

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

“A.J.&.J.A.Redolfi S.R.L. La capacitación, la comunicación interna y el liderazgo de coach los pilares para lograr una empresa eficiente”

Alumna: Azucena Beatriz Guzmán Figueroa

DNI: 23.977.837

Legajo: VRHU07546

Profesor Director: Natalia Gambino

Córdoba, Argentina, 2021

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia por haberme brindado el apoyo necesario y especialmente a mi hija Milagros por ser mi impulso a seguir luchando por mi sueño.

Me siento muy feliz por haber llegado a esta instancia, requirió de mucho sacrificio, de largas noches y nervios a flor de piel, pero con perseverancia se alcanzan todas las metas.

También quiero dedicar este trabajo a todas las personas que me incentivaron a continuar con mis estudios. Además no me quiero olvidar de mencionar a mi padre y abuelos que aunque ya no estén a mi lado, siempre están presentes en mi corazón.

Resumen

El presente estudio en la empresa A.J.&A.Redolfi S.R.L. se enfocó en la gestión de la comunicación interna y la formación de líderes coach. Se identificaron distintas problemáticas que afectaban a la organización. Se realizó un análisis interno y externo mediante las herramientas como: PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y FODA. También se desarrolló una investigación con distintos autores abordando conceptos incluidos en el eje temático planteado. Finalmente se implementó la propuesta la cual fortaleció vínculos, mejoró la comunicación e información entre los colaboradores, se incrementó el desempeño y compromiso de los mismos, además de la optimización de recursos lo que favoreció positivamente en la productividad y rentabilidad al verse reflejado en el resultado final de la empresa. Para llevar a cabo la propuesta se invirtió \$301,968 y se obtuvo un retorno de inversión de \$1,52 por cada peso invertido.

Palabras claves

comunicación interna, capacitación, liderazgo coach, eficiencia, rentabilidad.

Abstract

The present study in the company A.J.&A.Redolfi S.R.L. focused on the management of internal communication and the training of coach leaders. Different problems affecting the organization were identified. An internal and external analysis was carried out using tools such as: PESTEL, Porter`s 5 forces and FODA. A research with different authors was also developed, addressing concepts included in the thematic axis proposed. Finally, the proposal was implemented, which strengthened bonds, improved communication and information among collaborators, increased their performance and commitment, and optimized resources, which positively favored productivity and profitability, as reflected in the company`s final result. To carry out the proposal, the company invested \$301,968 and obtained a return on investment of \$1,52 for each peso invested.

Key words

internal communication, training, leadership coach, efficiency, profitability.

Índice

Introducción.....	1
Marco de referencia institucional.....	1
Descripción de la problemática.....	1
Resumen de Antecedentes.....	1-2
Relevancia del caso.....	3
Capítulo 1: Análisis de la situación.....	4
Descripción de la situación.....	4
Análisis de contexto.....	5
Diagnóstico organizacional.....	10
Análisis específico.....	11-12
Capítulo 2: Marco Teórico.....	13
Capítulo 3: Diagnóstico y Discusión.....	16
Capítulo 4: Plan de Implementación.....	17
Capítulo 5: Conclusión y Recomendaciones.....	23
Bibliografía	
Anexo 1: Cronograma de Reuniones	
Anexo 2: Contenidos de Módulos de Capacitación a líderes coach	
Anexo 3: Cuestionario evaluativo de capacitación	
Anexo 4: Encuesta de satisfacción de la capacitación	
Anexo 5: Encuesta de satisfacción de Intranet	

Introducción

El reporte de caso tiene como propósito presentar una propuesta de mejora a las problemáticas detectadas en la empresa A.J.&A.Redolfi S.R.L.

La empresa se encuentra en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, lleva una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, y Río Cuarto y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis. En la actualidad, cuenta aproximadamente con 6.000 clientes.

La empresa tiene un centro de distribución principal en la ciudad de James Craik, allí se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior de la provincia ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y la ciudad de Córdoba.

Para realizar una óptima distribución y servicio al cliente, posee una flota propia de 73 vehículos y un plantel compuesto por 170 empleados.

De acuerdo al análisis llevado a cabo en la empresa A.J.&A Redolfi SRL, es que se pueden detectar las siguientes problemáticas:

Como punto principal es que no tiene un área específica de Recursos Humanos, esto dificulta el buen funcionamiento de la empresa: los procedimientos son informales, hay sobrecarga de tareas en los puestos gerenciales, carecen de adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal, falta de inducciones y capacitaciones. Además, no hay evidencias de un plan de comunicación interna lo que trae aparejado a que el ordenamiento organizacional de la empresa no sea el más óptimo y como consecuencia de ello puede verse reflejado en un deficiente clima laboral.

Para este reporte de caso se tuvieron en cuenta antecedentes en lo que respecta a capacitación, comunicación interna y liderazgo de coach, lo que se apunta es poder llevar adelante una empresa con total éxito, potencializar al personal para que puedan

desempeñarse correctamente y eficientemente en la empresa, además de volverla competitiva dentro de cualquier mercado laboral.

Tomando como referencia la publicación de García, (2011), mediante un análisis cualitativo. “El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del Recurso Humano en las organizaciones”. El autor refiere a la importancia de que las empresas den valor a la necesidad de capacitar al personal para lograr una mejor productividad y rentabilidad.

Este informe tiene implicancia en el reporte de caso, mediante el mismo se consideran las necesidades de las capacitaciones y los beneficios que otorgan a las organizaciones.

De acuerdo a la investigación cualitativa de Sánchez, (2016), llevado a cabo en Farmacias Líder S.A. de la provincia de Córdoba, la cual define que la comunicación interna favorece el clima laboral en las organizaciones al permitir que todos estén informados y motivados, logrando disminuir la incertidumbre.

Esta investigación es de gran importancia para el estudio, permite el análisis de los procesos y sistemas de comunicación interna que logran mejorar los vínculos.

Por otra parte se menciona el estudio cualitativo de Mansilla, (2019), realizado en la provincia de Mendoza, “el coaching es técnica aplicable a numerosos ámbitos de la vida de las personas con el fin de obtener un mejoramiento sostenido en el rendimiento del individuo”.(p.3).

