

Universidad Siglo XXI

Trabajo Final de Grado

**“Comunicación Interna y Liderazgo Coach en A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.”**



Juan Pablo Lizzoli

DNI 33.665.372

Legajo: VRHU11201

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Capital Federal, Buenos Aires, Argentina

2021

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado está orientado a generar valor a la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. (Córdoba, Argentina), líder en la comercialización y distribución de productos alimenticios. Se evidencian deficiencias en su estructura e informalidad en la generalidad de sus procesos. La ausencia de un área de Recursos Humanos, planes de desarrollo, capacitación, inducción y comunicación, dan muestra de que su foco nunca estuvo puesto en la gestión de las personas. Su estrategia está orientada a la satisfacción del cliente, ofrecer precios competitivos y a la oferta variada de productos de primeras marcas.

En un contexto de crisis socioeconómica, como el que estamos atravesando, es importante trabajar sobre las oportunidades de mejora que se detectan, para generar un mejor aprovechamiento de los recursos y de ese modo obtener un incremento en los márgenes de ganancia. Es por esto que, tomando sustento teórico y en base a la investigación y análisis de datos, se propone la implementación de un Plan de Comunicación Interna y la formación de Líderes *Coach*, ejes fundamentales para poner en marcha la transformación que la empresa precisa y así volverse más eficiente, rentable y con una cultura organizacional más sólida.

*Palabras clave:* Comunicación interna, líder *coach*, Cultura Organizacional.

## **Abstract**

The present Final Degree Project is oriented to generate value in the company A.J & J.A. Redolfi S.R.L. (Córdoba, Argentina), leader in the marketing and distribution of food products. There are deficiencies in its structure and informality in its processes in general. The absence of a Human Resources area, development plans, training, induction and communication, shows that its focus was never on people management. Its strategy is aimed at customer satisfaction, offering competitive prizes and a varied offer of top brand products.

In a context of socioeconomic crisis, such as the one we are going through, it is important to work on the opportunities for improvement that arise, to generate a better use of resources and obtain an increase in profit margins. That is why taking theoretical support and based on research and data analysis, the implementation of an Internal Communication Plan and the training of Coach Leaders are proposed, fundamental axes to launch the transformation the company needs to become more efficient, profitable and with a stronger organizational culture.

*Keywords:* Internal Communication, Coach Leader, Organizational Culture.

## Índice

Introducción .....	2
Análisis de Situación .....	6
Análisis PESTEL.....	7
Factores Políticos.....	7
Factores Económicos.....	7
Factores Sociales .....	8
Factores Tecnológicos .....	9
Factores Ecológicos.....	9
Factores Legales .....	10
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	10
Análisis FODA .....	13
Fortalezas.....	13
Debilidades .....	13
Oportunidades.....	14
Amenazas.....	14
Marco Teórico.....	16
Comunicación Interna .....	16
Liderazgo.....	17
Líder Coach y Coaching.....	17
Diagnóstico y Discusión .....	20
Conclusión diagnóstica .....	20
Plan de Implementación.....	22
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos.....	22
Alcance.....	22
Lograr que los líderes y mandos medios adquieran habilidades de liderazgo, coaching y gestión de equipos .....	23
Conseguir que la comunicación interna a distancia sea gestionada de manera eficiente .....	26
Diagrama de Gantt .....	29
Costos .....	29

ROI.....	29
Conclusiones.....	30
Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	32
Anexos .....	33
Anexo I: Indicadores de crecimiento económico.....	33
Anexo II: Repartición de la actividad económica por sector .....	34
Anexo III: Test PDA (Personal Development Analysis) .....	35
Anexo IV: Encuesta de Clima Organizacional .....	43

## Introducción

Nuestro país está atravesado por un contexto de crisis socioeconómica fuertemente potenciada por la pandemia de *Covid-19*, producto de esto, hay restricciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones y elaborar cualquier plan estratégico que afecte a la organización y a los recursos.

Es necesario contar con el compromiso de todos los colaboradores, desde los mandos más altos, hasta el núcleo operativo, para que cualquier medida adoptada resulte exitosa. Es por esto que necesariamente debemos abordar las problemáticas de comunicación y liderazgo que se presentan en la organización y trazar un plan de implementación que garantice el éxito pretendido.

