niveles jerárquicos superiores a inferiores, comunicación ascendente, desde los niveles jerárquicos inferiores hacia los superiores, comunicación horizontal, entre los integrantes de un mismo nivel y por último la comunicación transversal que es la que se detallará a continuación.

El foco está puesto en la comunicación transversal, la misma abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica. Villafañe (2002), señala que el objetivo principal es configurar un lenguaje común mediante una serie de actividades coherentes con los principios, objetivos y valores de la organización que abarque todos los integrantes de la empresa.

A través del vector transversal se busca que se alineen e integren los objetivos de la empresa con los del personal, es decir es una comunicación compartida ya que todos son emisores y receptores y forman parte de ese intercambio de información, como consecuencia los malentendidos e incertidumbre se dan con menor frecuencia.

La información, la comunicación significa transparencia, por esto es tan importante que la empresa transmita correctamente sus mensajes y que englobe a todas las áreas. Los empleados valoran que se los tenga en cuenta y que se los haga parte de la misma haciéndolos saber de todo lo que pasa en la empresa.

#### *Tecnologías de información y comunicación (Tic's)*

Las Tic's son herramientas que sirven de soporte para el acceso a la información, son de gran importancia hoy en día para las empresas ya que contribuyen al crecimiento y pone al alcance ciertas herramientas digitales para acceder a la información.

El contexto mundial promovió el desarrollo de las tecnologías de la información algo trascendental para el desarrollo de las organizaciones. Es decir, la pandemia, fomentó la comunicación electrónica ya que a través de las plataformas digitales se pone a disposición de los empleados la información.

Según Robbins y Judge (2009), las comunicaciones electrónicas, entre ellas el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet o blogs y las videoconferencias son actualmente un medio indispensable de la comunicación en las organizaciones.

Las empresas actualmente no tienen otra alternativa que adaptarse a la nueva realidad e incorporar las tecnologías a su gestión ya que esto facilita que la comunicación llegue a las distintas áreas de la empresa y fluya de manera eficaz formando una red de comunicación.

Sin embargo, algunas limitaciones que encontramos son el alto costo de adquisición y mantenimiento, a pesar de que es una inversión a futuro, no cualquier empresa puede afrontar el gasto. Por otra parte, el nivel de adaptación no va a ser lo mismo para todos los empleados, ya que los trabajadores de otras generaciones pasadas generalmente les cuesta más adaptarse que los trabajadores más jóvenes.

#### *Liderazgo Coach*

El liderazgo coach tiene como fin fomentar y potenciar las capacidades de los empleados. Es uno de los estilos más efectivos de dirección de personas ya que busca formar líderes generando una visión compartida, una sinergia grupal, trabajando la inteligencia emocional, e incrementando el desarrollo de las competencias laborales.



Según Payeras (2007), una de las principales características del liderazgo es que el líder debería ser siempre un coach, si bien el coach no siempre es líder. Principalmente, los diferentes estilos de liderazgo tienen una influencia directa y muy fuerte en la cultura y en el clima de la organización y por lo tanto tienen un impacto directo en los resultados y generalmente pueden explicar en gran medida las causas de que unas empresas tengan éxito a largo plazo mientras que otras desaparecen del mercado.

En los últimos años, el liderazgo ha tomado más fuerza y repercusión ya que se empezó a visibilizar los beneficios que trae aparejados, no solo a nivel organizacional sino también a nivel personal. La satisfacción de los empleados para con la organización y sus tareas, su involucración a la empresa de la que forman parte, mejoras en el desempeño y productividad y confianza en sí mismos, son algunos de las notorias ventajas.

Como explica Franklin y Krieger (2011), el liderazgo puede presentarse en todos los niveles de la organización pero su impacto dependerá de en cuál de ellos se ejerza. Es decir, si el liderazgo se da en la cúspide de la organización producirá un mayor impacto para el desarrollo de los objetivos estratégicos de la organización en los niveles inferiores. Por otro lado, es necesario destacar que el liderazgo no depende de rasgos individuales, sino de la interrelación de la personalidad y ciertos factores de carácter social.