Este estudio es relevante ya que analiza los beneficios que aplica esta herramienta en las empresas, como el mejoramiento de las relaciones internas, la organización de tareas a través de un buen líder.

Cabe destacar también el trabajo de Grado, con una investigación cualitativa de Calliera (2019), “Plan de comunicación interna en los mandos medios de INFOSSEP”, en la provincia de Córdoba. El autor explica la importancia de renovar la imagen de la compañía donde los colaboradores se sientan parte de la misma.

Se debe estimar este estudio para el reporte de caso, su análisis permite identificar como el capital humano logra motivarse y sentir orgullo de la organización de la cual forma parte.

De acuerdo a investigaciones anteriores, se puede determinar como una propuesta viable para la solución de las problemáticas identificadas.

Este reporte de caso resulta de gran importancia, analizar las problemáticas que dificultan una eficiente operatoria en la empresa A.J.& J.A Redolfi S.R.L. Tiene como propósito implementar herramientas que brinden una solución, destacando que es fundamental poder lograr la formalización de procesos, procedimientos y establecer una comunicación efectiva y de forma integral.

Análisis de situación

La empresa A.J.&A. Redolfi S.R.L., a través del tiempo ha demostrado su crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios y todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y el país. La estrategia que se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores con un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, 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.” (Canvas, 2021). <https://bit.ly/3wO0E7N>

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentando en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.”(Canvas, 2021) <https://bit.ly/3wO0E7N>

Valores: Respeto, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, orientación al cliente, responsabilidad social y comunitaria. (Canvas, 2021). <https://bit.ly/3wO0E7N>

Por medio de los elementos proporcionados por la empresa A.J.&A Redolfi S.R.L., como: organigrama de la organización, descripciones de puestos, archivos de Higiene y Seguridad, control interno y entrevistas, (Canvas, 2021), <https://bit.ly/3wO0E7N>, se pudo identificar :

Al no contar con un área específica de Recursos Humanos, los procedimientos no son los más adecuados: Los sueldos son liquidados desde

Administración, en el año 2005 se realizó una Encuesta de clima laboral, pero no hay evidencias de los resultados de la misma, no poseen procesos de selección de personal, ni tampoco hay procesos de inducción para los distintos cargos y puestos lo que ocasiona algunos inconvenientes. La promoción interna se lleva a cabo de acuerdo a la antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, usando el criterio de la confianza.

La empresa carece de un sistema comunicacional, sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos.

En lo que respecta a Higiene y Seguridad no cuentan con un área específica, no obstante, la empresa cumple con las recomendaciones técnicas que dejan en las inspecciones regulares.

También existen dificultades con la mercadería: falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería. Además no cuentan con un sistema de inventario.

De acuerdo a lo mencionado, se presentan distintas complicaciones en la operatoria de la empresa:

La ausencia de capacitaciones, procesos de inducción al personal puede ocasionar menor rendimiento en sus tareas, mayor probabilidad de equivocaciones, menor rentabilidad a la organización.

La falta de un sistema comunicacional conlleva a una empresa sin lineamientos, el personal se siente desmotivado, sin sentido de pertenencia, y no se fortalecen vínculos que logren formar equipos de trabajo de excelencia.

Para llevar adelante un análisis de contexto de la empresa A.J.&A.Redolfi S.R.L., se utilizará la herramienta PESTEL, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

PESTEL

En el presente estudio se debe tener en cuenta como punto de relevancia la situación que afecta mundialmente, la pandemia Covid-19, y que como consecuencia de ello implica cambios en los distintos factores, principalmente en lo económico y social.

Factores políticos

En la actualidad, no se han producidos cambios de gobierno recientes, la provincia de Córdoba está gobernada por el Sr. Juan Schiaretti quien fue reelegido en las últimas elecciones del 2019.

El Gobierno Nacional lanza medidas para contener la suba de precios, se realizarán controles a través de AFIP, con respecto al programa de Precios Máximos, y determinó que se cumpla estrictamente con la aplicación de la ley de abastecimiento y la posibilidad de aumentar las sanciones para aquellos que la infrinjan.

Factores económicos

De acuerdo al informe técnico Vol. 5, N°70 relevado por INDEC, el nivel general de precios internos al por mayor (IPIM), registró un aumento de 3.9% en marzo 2021, respecto del mes anterior. Esta variación es consecuencia de la suba de 3.8% en los productos nacionales y 5.0% en los productos importados.

A partir del mes de febrero se incrementa el 50% del monto acreditado a los titulares de tarjeta Alimentar.

Se establecen las alícuotas y cuotas fijas para la percepción de los tributos de la Provincia de Córdoba correspondientes al año 2021.

La cámara de comercio de Córdoba informó que los aranceles de tarjetas de crédito y débito se reducen, siendo el arancel máximo que pagan los comercios por operar con tarjeta de crédito 1,8% y con tarjetas de débito 0,8%.

Desde la Cámara de Comercio de Córdoba informaron en detalle la nueva canasta de Precios Cuidados, implementada por la Secretaría de Comercio interior de la Nación a través de la Resolución 43/2021 que elevó a 660 los productos incluidos y vigentes hasta el mes de abril. El incremento promedio de los precios es del 5,6%, congelado durante tres meses. Se amplió la cantidad de marcas como así también de primeras marcas representadas.

La Dirección General de estadísticas y censos de la provincia de Córdoba informó que en marzo de 2021, el índice de precios al consumidor registró un

incremento a nivel general de 4,06% con respecto al mes anterior. Los bienes que representan un 59% de la canasta, tuvieron en marzo una variación de 4,59% respecto al mes anterior, mientras que los servicios, el restante 41% de la canasta, registraron una variación de 3,08%.

Según informe técnico Vol.5, N°54, (Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas), relevado por el INDEC, en Enero 2021, las ventas de los autoservicios mayoristas que se efectúan en salón de ventas, (forma presencial), a precios corrientes, aumentaron un 36,1%, y las ventas a precios corrientes por canales online tuvieron un incremento de 160,6 % con respecto a enero de 2020.