Las herramientas que vayan a utilizarse deben ser accesibles y dinámicas, para que su introducción, en una compañía de vasta trayectoria y buen funcionamiento como lo es A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., no presente resistencia por parte de los empleados/usuarios y sean adoptadas con naturalidad y percibiendo el beneficio, a fin de que el período de transición no genere pérdidas ni descenso en la rentabilidad. Para ello es que debemos conocer en profundidad tanto la historia de la compañía, como así también su funcionamiento y sus recursos.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, República Argentina, es una empresa familiar con más de 50 años de trayectoria, líder en el rubro de la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, de limpieza, perfumería y cigarrillos. Está conformada por cuatro socios y desde su fundación ha sostenido un continuo crecimiento.

Su Centro de Distribución principal, ubicado también en James Craik, recibe las compras realizadas a los proveedores y abastece a las cuatro sucursales: Ciudad de Córdoba, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. Éstas sucursales, excepto la de Ciudad de Córdoba, poseen salones de venta mayorista y autoservicio, que cuentan con preventistas o ejecutivos de cuentas para acceder geográficamente a la mayor parte de las localidades de la provincia y alrededores.

La nómina de colaboradores alcanza las 170 personas, todos residentes de áreas cercanas a su lugar de trabajo y posee una flota de alrededor de 70 vehículos, compuesta por automóviles, utilitarios pequeños y medianos, camiones y montacargas.

Los fundadores de la firma fueron los hermanos Alonso Jacobo Redolfi y Miguel Ángel Redolfi, quienes en el año 1959 compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería y comenzaron a distribuir esa mercadería a otras localidades vecinas.

En 1975, decidieron emprender rumbos diferentes. Miguel Ángel continuó con la librería y el bazar, mientras que Alonso Jacobo se asoció a su hijo José, actual presidente de la firma, para continuar con el negocio de la distribución mayorista y dieron inicio a la empresa que continúa desarrollándose hasta hoy.

A partir de 1976 comenzaron una expansión que aún hoy perdura, incorporaron la distribución de cigarrillos y más adelante sumaron helados y productos congelados.

Una de las situaciones más complejas que atravesaron como familia y empresa, fue la pérdida física de Alonso Jacobo en 1993. Esto suscitó una serie de conflictos familiares que afectaron el normal funcionamiento de la compañía.

En cuanto a la estrategia de diferenciación de mercado, la empresa se enfoca en brindar un servicio con orientación a la satisfacción del cliente y sostener precios competitivos. Un claro ejemplo es el servicio de asesoramiento comercial que se brinda a emprendedores que desean realizar la apertura de un nuevo local, acompañándolos en esa instancia y realizándoles un seguimiento cada quince días. También se brindan descuentos de hasta el 3% por pagos al contado y financiación de hasta treinta días, beneficios que son bien apreciados por su cartera de casi 6000 compradores.

Así es como la empresa busca cumplir con su Misión: “atender las necesidades de sus clientes, brindando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas.”

Una de las características que presentan como compañía familiar, es el bajo grado de rotación. Las posibilidades de desarrollo que se le brindan a sus empleados son en base a la antigüedad que poseen. Esto, si bien puede ser percibido como un beneficio por algunos, en diferentes oportunidades trajo aparejados conflictos por no ser adecuada la persona

promovida para el nuevo rol asignado. Al no haber un área de Recursos Humanos, ni tampoco un proceso de selección y utilizar esta modalidad de desarrollo interno, no siempre el empleado seleccionado posee las habilidades necesarias para desarrollar sus nuevas funciones y como no existe un proceso de capacitación formal, sino que la tarea se aprende mediante la propia ejecución de ella, el margen de error es alto e incluso se ha tenido que revertir alguna promoción realizada por no lograr conseguir los resultados esperados.

Para atender la temática seleccionada, Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes *Coach*, se han tomado como antecedentes algunas tesis, libros y estudios realizados en los últimos años.

En la tesis *La Comunicación Interna, una herramienta al servicio de las organizaciones* de Juan José Trani Moreno (2015), realizada en Barcelona, España, podemos destacar el abordaje que se le da a la Comunicación Interna, haciendo hincapié en la importancia de hacer partícipes a todos los colaboradores sobre lo que se hace en las organizaciones. Tomando esta premisa, podría ampliarse el concepto incorporando también el modo de hacer las cosas dentro de la organización, lo cual sería el fin final del Plan de Comunicación Interna y si se puede lograr comunicar estos dos ejes de manera sostenida en el tiempo, la eficiencia de ese plan estará asegurada.