A modo de cierre conceptual, podemos concluir que a través de estos tres pilares fundamentales relacionados entre sí, comunicación interna, las tecnologías de la información y comunicación (Tic's) y liderazgo coach se podrá tener como sustento académico al desarrollar el plan a implementar. En lo que respecta a la comunicación interna se hace foco en la implementación de un plan comunicacional transversal a toda la organización. En relación a los Tic's, debido al contexto actual en el que nos encontramos, se incorporará la tecnología como soporte y los canales digitales. Por último, el concepto de liderazgo coach, cuyo principal objetivo es la formación de líderes logrando una sinergia grupal. Sin estos tres conceptos presentes en la organización sería muy difícil de optimizar el rendimiento y alcanzar el éxito empresarial.

## Diagnóstico

En base a lo analizado anteriormente, se detectaron numerosas limitaciones de la empresa Redolfi que conllevan diversas irregularidades en la organización que se mencionarán a continuación.

Uno de los problemas del cual se centrará la propuesta organizacional, es el factor de que no disponen de un plan de comunicación interna integrado a toda la organización, por lo que la comunicación es informal lo que dificulta la correcta transmisión de los mensajes e información de importancia. No hay flujos de información ni canales que permitan que se genere espacios de participación, opinión e información. Sin embargo, por más que la organización disponga numerosos aspectos positivos, se debe tener en cuenta la comunicación interna ya que puede repercutir negativamente en diversas aristas en la compañía. Los líderes de la organización deberían generar estos espacios para mantener al personal informado cualquiera sea el puesto o área para potenciar a sus recursos humanos y promover la visión, misión y valores de la empresa. Los empleados también son parte de la misma, por lo tanto deben tener conocimiento de lo que pasa en la compañía.

Otra de las debilidades de la empresa que se tomará para la propuesta, es la necesidad de capacitación que presentan los niveles jerárquicos superiores, no hay figuras de líderes que puedan acompañar, motivar y retener a los talentos, por lo tanto no son capaces de generar un vínculo de confianza y compromiso entre los integrantes de Redolfi. En estos tiempos, en donde los cambios son moneda corriente, es de vital importancia que los líderes de la organización preparen a sus subordinados ante la presencia de posibles cambios.

Si la empresa no aborda a tiempo la problemática, podría desencadenar otros tipos de dificultades de mayor gravedad como la deserción laboral debido a la falta de comunicación interna y al bajo sentido de pertenencia. Esto afectaría negativamente en el clima laboral y por lo tanto fomentaría la desmotivación en los empleados, lo cual, repercute negativamente sobre la productividad de la empresa. Estos problemas impactarán a futuro generando pérdidas de productividad y problemas cada vez más asentados y difíciles de resolver.

### *Conclusión diagnóstica*

En lo que respecta a la comunicación interna, el objetivo es aplicar la misma de forma transversal a todas las áreas de la empresa a través de herramientas digitales que potenciarían la eficacia del plan, así como también promoverían la motivación en los empleados. Es importante que existan distintos canales de comunicación, orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, entre otros, para lograr que la comunicación tenga más espacios y recursos de expresión.

La comunicación electrónica o digital es imprescindible dentro del plan comunicacional ya que el fin es mantener informado a todo el personal de Redolfi. La empresa se beneficiaría ya que la mayor parte de los empleados no trabaja en la organización físicamente, trabajan en las afueras por lo tanto, estarían informados y así se evitarían malos entendidos y distorsiones, además los trabajadores se sentirían más contenidos y podrían dar a conocer sus opiniones o si tienen algún problema o algo con lo que se encuentren disconformes.

En lo que respecta al liderazgo en coach, su finalidad es aplicarlo a los líderes de la organización ya que es indispensable que el líder pueda generar cierto nivel de influencia en sus empleados y fomentar la escucha activa logrando una sinergia dentro de la empresa y generando mejores resultados. Repercutiría positivamente en Redolfi, ya que se conformarían equipos de alto rendimiento, y no solo los directivos estarían en mejores condiciones sino que también ellos podrían ayudar a otros empleados a desarrollar su potencial y a mejorar su desempeño, así como también promover la motivación.