Los analistas de Relevamiento de las Expectativas del Mercado (REM) que elabora el Banco Central, proyectan para este año una recuperación de 6,7% del producto interno bruto (PIB) real. El Mercado prevé una inflación de 46% y dólar mayorista a \$115 para fin de año.

Factores Sociales

De acuerdo a los resultados “Monitoreo de condiciones de Vida”, correspondiente al segundo semestre de 2020 en la provincia de Córdoba, dan cuenta que los planes no monetarios lograron sacar de la condición de indigencia a 38.000 personas y de la pobreza a 30.000 personas.

La crisis sanitaria por el corona virus modificó las distintas tradiciones de consumo de los argentinos e impulsó a las empresas a reconvertir algunas de sus operaciones para atender la nueva demanda y requerimientos de los clientes. Los consumidores están más abiertos en probar nuevas marcas y servicios; reevalúan sus prioridades; valoran más su salud, están más atentos a los factores que la integran tienen en cuenta no sólo la salud física sino también el bienestar emocional y anímico; incorporan nuevas categorías al “set de básicos”: desde el alcohol en gel a mejores planes de conectividad para el trabajo y el estudio; han podido acostumbrarse a la compra online y a las incomodidades de la compra física en tanto: sanitización, toma de temperatura, distancia social, pero exigen más eficacia en el proceso; sumado a esto les preocupa el impacto ambiental de los envoltorios excesivos para resguardar productos en los procesos de envíos.

Factores tecnológicos

El sector tecnológico ha sufrido una transformación que ha afectado las dinámicas de trabajo presencial, las reuniones, los viajes de negocios, o las ventas de soluciones tecnológicas y las ofertas de servicios, herramientas como Teams de Microsoft o Zoom han irrumpido de forma abrupta.

Sectores como transporte y logística han incrementado su actividad, al mismo tiempo los clientes han pasado de la atención presencial a la atención online.

La automatización robótica de procesos o RPA, es una de las áreas de mayor crecimiento, automatizar tareas repetitivas y sistemáticas que forman parte de una actividad laboral frente a una o varias herramientas de software. Sacar el trabajo de la oficina y llevarlo a los hogares o los centros de coworking, ha sido el de la gestión en la seguridad en las conexiones de equipos y dispositivos, muchas plataformas de teletrabajo se llevan a la nube desde configuraciones “on-premise”.

La mayoría de los rubros aceleraron su transformación digital, surge la explosión del e-commerce, que según Tiendanube, una plataforma Argentina que da soporte en Latinoamérica a más de 70 mil comercios, Argentina en 2020 creció un 79 por ciento anual y se prevé un aumento en 2021 del 20 a 25 por ciento.

Factores ecológicos

En la actualidad es de suma importancia dar valor al cuidado ecológico-ambiental: proteger el planeta, ahorrar energía, conservar los diferentes recursos naturales y reducir la contaminación (entre ellos clasificando y separando residuos según su fuente de origen, su composición y su biodegradabilidad), esto hace al desarrollo sustentable de las empresas, debiendo cumplir con lo establecido en la Ley 10.208 de la provincia de Córdoba, Política Ambiental, complementa los presupuestos mínimos establecidos en la ley Nacional N° 25.675.

Factores Legales

En agosto de 2003, se sancionó la Ordenanza N°1564/07 del Municipio de James Craik, que exige trasladar las infraestructuras industriales, depósitos,

fuera del ejido urbano, otorgándoles un beneficio tributario y subsidios por la contratación de nuevos empleados. La exención tributaria de la Tasa por Servicios a la Propiedad y/o de la Tasa de Industria y Comercio se otorgará en un 100% hasta los primeros 10 años de iniciada la actividad, después de dicho plazo se otorgará por 7 años más, según la siguiente escala: 100% cuando la empresa ocupe diez o más empleados; 80% cuando ocupe entre seis y nueve empleados y del 50% cuando ocupe un mínimo de cinco empleados, el requisito será presentar mensualmente una declaración jurada con la nómina de personal afectado a su actividad.

La Cámara de Comercio de Córdoba informó la extensión de 90 días en la prohibición de despidos, como también del pago doble de indemnización hasta el 31 de Diciembre de 2021. A través del decreto 39/2021 el Gobierno Nacional oficializó la prórroga de la prohibición de efectuar despidos sin justa causa y suspensiones por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de 90 días corridos contados a partir del vencimiento del plazo establecido por el Decreto de Necesidad y Urgencia N°81/20.

Debido al impacto de la pandemia Covid-19, desde la Cámara de Comercio de Córdoba desarrollaron un informe con las principales medidas y resoluciones que se deben cumplir: campaña de prevención, reglamentación de cuarentena, principales medidas normativas, licencias laborales, medidas normativas de Córdoba, emergencia Corona virus- DNU/2020, ART- Resolución21/2020, Ministerio de Trabajo de la Nación Resolución- 207/2020.

Las 5 fuerzas de Porter

Rivalidad competitiva: Se debe tener en cuenta la gran cantidad de competidores: Mayoristas con salones comerciales, empresas con preventistas y entrega a domicilio, como así también los pequeños competidores que se encuentran ubicados en las mismas zonas geográficas de las sucursales de A.J.&.J.A Redolfi S.R.L. La estrategia de la empresa es marcar la diferencia con precios bajos y servicio orientado al cliente.

Poder de negociación de los proveedores: A.J.&.J.A Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Arcor, entre otros. Se puede establecer un acuerdo con los proveedores para cumplir los objetivos de la empresa, dependiendo del producto y del

volumen de compra, un margen de marcación entre un 10% y un 30%, además de negociar condiciones de pago y exclusividad.

Poder de negociación de los clientes: los clientes son: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, comedores, perfumerías. Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Los clientes no tienen poder para negociar precios, pero pueden optar por elegir otra distribuidora. Un punto favorable a destacar es el servicio orientado al cliente.

Amenaza de nuevos competidores: Una de las barreras que benefician a la empresa es que tiene una gran trayectoria y tiene puntos de venta en distintas localidades, además del proyecto del nuevo centro de distribución. No obstante en el tiempo pueden surgir nuevos competidores del mismo rubro de mercado.