Los españoles Juan Pablo Villa Casal y José Angel Caperán Vega (2010), definen, en su libro *Manual de Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*, al liderazgo, el desarrollo de colaboradores, la empatía y la flexibilidad, como competencias claves para el Líder *Coach* y que el objetivo principal del *coaching* es aumentar el rendimiento a través de la motivación, el involucramiento con la compañía y el desarrollo de potencial, para lograr lo mejor de cada colaborador.

Oscar Anzorena (2019), en Buenos Aires, desarrolla en su libro *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*, el concepto de Líder *Coach*, el cual servirá como base para el programa de Formación de Líderes *Coach* que será planteado para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Además, la guía de cuatro pasos del modelo integral de liderazgo, es otro de los contenidos fundamentales que apalancarán el mencionado programa.

Se han tomado los antecedentes descriptos ya que presentan relación directa con las temáticas de Liderazgo, *Coaching* y Comunicación Interna, abordando los conceptos con una mirada enriquecedora, que podrá utilizarse como punto de partida para el desarrollo del Plan de Implementación, diseñado para A.J & J.A. Redolfi S.R.L.

Es de suma importancia y resulta un desafío atractivo para cualquier profesional de Recursos Humanos trabajar sobre estos ejes, dado que la compañía presenta grandes falencias en dichos aspectos, pero también posee un amplio potencial y una estructura que permitirá implementar las mejoras, que sin duda significarán avances cualitativos y cuantitativos en su desarrollo.

## Análisis de Situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con una gran trayectoria en el rubro, desde sus inicios hasta la actualidad ha mostrado un sostenido crecimiento. Se caracteriza por su compromiso con los clientes, su cartera actual alcanza los 6000 compradores, quienes gozan del beneficio de una atención comercial personalizada, entrega de mercadería en plazos no mayores a las 48h y planes de financiación o descuentos por compras en efectivo. Como el 80% de sus ventas se realizan con pagos al contado, esto hace que también, como compañía, sostengan una excelente relación con sus proveedores, debido a que cuentan con la liquidez necesaria para no contraer deuda. Trabajan con marcas de primera línea, contando siempre con variedad y cantidad de productos en sus sucursales, siendo escasas las veces en las que no logran cumplir con algún pedido por falta de stock.

La empresa aplica un margen de *mark up* desde el 10% al 30%, según el producto y el volumen de compras al proveedor, alcanzando mayores beneficios en las compras más grandes. Esto es una gran ventaja competitiva porque, si bien existen muchos competidores y los clientes pueden cambiar de proveedor muy fácilmente, en general valoran enormemente los precios y esa es la variable en la que se basan para decidir con quién realizar las compras.

Cuenta con un Centro de Distribución ubicado en un punto estratégico, desde el que se reparte la mercadería a las sucursales que se encuentran en la provincia de Córdoba. El proceso de comercialización consta de tres etapas: Abastecimiento, Recepción y Venta.

En las sucursales se cuenta con un sistema de preventa y autoservicio y también se realiza despacho al domicilio comercial de cada cliente que así lo requiera.

La estructura organizacional es piramidal y se sostiene de ese modo con el correr de los años. La máxima autoridad es el Gerente General, quien tiene a su cargo al Gerente de Ventas y al Gerente de Administración y Finanzas. Estos últimos, gestionan sus equipos de trabajo, conformados por 170 colaboradores aproximadamente. La nómina se encuentra regida por el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio.

Algo llamativo es que, más allá del crecimiento de la compañía, nunca se creó un área de Recursos Humanos que le permita llevar a cabo procesos más eficientes a la hora de

seleccionar a sus colaboradores, desarrollarlos, capacitarlos, evaluarlos y generar, con esto, un uso más efectivo de los recursos, que podría traducirse en mayor rentabilidad.

La compañía tampoco cuenta con un área de Higiene y Seguridad, aunque regularmente se realizan inspecciones de las que resultan como observaciones más comunes la ergonomía, la instalación eléctrica y luminosidad.