Con la suma de todos estos esfuerzos reunidos provocará que toda la inversión de tiempo y dinero sea efectiva y produzca un aumento del 4% de la rentabilidad anual y un cambio positivo en el desempeño de los empleados.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

- Diseñar un plan de comunicación interna y de capacitación basado en el liderazgo coach para la empresa A J. & J. A. Redolfi que permita mejorar la productividad en la empresa y como consecuencia aumentar la rentabilidad.

### *Objetivos específicos*

- Fomentar la comunicación interna de la empresa a través de la incorporación de tecnologías de la comunicación basadas en el desarrollo de una aplicación web empresarial y capacitar al personal de Redolfi acerca del manejo de la misma.
- Aumentar los canales de comunicación a través de una web mail y videoconferencias.
- Capacitar a los mandos medios y al nivel jerárquico en técnicas de liderazgo coach.

### *Alcance*

- De contenido: Se abordan temas propios del departamento de Recursos Humanos, como lo son la comunicación interna y el liderazgo coach que abarcará a toda la plantilla de personal, tanto de la central como de otras sucursales.
- Temporal: El proyecto se llevara a cabo en el plazo de 6 meses. Comenzando en diciembre del 2020 y finalizando en junio del 2020.
- Geográfico: Se llevará a cabo en la sede central de la empresa en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina pero también abarcará el resto de las sucursales.

### *Acciones*

*Plan de comunicación interna a través del desarrollo de una aplicación empresarial.*

- Orientado a toda la organización con el fin de que todos los empleados se sientan parte de la empresa y se fomente una cultura abierta y transparente para compartir opiniones e ideas. En función del

diagnóstico, se puede inferir la necesidad de una aplicación para celular o computadora que sirva para mejorar la comunicación interna de la organización. La aplicación en principio tendrá información general de la empresa como la visión, misión y valores, incluirá un foro, en donde se podrá hablar de distintas temáticas o hacer consultas, y en donde se informen los acontecimientos que vayan surgiendo para que todos los empleados estén al tanto. Por otra parte, la aplicación contará con el reglamento interno de Redolfi a disposición de toda la plantilla del personal. Por último, habrá un buzón de sugerencias para conocer las propuestas de los empleados y en base a eso mejorar procesos y servicios.

- Actividades:
  - a. Diseño de la aplicación y elaboración de la misma.
  - b. Implementación.
  - c. Capacitación al personal acerca de la aplicación.
  - d. Control y seguimiento de la efectividad de la aplicación.
- Responsable: Programador IT.
- Recursos Involucrados
  - a. Humanos: Toda la plantilla del personal de Redolfi.
  - b. Materiales: celular o computadora para descargar la aplicación.
  - c. Económicos: \$ 200.000 desarrollo e instalación de la aplicación.
- Duración. El tiempo de implementación será de 2 meses.

*Aumento de los canales de comunicación a través de un correo institucional y videoconferencia.*

- Es importante que todos los empleados tengan una casilla de correo personal utilizando la red gratuita google Gmail con el fin de que no solo se divulguen mensajes corporativos, sino que también puedan estar en contacto con los clientes de la organización. Por otra parte, es relevante que puedan utilizar las videollamadas o videoconferencias a través de la aplicación gratuita google meet, ya que

en tiempos actuales debido a la pandemia mundial muchos empleados se encuentran trabajando desde sus hogares y no están presentes en la empresa. Es por esto que esta herramienta es de fundamental importancia, para llevar a cabo reuniones, o capacitaciones a la distancia.

- Actividades
  - a. Creación a cargo de cada empleado de la casilla de correo institucional y por lo tanto de descargar la aplicación google meet para concretar las reuniones.
  - b. Reunión introductoria para informar sobre el objetivo del correo institucional y de las videoconferencias.
  - c. Seguimiento y control de la utilización adecuada de estas herramientas digitales.
- Responsable: Área de sistemas.
- Recursos Involucrados:
  - a. Humanos: Todo el personal de Redolfi.
  - b. Materiales: Computadora o celular con conexión a internet.
  - c. Económicos: gratuito, ya que la web mail y las videoconferencias serán a través de Gmail que es una plataforma sin costo.
- Duración. 4 semanas hasta que todos los empleados tengan su cuenta de Gmail.