Amenaza de productos o servicios: En este aspecto puede darse una amenaza de productos sustitutos por empresas de la competencia donde realizan promociones por cantidad, por ejemplo en bebidas: vinos, gaseosas, cervezas. Para tener en cuenta es realizar ofertas atractivas que logren interés en la mayor cantidad de clientes.

Análisis FODA

Fortalezas

Larga trayectoria en el mercado.

Puntos de ventas en distintas localidades de la provincia.

Precios competitivos.

Mix de productos.

Tiempo acotado de entrega 24 hs. Y 48 hs.

Asesoramiento comercial.

Baja rotación de personal.

Vehículos propios ploteados e identificados.

Debilidades

Falta de procesos de Inducción y Capacitación.

Inadecuada administración de los recursos.

Carencia de fluidez comunicacional interna.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.

No poseen un sistema informatizado para el control de stock.

Amenazas

Pandemia Covid-19.

Recesión económica.

Mayoristas con salones comerciales.

Empresas con preventistas y entregas a domicilio.

Pérdidas de ventas por falta de stock.

Oportunidades

Nuevo centro de Distribución.

Aumento de clientes.

Mayor rentabilidad.

Nuevas líneas de productos.

Implementación de herramientas y tecnologías.

Desde el punto de vista de un profesional de Recursos Humanos, se identifica que si bien es una empresa de una larga trayectoria en el mercado que a través del tiempo ha logrado un notable crecimiento y se encuentra distribuida en varias localidades de la provincia de Córdoba. A sí mismo, es una empresa que opera de forma informal, al no contar con un área de Recursos Humanos, los procedimientos no son los adecuados para un correcto funcionamiento de la organización. Sumado a esto no hay evidencias de un plan comunicacional que favorezca las interrelaciones.

Por lo que se puede atribuir la necesidad de gestionar un ordenamiento interno a través de procesos formales, mediante la implementación de un plan de comunicación interna y la formación de líderes coach que permitirán desarrollar y potencializar las

capacidades individuales de los colaboradores, se fortalecerán vínculos y se formarán equipos de alto rendimiento que propiciarán un buen clima laboral. Cabe destacar que un colaborador que se encuentra motivado, impacta positivamente en la productividad de la empresa.

Marco Teórico

A continuación se desarrollan los conceptos que aplican al presente trabajo de estudio: comunicación, comunicación interna, herramientas tecnológicas, capacitación y liderazgo de coach, mediante las teorías de distintos autores:

Comunicación

Chiavenato (2009), refiere que la comunicación es la transmisión de la información a quien la comparte, para que sea eficaz el destinatario debe interpretar y comprender el mensaje.

Según Brandolini y González Frígoli (2009), la comunicación es el proceso que otorga sentido a la realidad, la que comprende desde la etapa que los mensajes fueron emitidos y recibidos hasta que alcanzaron a ser comprendidos.

Comunicación interna

Cuenca y Verazzi (2018), la definen como el conjunto de actividades de comunicación orientadas a la formación de buenas relaciones con y entre sus miembros, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. En los últimos años la comunicación interna ha perseguido objetivos relacionados con: credibilidad, pertenencia, transparencia, cooperación, liderazgo, protagonismo, responsabilidad, confianza, innovación, compromiso, perseverancia. Aunque también es importante destacar que cuando falla la comunicación interna formal, se produce el rumor.

Para Brandolini y González Frígoli (2009), la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial, logrando generar confianza entre todos los empleados de la organización además de poder reproducir su cultura. Así mismo, para crear una cultura e identidad fuerte debe existir una fluidez en la red de conversaciones.

Con respecto a las teorías de dichos autores, se observa la concordancia de los mismos, donde el desarrollo de una adecuada comunicación interna en forma ascendente y descendente, contribuye a la implementación de cambios, y al logro de objetivos organizacionales, donde el empleado al estar informado potencia su sentimiento de pertenencia y están dispuestos a dar todo de sí mismos.

Herramientas tecnológicas de la comunicación

Aportela Rodríguez (2007), afirma que las Intranets son unas de las tecnologías más poderosas que puede tener una organización aplicada de forma adecuada, debe diseñarse en correspondencia a la planificación estratégica de la organización. Se considera que la intranet contribuye a una gestión más integrada y global de la información interna, externa y corporativa, además fortalece el desarrollo del proceso comunicativo en el interior de la organización.

Capacitación

Para Chiavenato (2009), la capacitación es la transmisión de conocimientos, como así también el desarrollo de habilidades y competencias de acuerdo a los objetivos establecidos.

Alles (2015), sostiene que la capacitación es la tarea que brinda que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente, por lo que asume que es un factor relevante dentro de los planes estratégicos organizacionales.

De acuerdo a los autores anteriormente mencionados, se acata que es fundamental para las organizaciones la implementación de planes de capacitaciones cumpliendo sus etapas:

- 1-Detección de necesidades
- 2-Elaboración del programa de capacitación.
- 3-Ejecución del plan de capacitación.
- 4-Evaluación de los resultados.

Liderazgo de coach

De acuerdo a Stamateas (2021), líder es quien gestiona el poder que le otorga el equipo, organiza, crea consenso y dirige. El líder es un administrador, si lo hace bien conserva el poder, de lo contrario, lo pierde junto con su rol de líder.

Según Román y Fernández (2008), el coaching hace referencia a la actividad de crear a través de la comunicación, el clima, el medio y el contexto

que otorga poder a las personas para alcanzar resultados. Cuando un líder se convierte en coach se enfoca tanto en el negocio como en el talento humano, a la vez que generan confianza, credibilidad y conducen a mejorar el desempeño y la productividad.

Tomando en cuenta a Hawkins (2012), el logro del éxito en las organizaciones es la conformación de equipos de alto rendimiento, apunta a gestionar un liderazgo transformador donde se comparten esfuerzos, valores y una misma visión.

Haciendo referencia a lo mencionado por los autores, demuestran que el desarrollo del liderazgo de coach, es un proceso fundamental para transitar cambios en las organizaciones, ayuda a mejorar las habilidades interpersonales y transformar la calidad de vida laboral y personal.