Realizar un análisis del contexto en el cual está inmersa la organización, resulta fundamental para evaluar diferentes factores, advertir los posibles escenarios y en base a esto realizar las propuestas de mejora o planes estratégicos que resulten más asertivos.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores Políticos*

Cuando el Presidente electo Alberto Fernández asumió en diciembre 2019, prometió resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas (desde 1950 el país se encontró el 33% del tiempo en recesión, siendo el segundo porcentaje más alto a nivel mundial). En 2020, en medio de la pandemia mundial de *Covid-19*, su gobierno logró un acuerdo para reestructurar 65mil millones de USD de la deuda externa, lo cual fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina. De todos modos, continúan persistiendo los problemas ligados a la inflación, pobreza y desempleo, agravados por la mencionada pandemia. Este contexto obligó al gobierno a adoptar diferentes medidas, entre las cuales podemos destacar el mayor gasto en salud, el soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables, exención de contribuciones de seguridad social para los sectores más golpeados, subvención para cubrir costos de salarios, préstamos para actividades relacionadas con la construcción, control de precios de alimentos y suministros médicos, garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a pymes para la producción de alimentos y suministros básicos.

#### *Factores Económicos*

En 2020 la baja estimada del PBI fue del 11,8%, mientras que la inflación fue del 36,1% anual, siendo la segunda más alta de América Latina (Infobae, 2021), se evidenció una baja en las importaciones y exportaciones, como así también una débil demanda interna y disminución en ventas industriales.

Se sostiene una devaluación constante, casi crónica, de la moneda argentina, en un período de estanflación y el poder adquisitivo del consumidor se encuentra en una caída permanente. Además, se estableció un límite para la compra de dólares y se implementó el cobro de nuevos impuestos para compras en moneda extranjera y atesoramiento.

Al mismo tiempo, suben en forma permanente los impuestos y gastos fijos de empresas y particulares.

Las tasas de interés de los préstamos personales superan el 50% y es casi nula la oferta de préstamos hipotecarios, limitando la financiación de la adquisición de bienes de uso.

Los factores económicos en Argentina demuestran un descenso sostenido del PBI en los últimos años, con una inflación creciente y un incremento del endeudamiento del Estado. Para mayor detalle, se adjunta el *Anexo I* con los indicadores de crecimiento en un cuadro evolutivo desde el 2018, con las estimaciones hasta el 2022.

Casi la mitad de la mano de obra en Argentina trabaja en el sector informal. La distribución de la actividad económica muestra una marcada diferencia en porcentaje de empleo del sector Servicios, que posee casi el 80%, y las áreas de Industria (21%) y Agricultura (0,1%). Si bien el sector de Agricultura es el que menor porcentaje de empleo posee, también es el que mayor crecimiento anual ha presentado. Ver *Anexo II*.

Por otro lado, el Estado fijó precios máximos a bienes de consumo de primera necesidad.

### *Factores Sociales*

Argentina es el país con la cuarentena más estricta y prolongada a nivel mundial, lo cual generó una modificación de los hábitos de consumo y se han adoptado como metodología habitual de abastecimiento las compras a través de internet.

Debido a las restricciones de movilidad, producto de la pandemia, el *delivery* tomó una gran preponderancia a la hora de adquirir productos, principalmente en el rubro alimenticio.

Dentro de las posibilidades individuales, las personas tendieron al acopio de mercadería relacionada con productos básicos, por temor al desabastecimiento, lo cual benefició a dichas industrias.

Se instaló la metodología de trabajo remoto en las organizaciones de rubros no esenciales, para disminuir los riesgos de propagación y contagio del virus. Con el mismo fin, se adoptó la virtualidad para la formación escolar y académica, lo cual generó controversias en la sociedad.

#### *Factores Tecnológicos*

El avance tecnológico es fundamental, constante e inevitable y frente al contexto de pandemia muchas personas se vieron obligadas a volcarse a la utilización de medios digitales, tanto para la comercialización de sus productos como para la adquisición de nuevos bienes. Ha habido un fuerte crecimiento del uso de billeteras virtuales, plataformas *e-commerce* y ventas a través de las distintas redes sociales. Esta tendencia alcanzó tanto a grandes marcas como a pequeños y medianos emprendedores, quienes debieron adaptarse teniendo en cuenta sus recursos para lograr subsistir en este contexto en el cual resulta imprescindible ser innovador, creativo y original y así poder captar la mayor cantidad de clientes.

#### *Factores Ecológicos*

Estamos en presencia de un auge de la conciencia sobre los temas relacionados a la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente en las organizaciones. Incorporar prácticas *eco-friendly* no sólo contribuye con el cuidado del planeta, sino que también genera ventajas competitivas y mejora la imagen de las compañías. Cada vez son más las empresas que diferencian los residuos, concientizan a sus colaboradores sobre los beneficios del reciclaje y erradican el uso de productos descartables, bolsas de plástico y utilizan energía solar o eólica para desarrollar sus actividades.