*Capacitación en liderazgo coach a los mandos medios.*

- La capacitación está orientada a los mandos medios de Redolfi con el objetivo de desarrollar habilidades para mejorar el liderazgo, fortalecer los grupos de trabajo y provocar resultados positivos en los participantes y así lograr una sinergia grupal que repercuta en la organización. La capacitación será tercerizada a través de los cursos virtuales que se brindan en la Universidad de Ciencias Económicas – UNC. Los cursos serán dos uno de “Conducción, Motivación y Liderazgo” una vez por semana 1h y 30 min durante 12 semanas un total de 36 horas y “Herramientas de coaching”, una vez por semana 3 horas

durante 9 semanas un total de 27 horas. El horario de las clases es fuera del horario laboral, pero al quedar las clases grabadas las verán dentro de la jornada laboral y cualquier consulta que tengan la pueden hacer a través del Foro del curso.

- Actividades.
  - a. Diagnosticar las irregularidades en cuanto a la capacitación de los líderes.
  - b. Entre los contenidos del curso “Herramientas de Coaching” se encontrarán: Gestión de la realidad. Gestión de la posibilidad. Gestión del compromiso. Gestión de los resultados. Gestión de la relación diseñando conversaciones efectivas. Gestión del cambio y estados de ánimo. Gestión del aprendizaje. Aplicación y coaching. (Ver anexo I)
  - c. Entre los contenidos del curso “Conducción, Motivación y Liderazgo” se encontrarán: Motivación de equipos de trabajo. Misión en la empresa. Administración eficaz del tiempo. Creatividad y comunicación. Herramientas comunicacionales. Oratoria. Cultura organizacional. Negociación. Modelo de comportamiento. Manejo de grupos y de conflictos. Liderazgo. (Ver anexo II)
  - d. Finalizada la capacitación se los evaluará a los participantes a través de un examen dictado por la secretaria de extensión de la Facultad de Ciencias Económicas.
  - e. Por último, se les entregará a los participantes un cuestionario para obtener información acerca de la efectividad del curso.
- Responsable. Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas a cargo de los cursos.
  - Recursos Involucrados.
    - a. Humanos: Mandos medios y gerentes de Redolfi, 8 personas en total entre las que se encuentran, gerente general y comercial (1), gerente de ventas (1), gerente de administración y finanzas (1), jefe de depósito y logística (1), y gerente de sucursales (4).

b. Materiales: acceso a internet, computadora o Tablet.

c. Económicos: El costo de cada uno de los cursos es “Herramientas de Coaching” \$ 4.490 y el de “Conducción, Motivación y Liderazgo” \$ 6.890. Serian \$ 11.380 por participante. Total por los 8 participantes \$ 91.040.

- Duración: 12 semanas en total.

A continuación se presentará el diagrama de Gantt, en el cual se detallan los tiempos de implementación.

Tabla 1.

*Marco de tiempo para la implementación*

	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
Acciones a desarrollar	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de Comunicación interna																								
Aumento de los canales de comunicación																								
Capacitación en liderazgo coach																								

Fuente: Elaboración propia. Año 2020

*Evaluación del impacto de la implementación*

A los costos de las acciones mencionadas anteriormente, se le suman \$ 50.000 de los honorarios profesionales por el desarrollo de la propuesta. Este monto se calculó en base a lo analizado por el portal Glass Door de un sueldo promedio de un Analista en Recursos Humanos.

La inversión que realizará la empresa será de:

- \$ 50.000 Honorarios profesionales.
  - \$ 200.000 Desarrollo e instalación de la aplicación.
  - \$ 91.040 Capacitación en liderazgo coach.
- 
- \$ 341.040 Costo total del proyecto.



Tabla 2.