Por lo tanto a modo de cierre de este apartado, se puede destacar la importancia de los aportes teóricos de los autores. Mediante una adecuada comunicación interna se fortalecen los vínculos, la incorporación de herramientas tecnológicas ayudan ahorrar recursos y tiempo, la implementación de capacitaciones contribuye al mejoramiento de procesos y al desarrollo personal, sumado a esto la formación de líderes coach que afianzan el compromiso con la organización. La complementación de los mismos benefician de forma muy satisfactoria el crecimiento de las organizaciones.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo al análisis de situación, la principal problemática que está atravesando la empresa A.J.&A. Redolfi S.R.L, es la carencia de un plan de comunicación interna mediante la formación de líderes coach.

Esta problemática afecta a la empresa en todos sus aspectos, es decir en forma global, la misma se ve reflejada en los procedimientos informales en gestión de recursos humanos; en los procesos administrativos; en la operatoria en general. A su vez esta deficiencia trae aparejada que se produzcan pérdidas económicas, mencionando algunas de ellas: por la falta de stock no se logra cumplir con las entregas de mercadería en los plazos pactados, vencimientos de productos por falta de rotación, márgenes de errores debido a que el personal no es capacitado correctamente.

Se considera de relevancia dicha problemática al poner en riesgo el crecimiento y solidez de la empresa, además de encontrarse en un nivel de mercado de alta competencia. Por ende es fundamental lograr en los colaboradores un desempeño comprometido, integrando misión, visión y valores de la organización.

Con el propósito de dar solución a la problemática planteada, será necesario implementar un plan de comunicación interna y liderazgo de coach, lo que impactará en la empresa de manera muy beneficiosa. Trabajar de forma integral con una comunicación interna eficiente, capacitar a los mandos medios promoviendo su desarrollo y su compromiso con la organización, además de poder llegar a establecer equipos de trabajo de alto rendimiento. Lograr que todo el personal se sienta motivado con espíritu de colaboración y un gran sentido de pertenencia, es lo que permitirá a la empresa una mayor productividad que la favorecerá económicamente al aumentar las ventas y minimizar pérdidas y gastos alcanzando una rentabilidad del 5% anual.

Plan de Implementación

Objetivo general

Implementar un Plan de Comunicación interna mediante la formación de Líderes coach en la empresa A.J.&A. Redolfi S.R.L, con el propósito de desarrollar habilidades, promover la comunicación eficiente y la mejora continua de procesos a fin de lograr la optimización de recursos e incrementar la productividad y obtener una rentabilidad del 5% anual.

Objetivos específicos

- Fortalecer la comunicación interna permitiendo aumentar el engagement de los empleados con la organización mediante reuniones que integren las distintas áreas.
- Implementar la herramienta Intranet, para mejorar la comunicación y el flujo de información entre los empleados.
- Capacitar a los mandos medios en Liderazgo de coach para lograr el desarrollo de su potencial y optimizar la relación interpersonal y la intrapersonal.

Alcance

El plan de implementación se llevará a cabo en la provincia de Córdoba, en la empresa A.J.&A. Redolfi S.R.L, en la sucursal situada en James Craik. El desarrollo del mismo comprenderá desde el mes julio al mes de diciembre del año 2021.

El presente plan es aplicable a la empresa de acuerdo a sus necesidades específicas y teniendo en cuenta la situación de pandemia que afecta en la actualidad, en este caso no repercute en la implementación ya que es una empresa con trabajadores esenciales de acuerdo a la categoría de abastecimiento de productos alimenticios y limpieza, sí se requiere el cumplimiento del protocolo como es el uso de tapabocas, alcohol en gel y distanciamiento, además de emplear capacitaciones virtuales.

Reuniones mensuales

Para lograr una conexión cercana entre gerencia, encargados, supervisores y colaboradores, se deberán programar reuniones mensuales, mediante las mismas cada participante emitirá su opinión estableciendo una comunicación de reciprocidad. Las reuniones formales fortalecen los vínculos y evitan la desvirtuación de información.

En primer lugar el profesional de Recursos Humanos se reunirá con el gerente general para diseñar el cronograma de las reuniones. Luego el gerente general se encargará de realizar un temario con los puntos más importantes a tratar, aunque en el transcurso de la reunión se pueden sumar otros temas de interés propuestos por los demás participantes siendo estos aplicables de discusión. Al cierre de la reunión puede determinarse la toma de una decisión favorable y fijar los nuevos objetivos para el próximo encuentro. Las reuniones mensuales estarán divididas en 2 grupos, en primera instancia se reunirá el gerente con los responsables de las distintas áreas y luego se reunirán los encargados con el personal a su cargo.

Recursos a utilizar

Sala de reunión

Pizarra

Marcadores

Refrigerio

Alcohol en gel

Cronograma de Reuniones (Ver Anexo 1).

Tiempo: 2 horas.

Costos de la primera Táctica

Honorarios de profesional de Recursos Humanos \$12.000

Compra de pizarra y marcadores \$ 1.699

Alcohol en gel \$379

Refrigerio: \$5.000

Costo total: \$19.078

Táctica 1 Reuniones mensuales: En la primera semana de Julio se llevará a cabo la reunión del Profesional de Recursos Humanos con el Gerente general para acordar una programación de las próximas reuniones mensuales, además se efectuará la compra de pizarra , marcadores y alcohol en gel disponibles en la sala de reuniones. Luego de que el gerente general realice el temario con colaboración del profesional, se procederá en la tercer semana de Julio a dar inicio con las reuniones mensuales, el Gerente general con los encargados de área y en la cuarta semana los encargados con el personal base. Se fijarán la 3° y 4° semana para los meses subsiguientes.

Implementación de Intranet

Esta herramienta digital permitirá a todos los usuarios interactuar con contenidos, aplicaciones, procesos de negocios y otras personas dentro de la organización, favorecerá la comunicación entre sucursales, reducirá el tiempo de búsqueda de información, y aumentará la eficiencia y productividad de la empresa.