También es una tendencia en desarrollo la construcción de edificios corporativos sustentables, denominados *green buildings*. Poseen espacios verdes de esparcimiento, reutilización del agua de lluvia para el abastecimiento de los sanitarios, encendido/apagado automático de luces para reducir el consumo innecesario de energía, paneles solares y estacionamiento para bicicletas, entre otros atributos.

### *Factores Legales*

En el contexto de la pandemia, se definieron una serie de decretos y resoluciones.

En marzo 2020 se definió la Resolución 100/20, la cual establece precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad, con el fin de garantizar el abastecimiento y evitar, durante la emergencia sanitaria vigente, el aumento indiscriminado de precios. Esta medida alcanza a los hipermercados, supermercados, tanto minoristas como mayoristas, minimercados, almacenes y autoservicios.

El DNU (Decreto de Necesidad y Urgencia) 235/21 busca disminuir la circulación de personas y por ende del virus que provocó la pandemia, para evitar la saturación del sistema de salud y el aumento de la mortalidad.

El DNU (Decreto de Necesidad y Urgencia) 287/21 extendió hasta el 21/5 la prohibición de circulación entre las 20 y las 6h, el cual abarca aglomerados urbanos y partidos de más de 300.000 habitantes, cuya situación epidemiológica y sanitaria sea considerada *de alarma*, excluyendo a quienes se desempeñen en actividades y servicios esenciales.

### *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

Es una herramienta que proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector, con el fin de evaluar su valor a largo plazo.

La utilidad de esta herramienta de gestión, es que las organizaciones logren analizar y medir sus recursos frente a las cinco fuerzas que plantea Porter.

Este modelo permite desarrollar la estrategia de negocio de la organización, especialmente de diferenciación, al poder analizar a la competencia y de ese modo reaccionar de forma ágil y basada en información concreta.

#### ➤ *Poder de negociación de los clientes*

La cartera de clientes con la que opera A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es limitada en cuanto a su capacidad de negociación de precios, pero tienen la potestad de elegir un nuevo proveedor si el precio ofrecido no satisface sus expectativas. En este aspecto la compañía posee la ventaja, frente a sus competidores, de contar con un amplio

depósito, lo que le permite realizar grandes compras de abastecimiento de productos de primera línea gozando con los beneficios de descuento que brindan los proveedores a las grandes compras. Por otra parte, su servicio está orientado a la satisfacción del cliente y por tanto su estrategia es brindar asesoramiento personalizado, acompañamiento a los nuevos emprendedores, despacho y preventa de mercaderías, descuentos por pago al contado y financiación a 30 días.

➤ *Poder de negociación de los proveedores*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. comercializa productos de primeras marcas y debido a su trayectoria ha logrado ser representante provincial de líneas exclusivas. Su relación con los proveedores siempre ha sido buena, el 80% de las ventas que realiza son al contado y esto le brinda liquidez a la hora de realizar el abastecimiento de su stock. No ha presentado mayores dificultades para acceder a los beneficios que brindan sus proveedores por compras de gran magnitud, ya que cuenta con un depósito de grandes dimensiones que le permite almacenar importantes cantidades de mercadería y distribuirlas, de manera casi inmediata, a sus sucursales, generando el recambio adecuado. Las pérdidas por vencimiento de los productos son bajas gracias a su infraestructura.

➤ *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

El mercado fue mutando en el último tiempo y la aparición de nuevos competidores se hizo presente, sobre todo en lo que refiere a ventas *online*. Si bien siempre fue un rubro con mucha competencia, la compañía sostuvo su crecimiento gracias a su mirada largoplacista, su misión orientada a la satisfacción del cliente, su solvencia financiera y a ser una marca instalada en la zona.

Al cambiar el hábito de consumo de las personas y presentarse la mentalidad de *acopio por temor al desabastecimiento de productos esenciales*, el rubro alimenticio no dejó de generar ingresos, sin dejar de reconocer que los niveles de facturación ascendieron, pero los márgenes de ganancia han disminuido.

La ventaja con la que cuenta A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es que su rango de marcación puede oscilar entre el 10% y 30%, dejando espacio para la adaptación al contexto que atraviese.

➤ *Amenaza de nuevos productos sustitutivos*

La mayor amenaza que se presenta para la compañía es la inclinación de los consumidores por las marcas de segunda o tercera línea. Al verse afectado el poder adquisitivo de las personas, por el elevado índice inflacionario, su capacidad de compra se vio reducida, por lo que marcas menos reconocidas tomaron mayor preponderancia en el mercado.