*Cálculo del ROI de la propuesta*

Resultado bruto 2018	\$ 68.959.226,30
Resultado NETO 2018	\$ 10.417.452,07
Inflación 2019 - 52.8%	\$ 16.002.041,28
Inflación 2020 - 22.3%	\$ 19.594.956,48
Beneficio de la propuesta 4%	\$ 783.798,26
Propuesta n° 1	\$ 200.000,00
Propuesta n° 3	\$ 91.040
Honorarios profesionales	\$ 50.000,00
Total Plan Implementación	\$ 341.040,00
<b>ROI: (\$ 783.798,26 - \$ 341.040)/\$ 341.040*100 =</b>	<b>129,83</b>

Fuente Elaboración propia, año 2020.

ROI:

$$\frac{\$ 783.798,26 - \$ 341.040}{\$ 341.040} \times 100 = 129,8\%$$

Si la empresa realiza una única inversión de \$ 341.040, obtendrá un incremento de ganancias de \$ 783.798,26 en el plazo de 6 meses. Es decir, por cada \$ 100 que la organización invierta en el plan de implementación, se recibirán \$ 129 de retorno.

## Conclusiones

Para concluir el presente reporte de caso, el cual tuvo como objeto de estudio la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, podemos inferir que si bien es una organización con amplia trayectoria que logró economías de escala, posee algunas carencias. La principal problemática planteada es la deficiente comunicación interna sumado a la falta capacitación de los directivos y mandos medios en materia de liderazgo coach.

Bajo este marco, se ha podido determinar la necesidad de un plan de comunicación interna que integre a todas las áreas de la empresa. En primer lugar, se integraran las TIC's al plan de comunicación, es decir, se desarrollará una aplicación web empresarial, en la cual se podrá encontrar información general de la empresa como la visión, misión y valores y por otra parte servirá de medio de comunicación entre los directivos y el personal de Redolfi y entre los empleados entre sí. En ella se podrá intercambiar información a través de un foro, en el cual se podrán abordar distintas temáticas y también, entre otras herramientas, contará con un buzón de sugerencias para conocer las inquietudes de los empleados. La comunicación interna contribuye al éxito de las organizaciones, de este modo, se espera que al implementar este plan de intervención, se beneficie no solo la organización sino también los empleados ya que estarán más motivados y esto incrementaría su rendimiento.

Por otra parte, se planteó un plan de capacitación a través de dos cursos brindados por la Facultad de Ciencias Económicas, uno de “Conducción, Motivación y Liderazgo” y otro de “Herramientas de coaching” con el propósito de que los mandos superiores y mandos medios adquieran habilidades comunicacionales y así fomentar y potenciar a los empleados.

Es por esto que implementar correctamente las propuestas establecidas con sus respectivos cronogramas y tiempos establecidos, traerá consigo diversos beneficios para la organización, como el aumento de la rentabilidad.

### *Recomendaciones*

Luego de implementar el plan acción, se debería crear un área de gestión de Recursos Humanos, ya que actualmente la organización no cuenta con una. La falta de un departamento para la gestión de recursos humanos, deriva a su vez en diversas irregularidades en la empresa que se mencionarán a continuación.

No tienen a disposición un manual de inducción para los nuevos colaboradores de la empresa, lo cual se surgiere implementar ya que es esencial para que el trabajador se adapte más rápidamente y pueda trabajar de manera efectiva. En su efecto, influye negativamente en la motivación del empleado debido a la falta de información e incertidumbre que esta situación genera.

Por otra parte, se recomienda establecer procesos de reclutamiento y selección ya que actualmente son defectuosos, debido a que las vacantes se cubren por el “boca en boca” o por personas de las mismas localidades en donde están situados. Tampoco utilizan portales de empleo para tener mayor difusión, solo a través de diarios como “La Voz del Interior” en el caso de que sea un cargo de alta responsabilidad.