Se implementará intranet Bitrix 24 CRM+ , con un plan de 12 meses, se obtendrá un descuento del 20%, esta herramienta está compuesta por: gestión de proyectos, sincronización de tareas, calendario, gestión de documentos, chats y video llamadas entre otras, tendrán uso de acceso todo el personal e incluso desde sus casas podrán realizar trabajos. Siendo de extensivo uso para gerentes y encargados de áreas y con menor implicancia para el resto del personal, ya que se relaciona de acuerdo a las tareas asignadas. Tendrán acceso de la herramienta Intranet a través de las computadoras y celulares corporativos.

Recursos a utilizar

Computadoras (posee la empresa)

Conexión Internet (posee la empresa)

Celulares corporativos

Profesional de Recursos Humanos

Diseñador del proyecto Intranet

Costos de la segunda Táctica

Intranet \$ 5.500 por mes (x 12 meses) \$66.000

Compra de 5 celulares corporativos c/u \$20.000. Total \$ 100.000

Honorarios del profesional \$ 20.000

Honorarios del diseñador \$ 35.000

Costo total: \$221.000

Táctica 2 Implementación de Intranet: A partir del mes de Agosto se procederá a la búsqueda de una herramienta de Intranet verificando características de las aplicaciones, y costos. Una vez decidido el proveedor, se implementará la misma, además se realizará la compra de 5 celulares Marca Motorola E7 XT2095-1 que serán entregados a: Gerente general, Gerente de ventas, Gerente de administración, Jefe de depósito y logística y Recepcionista.

Al llevar a cabo la implementación de Intranet, se realizará una reunión para informar el funcionamiento de las distintas aplicaciones, en primera instancia el profesional con los gerentes y encargados y luego los encargados con el resto del personal.

A partir del tercer mes de su implementación se tomarán encuestas de satisfacción del servicio a todos los involucrados. Ver Anexo 5.

Capacitación a mandos medios en Liderazgo de coach

Para obtener un mayor beneficio, aumentar los resultados positivos afectando la eficiencia y eficacias de los procesos. Potenciar los talentos, desarrollar una comunicación y un liderazgo de excelencia. Mediante esta capacitación se pretende el desarrollo de capacidades tales como: Adaptación, proactividad, eficiencia laboral, innovación, negociación, habilidades interpersonales. El aumento de rendimiento generado por un líder coach eleva asimismo el nivel de logros, la satisfacción personal y profesional.

La capacitación será realizada a través de clases virtuales en la plataforma de Zoom, (teniendo en cuenta la situación actual de pandemia), a cargo del Instituto Mariano Moreno de la ciudad de Córdoba, por el

profesor-coach Marcela Davyt, en la cual participarán: Gerente general, Gerente de ventas, Gerente de administración, Jefe de depósito y logística y Recepcionista.

El programa de capacitación tendrá una duración de 4 meses, con un total de 16 encuentros, que se dictará los días miércoles de 19,00 a 21,00 horas. Ver Anexo 2.

El mismo consta de 4 módulos:

Módulo 1: Coaching y Liderazgo

Módulo 2: Formación de equipos de alto rendimiento.

Módulo 3: La comunicación como clave en el Liderazgo.

Módulo 4: Inteligencia emocional. Gestión de las emociones como líder.

Recursos a utilizar

Profesional de Recursos Humanos

Computadoras (posee la empresa)

Cuadernos (10 unidades)

Lapiceras (6 unidades)

Refrigerio

Costos de la tercera Táctica

Honorario de profesional de Recursos Humanos: \$ 24.000

Inscripción: $\$2.100 \times 5 = \10.500

Capacitación: $\$3.600 \times 5 = \18.000

Compra de cuadernos: \$1.150

Compra de lapiceras: \$240

Refrigerio \$8.000

Costo total: \$61.890

Táctica 3 Capacitación a mandos medios en Liderazgo de coach: En la primera semana del mes de Septiembre se contratará al capacitador, se comprarán cuadernos y

lapiceras para proveer a todos los participantes. A partir del 8 de Septiembre y hasta el mes de Diciembre se capacitará a gerentes y encargados con clases semanales. Al finalizar la capacitación el profesional tomará una evaluación de conocimientos adquiridos y una encuesta de satisfacción a los participantes involucrados. Ver Anexo 3 y 4.

Marco de tiempo para la Implementación

Tácticas	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Reuniones mensuales																								
Implementación Intranet																								
Capacitación en liderazgo coach																								

Fuente de elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

A través de la herramienta ROI se determinará el beneficio que obtendrá la empresa A.J.&A. Redolfi S.R.L , mediante la propuesta realizada.

Primera táctica Comunicación interna integral \$ 19.078

Segunda táctica Implementación de Intranet \$ 221.000

Tercera táctica Capacitación de liderazgo de coach \$ 61.890

El costo total de la misma es de \$301.968

Se tendrá en cuenta el estado de resultado del ejercicio brindado por (Canvas), correspondiente a diciembre 2018 que es de \$6.195.536.11, a este valor se le sumará el índice de inflación del año 2019 (53,8%), del año 2020 (36.1%) , y del año 2021 (46,3%), valor estimado para diciembre .Datos proporcionados por INDEC. Dando como resultado un valor de \$15.252.99.9. Lo que se determina que la empresa obtendrá un 5% de rentabilidad anual.

Cálculo del ROI

Ganancia-Inversión / Inversión x 100

$\frac{\$762629.99 - \$301.968}{\$301.968} \times 100 = 152,55\%$

\$ 301.968

Este resultado es positivo para la empresa ya que por cada peso invertido obtendrá un retorno de \$1,52.

Conclusión

Finalmente de acuerdo al análisis realizado en la empresa A.J.&A. Redolfi S.R.L mediante las distintas herramientas aplicadas, se determina implementar un plan de comunicación interna y formación en líderes coach.

Con certeza se puede afirmar que la aplicación de la propuesta mejora la fluidez de la comunicación, la integración de la información, además contribuyen a mantener buenas relaciones fortaleciendo el compromiso de todos los colaboradores, al sentirse motivados a cumplir con los objetivos definidos por la dirección de la empresa. Como consecuencia se desarrollan competencias que logran aumentar el desempeño e incrementar la productividad y rentabilidad viéndose reflejado en el retorno de inversión.