Si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se caracterizó siempre por operar con primeras líneas, el contexto lo obligó a ampliar su oferta, para satisfacer las necesidades de todos los clientes. De todos modos, ajustando los márgenes de marcación con los que opera, puede hacer frente a este escenario.

➤ *Rivalidad entre los competidores*

Este punto es el resultado de los cuatro anteriores y brinda a la organización la información necesaria para establecer las estrategias de diferenciación en el mercado.

La primera ventaja que presenta la compañía es el posicionamiento de la marca y su gran cartera de clientes, que siguen eligiéndolos por la calidad de los servicios brindados y sus bajos precios.

Como estrategia para sostener el crecimiento se pueden realizar inversiones en marketing y publicidad para seguir expandiéndose por las provincias vecinas, ya que su infraestructura le permite ampliarse.

Deben procurar sostener, como premisa fundamental, su inclinación a la satisfacción del cliente, por ser esta una de sus mayores ventajas competitivas.

Con la incorporación de un Plan de Comunicación eficiente y la llegada del rol de Líder *Coach*, se puede lograr mayor compromiso, motivación e identificación de los empleados con la organización, lo que puede traducirse en mayor rentabilidad en el corto y mediano plazo.

Por último, no hay que perder de vista el crecimiento de la tecnología en función de las compras *online*, por esto es fundamental contar con una plataforma que permita a los clientes acceder a los catálogos de productos disponibles, realizar sus pedidos y hacer el seguimiento de la entrega.

### *Análisis FODA*

La realización de este análisis (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) brinda la posibilidad de realizar un diagnóstico objetivo y de tal modo implementar estrategias que ayuden a la competitividad de la empresa (Ramírez Rojas, 2017).

#### *Fortalezas*

- Trayectoria
- Liquidez
- Bajo endeudamiento
- Alianzas comerciales
- Precios competitivos
- Orientación al cliente
- Despacho puerta a puerta
- Baja rotación
- Buena relación con los colaboradores
- Posibilidades de desarrollo
- Crecimiento constante
- Amplia cartera de clientes
- Buena relación con proveedores
- Red de sucursales
- Nuevo Centro de Distribución, con mayor capacidad de almacenamiento y ubicación estratégica
- Perfil Solidario

#### *Debilidades*

- Ausencia de área de Recursos Humanos
- Ausencia de área de Higiene y Seguridad

- Ausencia de procesos de reclutamiento y selección
- Ausencia de proceso de inducción
- Ausencia de proceso de capacitación
- Ausencia de clasificación y análisis de los clientes
- Ausencia de plan de comunicación interna
- Ausencia de líderes *coach* - Organigrama deficiente
- Políticas de desarrollo ligadas a la antigüedad y no a la capacidad

#### *Oportunidades*

- Aumento de consumo de bienes de primera necesidad
- Rubro considerado esencial, no se interrumpió actividad por *Covid-19*
- Fácil acceso a nuevas tecnologías para apalancar ventas *online*
- Implementación de facilidades de pago con tarjeta de crédito (Plan Ahora 12 y Ahora 18)
- Apertura de nuevos mercados

#### *Amenazas*

- Inestabilidad económica sostenida
- Aumento del dólar y restricciones para su compra
- Incertidumbre generada por la pandemia
- Incremento de gastos fijos y variables
- Mucha competencia en el rubro
- Aparición de nuevos competidores con una estructura 100% digital, con menos costos operativos
- Control de precios por parte del Estado
- Interrupción de la producción por la pandemia

En base al análisis FODA realizado en A.J & J.A. Redolfi S.R.L., podemos precisar que, si bien la compañía posee una amplia trayectoria en el rubro alimenticio, el contexto ha cambiado desde su creación, sobre todo en el último año, y el mercado ofrece a sus clientes muchas alternativas, motivo por el que la competencia ha crecido de manera significativa, ya sea en forma presencial o de venta online.

A.J & J.A. Redolfi S.R.L. siempre se caracterizó por tener una buena relación con sus proveedores, basada en su facilidad de pago y su buena liquidez por cómo está dado el circuito de compra-venta de mercadería.

Su fuerte orientación al cliente realza como una gran ventaja competitiva y esto es lo que sostiene, a lo largo de los años, su continuo crecimiento y facilita su expansión.