## Referencias

- Arizcuren, A. (Ed.). (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid, España: Editorial FEAPS. Recuperado de <https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>
- Azua, María P. (2013). *La comunicación hacia el interior de las organizaciones: Caso Sistemas globales S.A.* (Trabajo final de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11679>
- Universidad Siglo 21. Canvas (2020). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de, [file:///C:/Users/Operador/Downloads/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Operador/Downloads/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20(3).pdf)
- Dominici, María A. Rosa. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. *Cuaderno 57*. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Año 16, N° 57, pp. 144. Repositorio de la Universidad de Palermo. Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/555\\_libro.pdf#page=137](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=137)
- Gobierno de la República Argentina (2020). *Precios máximos de referencia*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/preciosmaximos>
- Gobierno de la República Argentina (2020). *Ley general del medio ambiente*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente>
- INDEC (2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Ministerio de economía Argentina. *Trabajo e ingresos*, Vol. 4, n° 3 Recuperado

de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim20AF03C1677F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf)

Payeras, Joan Serra (2004). *Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Doña Juana I de Castilla, 2. Madrid.

Puebla-Martínez, Belén y Montero, Juana Farfán (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. *Revista Prisma Social*, N° 22. Madrid. Recuperado de <http://revistaprismasocial.es/article/view/2590>

Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera ed. México: Ediciones Pearson educación.

Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide. Madrid.

## Anexos

### Anexo I

#### CONTENIDOS

##### **Clase I y II: Gestión de la realidad con herramientas conversacionales**

Situación existente. Gestión de los hechos: veracidad y relevancia. Responsabilidad. Efectividad personal a partir de la gestión. Escuchar con los hechos. Casos prácticos. Disminución de incertidumbre, miedo, ansiedad, preocupación y emociones similares a partir de la realidad. Maneras de comunicar la realidad y su habitualidad. Listas de efectividad profesional.

##### **Clase II: Gestión de la posibilidad a partir del compromiso**

La posibilidad como creación o generación -ver y declarar posibilidades-. Responsabilidad. Maneras de declarar futuro profesional. Escucha. Sintonía con las posibilidades. Accionar coherente con la posibilidad. Conversaciones y compromisos lingüísticos básicos de cada nivel de autoridad. Emprendimiento y su emocionalidad. Iniciativa y audacia. Casos prácticos. Confianza. Listas de efectividad profesional.

##### **Clase III: Gestión del Compromiso**

La organización como red de compromisos. Clases de compromisos. Escuchar comprometido. Creando una cultura de compromisos con los compromisos. Desarrollando un estar alerta poniendo el compromiso en la acción. Escuchando el compromiso en el hablar y detectando las estrategias para evitarlo. Relación con consigo mismo y con los demás sabiendo que el compromiso implica elección, valorando la relación con los integrantes de la organización, viviendo sus compromisos como una posición.

##### **Clase IV: Gestión de los resultados. Ciclo cliente-proveedor**

Buenas intenciones o coordinación efectiva. El pedido y la oferta como herramientas de gestión. Promesas. Cumplimiento y capacidad para gestionarlas. Ciclo cliente-proveedor. Escuchar para una coordinación efectiva. Fuentes de interferencia y demora en el ciclo de coordinación de acciones. Diseño de estados de ánimos propicios. Listas de relaciones profesionales efectivas.

##### **Clase V: Gestión de la relación diseñando conversaciones efectivas**

Acuerdos como base de gestión de la relación. Diseño de una conversación. Conversaciones efectivas para rehabilitar espacios relacionales. Responsabilidad y diseño de estados de ánimos.

El consultor como observador competente. Competencias conversacionales para una relación efectiva. Escucha orientada a la conversación de relación como posibilidad. Listas de relaciones profesionales efectivas.



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



#### **Clase VI: Gestión de estados de ánimos**

Emocionalidad y su relación con los resultados. Emocionalidad en la Organización. Diseño de estados de ánimos para la construcción de posibilidades

#### **Clase VII: Gestión del aprendizaje a partir de herramientas de evaluación**

Aprendizaje. Enemigos del aprendizaje. Poder como capacidad de acción Diseño estratégico del aprendizaje. Procesos de aprendizaje. Herramientas de evaluación de gestión. El feedback 360° y sus posibilidades en el diseño de aprendizaje. Desarrollo de un plan de acción personal. Escucha orientada a definir espacios de aprendizaje. Evaluación periódica del desarrollo personal.