Recomendaciones

Se debe tener en cuenta a futuro la incorporación de un profesional de Recursos Humanos con el propósito de formalizar procedimientos, implementar procesos de reclutamiento y selección de personal acorde a cada perfil de puesto vacante, llevar adelante programas de inducción y capacitación de acuerdo a las necesidades de la organización. Se puede mencionar entre las más relevantes: capacitaciones de prevenciones de riesgo, higiene laboral y atención al cliente.

Otro punto importante sería la implementación de evaluaciones de desempeño con su respectivo feedback y encuestas de clima organizacional para medir la satisfacción del personal.

También sería favorable la contratación de un Técnico de Higiene y Seguridad que se encargue de realizar periódicamente auditorias con su correspondiente plan de acciones correctivas.

Además se sugiere modificar los sistemas de controles de mercadería, como faltantes o sobrestock de productos, incorporando la realización de inventarios permanente que permitirán a la empresa la actualización constante de los movimientos: ingresos, egresos, costos, ventas de los productos y el margen de pérdidas o ganancias obtenidas.

En síntesis dichas recomendaciones complementarían la propuesta anterior con el fin de una mejora continua.

Bibliografía

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Vol.1. (3ª ed.). Buenos Aires, Argentina. Granica.

América Retail, (16 de Febrero de 2021) Hoja de ruta que preparan las empresas para otro año sinuoso. Recuperado de <https://www.america-retail.com/argentina/hoja-de-ruta-que-preparan-las-empresas-para-otro-ano-sinuoso/>

Aportela Rodriguez, (2007), Intranets: Las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007001000004&script=sci_arttext&tlng=en

Brandolini, A y González Frígoli, M. (2008). *Comunicación Interna*. (1ª ed.). Buenos Aires. La Crujía.

Calliera, G, (2019), *Plan de comunicación interna en los mandos medios de INFOSSEP*, Tesis de Grado, Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18468/Tesis%20final%20-%20Convertido%20PDF%20-%20Gii%20Calliera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio Córdoba (28 de diciembre 2020), Comercios deberán informar todos los medios de pago que acepten. Recuperado de

<https://camcomcba.com.ar/comercios-deberan-informar-todos-los-medios-de-pago-que-accepten/>

Cámara de Comercio de Córdoba,(04 de enero 2021), Los aranceles de tarjetas de crédito y débito vuelven a bajar. Recuperado de <https://camcomcba.com.ar/los-aranceles-de-tarjetas-de-credito-y-debito-vuelven-a-bajar/>

Cámara de Comercio de Córdoba, (12 de enero 2021), Precios cuidados nueva canasta hasta abril y aumento de 5,6%. Recuperado de <https://camcomcba.com.ar/precios-cuidados-nueva-canasta-hasta-abril-y-aumento-del-56/>

Cámara de Comercio Córdoba, (25 de enero 2021), Prórroga de prohibición de despidos y doble indemnización. Recuperado de <https://camcomcba.com.ar/prorroga-de-prohibicion-de-despidos-y-doble-indemnizacion/>

Cámara de Comercio de Córdoba, (27 de marzo 2020), Detalles de medidas de emergencia Sanitaria Covid-19. Recuperado de <https://camcomcba.com.ar/detalle-de-medidas-ante-la-emergencia-sanitaria-covid-19/>

Canales sectoriales interempresas,(16 de diciembre 2020), Tendencias tecnológicas para 2021. Recuperado de <https://www.interempresas.net/TIC/Articulos/321408-Tendencias-tecnologicas-para-2021.html>

Canvas,(19 de abril 2021). Reporte de caso. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Chiavenato, I. (2009). *El capital humano de las organizaciones*, (9ª ed.). Río de Janeiro, Brasil. Elsevier Editora Ltda.

Córdoba Gobierno. Ley de Política ambiental. Ley 10208. Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/07/LEY-DE-POLITICA-AMBIENTAL-DE-LA-PCIA-10208.pdf>

Cronista, (09 de abril de 2021), El mercado prevé una inflación de 46% y dólar mayorista a \$115 para fin de año. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/rem-inflacion-dolar-abril-2021/>

Cuenca, J y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la Comunicación Interna*. Barcelona. Editorial UOC.

Dirección General de estadística y Censos, Córdoba, (Marzo, 2021), Condiciones de vida e impacto de planes no monetarios en el segundo semestre 2020. Recuperado de <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/condiciones-de-vida-e-impacto-de-planes-no-monetarios-en-el-segundo-semestre-del-2020/>

Dirección General de Estadística y Censos, Córdoba, (Marzo,2021), Los precios al consumidor aumentaron 4,06% durante marzo. Recuperado de <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/los-precios-al-consumidor-en-cordoba-aumentaron-406-durante-marzo/#:~:text=Durante%20el%20mes%20de%20marzo,06%25%20respecto%20al%20mes%20anterior>

Educación Superior Mariano Moreno,(05 de Junio de 2021), recuperado de

<https://www.mariano-moreno.com.ar/cursos/coaching-y-liderazgo#more-info-form>

Errepar Córdoba,(31 de diciembre de 2020), Como quedan los tributos provinciales para el periodo 2021. Recuperado de <https://blog.errepar.com/cordoba-tributos-provinciales-2021/>

García, J.(2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del Recurso Humano en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>

Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo de equipos*. Buenos Aires.Granica.