Si bien la compañía ha podido sostenerse y crecer, independientemente de los cambios que ha sufrido, también es cierto que el foco nunca estuvo puesto en los trabajadores, su formación, ni desarrollo, perdiendo de esta forma la posibilidad de utilizar los recursos de un modo más eficiente y evitando pérdidas innecesarias. La falta de un área de Recursos Humanos, que pueda realizar este tipo de análisis, evidencia falencias en la estructura, que en definitiva terminan traducándose en falta de aprovechamiento de oportunidades.

El contexto actual, atravesado por la pandemia *Covid-19*, marca una gran oportunidad para el rubro, debido a que, si bien el modo de consumo ha cambiado, los artículos que ofrece son de primera necesidad y el impacto de la crisis fue más leve en comparación con otros sectores menos favorecidos.

## Marco Teórico

Para poder realizar un profundo abordaje de la problemática detectada en la organización, se realizará un análisis de los conceptos claves que la atraviesan. Es por esto que se han seleccionado la *Comunicación Interna*, *el Liderazgo* y *el Coaching* como ejes principales para el desarrollo del marco teórico.

### *Comunicación Interna*

Si bien entendemos que la base de las relaciones de todo tipo es la comunicación, dentro de la Comunicación Organizacional se puede diferenciar la *Comunicación Interna* y la Comunicación Externa. Para poder realizar un plan de mejora para A.J & J.A. Redolfi S.R.L., nos limitaremos a conocer en profundidad a qué nos referimos cuando hablamos de *Comunicación Interna*, siendo esta transversal a toda la organización.

Andrade (2017), define a la *Comunicación Interna* como el conjunto de actividades efectuadas por la organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, usando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados y así contribuir, con su trabajo, al logro de los objetivos organizacionales.

Si bien es una noción atinada del concepto, se puede ampliar tomando como referencia lo expuesto por Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), quienes exponen que la *Comunicación Interna* es un instrumento indispensable en las empresas actuales, porque gracias a ella se logra una mayor competitividad, compromiso y consenso en las organizaciones.

No sólo basta con comprender qué es, sino que la clave está en cómo gestionarla, porque de ello depende que los objetivos propuestos sean alcanzados. Una mala gestión de la comunicación, puede determinar el fracaso de cualquier empresa. Por lo tanto, se deben desarrollar planes de comunicación que sean estratégicos y que alcancen a la totalidad de los trabajadores, formando así una red, para poder lograr un desarrollo constante y un canal fluido entre las partes.

Para ello, es fundamental trabajar sobre los roles de liderazgo, ya que quienes los ocupen serán los responsables de transmitir con claridad los objetivos que se pretenden lograr

y deberán hacerlo de modo tal que generen un impacto positivo en las personas, como así también su compromiso e identificación con la organización.

### *Liderazgo*

Tomamos como referencia la concepción del *Liderazgo* que exponen Wright, S. y MacKinnon (2003), quienes afirman que el liderazgo es el proceso en el que el líder debe llegar tanto a conocerse a sí mismo, como al otro, o los otros, logrando trabar relaciones de confianza y conciencia mutuas, para trabajar junto a sus seguidores hacia un objetivo común.

Las autoras refieren al liderazgo como un proceso que es parte de un rol, ya que no sólo es algo que el líder simplemente ejecute. Siempre involucra relaciones, porque se lidera en relación con otros. El liderazgo es, entonces, el proceso que se usa para ejercer el rol en relaciones con otros, no el rol propiamente dicho.

Ampliando este análisis, se puede afirmar que el liderazgo ocurre dentro de un contexto, por lo tanto, un proceso que fue exitoso en un contexto se puede convertir en la razón misma del fracaso en otro. Es por esto que, en la actualidad, los líderes deben poseer la capacidad para adaptarse a los cambios en los roles y las relaciones.

Un aporte importante, que realizan las autoras, refiere a que el liderazgo empieza por el líder mismo, por cómo se percibe y en qué aporta al rol y al proceso. Es necesario que el líder sea auténtico al asumir su rol y establecer relaciones con los demás, debido a que, sin esa autoconciencia y sensibilidad, el líder será percibido como arrogante y desconectado de su rol.

Contribuyendo con esta mirada, se puede tomar como referencia la perspectiva de Vázquez Toledo, Bernal Agudo y Liesa Orús (2014), quienes hacen mención no sólo al líder, sino a quienes son liderados por éste, afirmando que el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores. La influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, o carácter, todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder.