#### **Clase VIII: Integración, aplicación y coaching.**

Competencias claves: liderazgo, alianzas, coordinación de acciones y gestión de clientes. Actitudes claves a desarrollar: estudio de casos, coaching a las actividades profesionales personales.

#### **Módulo IX: Cierre**

### *Anexo II*

## **CONTENIDOS**

**Módulo 0: Introducción al entorno virtual. Aproximaciones al aprendizaje en la virtualidad.**

#### **Clase I: Motivación de equipos de trabajo**

1. Comprender como opera la motivación en los distintos miembros del equipo, cual es el proceso y las distintas jerarquías.
2. Elementos claves de la motivación.

#### **Clase II: Misión**

1. Comprender para qué está esta empresa, en qué se diferencia esta distribuidora de las otras. Encontrar la personalidad, qué es y qué no es, cómo se hacen las cosas, quién puede y quien no trabajar acá. Cuáles son las cosas que son importantes para esta empresa.

#### **Clase III: Administración eficaz del tiempo**

1. Comprender la diferencia entre lo urgente y lo importante. Las cuatro dimensiones de la administración del tiempo. Organización de prioridades. Lo que supone decir que "no". Definición de objetivos personales y profesionales. Primero lo primero.
2. Etapas de la administración del tiempo.

#### **Clase IV: Creatividad y Comunicación**

1. Demostrar que la comunicación, en ocasiones, se puede lograr sin palabras y, de todos modos, ser muy eficaz.
2. Ilustrar que la comunicación interpersonal es posible con el empleo de gestos y otros métodos no verbales. Reconocimiento de cuáles son los obstáculos de la comunicación.

#### **Clase V: Herramientas comunicacionales**

1. Conocer diferentes facetas de una herramienta muy importante como la comunicación: la no verbal, la PNL, los mecanismos de interpretación y la escucha activa y su aplicación en la práctica.



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



#### **Clase VI: Oratoria**

1. Comprender que el lenguaje oral es el medio de comunicación por excelencia, para conversar, disertar, negociar, atender clientes, enseñar, dar exámenes orales, exponer ante un medio de comunicación, en juicios orales, conferencias o presentaciones comerciales. Se puede saber el contenido (el qué), pero si no se sabe expresarlo oralmente (el cómo), el mensaje estará incompleto.

#### **Clase VII: Cultura Organizacional**

1. Detectar el grado de formalidad/informalidad que poseen los integrantes del grupo para desarrollar sus tareas laborales y cómo reaccionan ante situaciones en las cuales no se utiliza su forma de trabajar.

#### **Clase VIII: Negociación**

1. Experiencias de negociación GANAR-GANAR. Saber adaptarse a las situaciones en que nos toca negociar.

#### **Clase IX: Modelo de comportamiento**

1. Entender la importancia de la perfilación: pros y contras. Herramientas para la identificación de perfiles de clientes difíciles. Tipos de clientes y cómo tratarlos. El dominante. El sumiso. El afectivo. El negociador. Otras tipificaciones útiles. Características principales de cada uno. Principales máscaras que utilizan los clientes difíciles. Estrategias secundarias: qué comportamientos los caracteriza a cada uno en situaciones de crisis.

#### **Clase X: Manejo de grupos y manejo de conflictos**

1. Concepto de grupos y sus aplicaciones al marco organizacional. Dimensionar las potencialidades del trabajo en equipo y sus características sobresalientes.
2. Proceso de generación de conflictos internos. Herramientas para la gestión de los mismos. Funcionalidad de los conflictos internos.

#### **Clase XI: Liderazgo**

1. Diferencias entre líderes y jefes. Funciones del líder. Capacidades salientes del liderazgo.
2. Estilos de liderazgo. Como se pierde el liderazgo de un equipo.

#### **Clase XII: Liderazgo y evaluación final**

1. Desarrollo de herramientas para la gestión de equipos de trabajos mediante el uso del liderazgo.