<https://www.encuestasit.com/sueldo-coordinador-a-de-rrhh-argentina-2020-373>

<https://www.bitrix24.es/prices/>

https://www.musimundo.com/telefonos-celulares/celulares-liberados/celular-motorola-e7-xt2095-1-azul/p/00320059?gclid=Cj0KCQjwIMaGBhD3ARIsAPvWd6gQJYAERm0dke1Ac6PTFULvEDqrqLc-tpVbG99P4qI6SqDvBRntwFMaAgICEALw_wcB

INDEC, (Enero 2021), Informes técnicos (Vol.5, nº54), Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_21FF02444A7E.pdf

INDEC, (Marzo 2021), Informes técnicos (Vol.5, nº70), Sistema de índices de precios mayoristas (SIPM). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_04_217BC1214B42.pdf

INDEC, (Junio 2021), Principales indicadores del INDEC. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Infobae, (25 de enero de 2021), Las cinco tendencias de consumo que cambiaron en la Argentina por la pandemia. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/01/25/las-cinco-tendencias-de-consumo-que-cambiaron-en-la-argentina-por-la-pandemia/>

La nueva Mañana, (15 de abril de 2021), Según la Provinciala inflación de marzo fue del 4,06% en Córdoba. Recuperado de <https://lmdiarario.com.ar/contenido/283732/en-la-provincia-de-cordoba-la-inflacion-en-marzo-fue-del-406>

Mansilla, M, (2019), *Coaching como herramienta empresarial en el comercio de la ciudad de Mendoza*, Tesis de Grado, Universidad Juan Agustín Maza, Mendoza. Recuperada de http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/1741/Mansilla%20Mariano%20Coaching%20como%20herramienta%20empresarial%20en%20el%20comercio%20de%20la%20Ciudad%20de%20Mendoza_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mercadolibre.com.ar, (5 de Junio 2021), Recuperado de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-739062148-pizarra-blanca-60x80cm-reforzada-2-marcadores-borrador->

Mercadolibre.com.ar, (5 de Junio 2021), Recuperado de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-883591863-pack-x-10-cuadernillos-universitarios->

Mercadolibre.com.ar, (5 de Junio 2021), Recuperado de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-902252922-boligrafo-bic-opaco-x-6-unidades->

Mercadolibre.com.ar, (5 de Junio 2021), Recuperado de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-899799212-mf-gel-sanitizante-de-manos-alc-70-antibacterial-1000-cc->

Ministerio de Economía, (15 de abril de 2021), El gobierno lanza medidas para contener la suba de precios. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanza-medidas-para-contener-la-suba-de-precios>

Ministerio de Desarrollo Social, (03 de febrero de 2021), Aumenta 50% el monto de la tarjeta Alimentar a partir de Febrero, Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/aumenta-50-el-monto-de-la-tarjeta-alimentar-partir-de-febrero>

Román, J y Fernández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Libros en red. Amertown International S.A.

Sánchez, M, (2016), Comunicación interna Farmacias Líder S.A., Tesis de Grado, Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13030/SANCHEZ%20BORGHI,%20M.%20Floren%20cia.pdf?sequence=1>

Stamateas, B. (2021). *Liderazgo exitoso*. Buenos Aires. Editorial Vergara.

Anexos

Anexo 1(Cronograma de Reuniones)

Tabla 1

Reuniones Mensuales

Mes	Profesional con Gerente	Gerente con encargados	Encargados con personal base
Julio	05-jul	19-jul	26-jul
Agosto	09-ago	23-ago	30-ago
Septiembre	13-sep	20-sep	27-sep
Octubre	11-oct	18-oct	25-oct
Noviembre	08-nov	15-nov	23-nov
Diciembre	06-dic	13-dic	20-dic

Nota.Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2 (Contenidos de Módulos de Capacitación a líderes coach)

Módulo I Coaching y Liderazgo

La persona más difícil de dirigir uno mismo.

Características que debe desarrollar un Líder.

El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.

El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.

Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.

Formas de motivación del equipo de trabajo.

Módulo II Formación de equipos de alto rendimiento

La importancia del autoconocimiento. Quiénes somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos.

El modelo del Iceberg.

La motivación, el compromiso y la confianza.

Autoevaluación de las habilidades y competencias.

Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Módulo III La comunicación como clave en el Liderazgo

Públicos, objetivos, mensajes y canales.

Elementos de la escucha activa.

El contagio emocional.

El Rol de la comunicación interna.

Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.

Aplicación de la Programación Neurolingüística.

Reuniones efectivas. Características.

Módulo IV Inteligencia emocional. Gestión de las emociones como líder

Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.

Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.

Superación del “miedo” y el “enojo”.

Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.

La empatía y el Rapport.

Equilibrio entre la vida privada y laboral.

Definición de conflicto.

La negociación como respuesta frente al conflicto.

Resolución y transformación de conflicto.

Anexo 3 (Cuestionario evaluativo de capacitación)

1-Mencione las principales características que debe desarrollar un líder.

2-Indique como lograría motivar el equipo de trabajo.

3-Mencione 3 habilidades y 3 competencias que lo identifiquen.

4-Cuáles son los elementos para obtener una escucha activa?

5-Indique características para lograr una reunión efectiva.

6-Qué entiende por inteligencia emocional?

7-Qué significa empatía?

8-Desarrolle el concepto de conflicto.

9-Identifique las herramientas para manejar nuestras emociones.

10-Cómo lograría superar situaciones de miedo y de enojo?

Anexo 4 (Encuesta de satisfacción de la capacitación)

 <p>A.J. & J.A. REDOLFI</p>	Encuesta de satisfacción	Fecha:
Apellido y Nombre		
Cargo		
Legajo		
Marque con una X la respuesta que considere favorable		
	SI	NO
1- Fue de su agrado la capacitación?		
2-Está de acuerdo con la modalidad de cursado?		
3-El capacitador fue claro en sus explicaciones?		
4-La disponibilidad de material didáctico fue la adecuada?		
5-Hay temas que eliminaría del curso?		
6-El tiempo de capacitación cree Ud. que fue suficiente?		
7-Hay algo que te gustaría compartir ?		
8-Puede decir que la capacitación cumplió sus expectativas?		
9-Si tuviera que calificarla, la consideraría como muy recomendable?		
10- Piensa que la capacitación es aplicable a su trabajo y a su vida personal?		
Sugerencias:		

Anexo 5 (Encuesta de satisfacción de Intranet)

	Encuesta de satisfacción de Intranet		Fecha:	
Apellido y Nombre				
Cargo				
Legajo				
Marque con una X su nivel de satisfacción				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
1-La herramienta tecnológica es útil para su desempeño				
2-Considera que Intranet ha mejorado la comunicación interna				
3-Con Intranet se han optimizado los tiempos				
4-Mediante Intranet se encuentra informado permanentemente				
5-Considera que la herramienta implementada simplifica su trabajo				
6-Considera que la empresa debe estar actualizada en herramientas tecnológicas				
Sugerencias:				