### *Líder Coach y Coaching*

Por último y sabiendo que, para ser más asertivos y eficientes, en la actualidad, el rol de un líder debe transformarse en *Líder Coach*. Las personas no precisan solamente desarrollar conocimientos, sino también deben entrenar habilidades, competencias y educarse en nuevos valores, creencias y emociones. Para ello nos apoyamos en la definición que nos brindan Villa Casal y Caperán Vega (2010), quienes dicen que el *Coaching* es aquel proceso de acompañamiento individualizado (*coach*) en el que el pupilo (*coachee*) libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto. Los autores afirman que todas las personas pueden elevar su rendimiento, perfeccionando no sólo sus conocimientos técnicos, que quizás ya sean muy elevados, sino su nivel competencial saliendo reforzados de una situación que se convierte en oportunidad de desarrollo profesional y personal, es decir: planteamiento de objetivos, gestión del tiempo, trabajo en equipo, liderazgo, autocontrol y comunicación. Siempre guiándonos por el principio de pragmatismo, concretando pasos, técnicas e indicadores de progresos que permitan obtener mejoras evidentes para el profesional y para la empresa.

Por tanto, el Proceso de *coaching* se puede describir como un acuerdo mutuo suscrito entre *coach* y *coachee*, bajo unos principios ético-profesionales consistentes en lograr unos objetivos profesionales y personales, definidos previamente de común acuerdo mediante un plan de trabajo basado en:

- Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos.
- Entrenamiento, plan de acción, aplicación y feedback.
- Postevaluación y seguimiento.

Brindando mayor sustento al planteo de la inclusión del rol del *Líder Coach*, como figura clave para el éxito de las organizaciones, se referencia la teoría de Wright y MacKinnon (2003) quienes aseguran que, para ser líderes efectivos, debemos ser *coaches* efectivos, ya que *liderazgo es coaching* y *coaching es liderazgo*. Estos principios sirven para transformar cómo se perciben los líderes en su rol y la manera en que lideran a sus equipos.

El *coaching* es fundamental para el liderazgo en medio del cambio, es una profesión nacida del cambio, que abraza al cambio y brinda habilidades para lidiar de forma efectiva

con él. Reconocer la necesidad de hacer crecer al líder de adentro hacia afuera, fortaleciendo la personalidad, la conciencia de sí, el valor. En medio del cambio, estas competencias son vitales para los líderes y centrales para el auto-entendimiento, que es la esencia de ser un buen *coach*. Los líderes necesitan saber quiénes son antes de tener éxito liderando a otros.

El hilo conductor de la propuesta a realizar, va a estar fundamentado en base a estas concepciones, entendiendo la transformación que sufrió la forma de concebir el liderazgo en las organizaciones, hasta llegar a comprender que la mejor manera de liderar es acompañar esta gestión con *coaching*.

Como conclusión, se afirma la importancia de la incorporación del rol de *Líder Coach* a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ya que con él se pretende garantizar una *Comunicación Interna* eficiente que se pueda traducir directamente en una mejora de los resultados cualitativos y cuantitativos de la organización.

## **Diagnóstico y Discusión**

Evaluando todo lo expuesto, podemos afirmar que la problemática que más afecta a A.J & J.A. Redolfi S.R.L. es la manera de concebir y ejecutar el liderazgo en la organización. Esta concepción es vital en la gestión de las empresas, ya que tiene una influencia muy importante en su cultura organizacional y cómo esta se transmite, en la comunicación interna y la fluidez que presenta y en el funcionamiento integral de la empresa, lo cual impacta directamente en la rentabilidad.

Al ser una empresa familiar, los puestos jerárquicos están ocupados por los dueños, mientras que las oportunidades de desarrollo no se dan por capacidad, competencias, ni formación, por lo tanto, los roles de liderazgo se ocupan por antigüedad, lo que hace que no siempre las personas seleccionadas sean idóneas para el rol, generando pérdidas y teniendo altos costos de oportunidad.

Esta problemática se ve agravada debido a la ausencia de un área de Recursos Humanos, como así también de procesos formales de Reclutamiento y Selección, Inducción y Capacitación.

Tampoco se evidencian planes comunicacionales definidos y, al ser una estructura piramidal, el flujo de información se ve limitado por esto, perdiendo la posibilidad de atender las necesidades e inquietudes de los empleados y tomar decisiones al respecto. Esa retroalimentación no sólo podría favorecer el clima laboral, sino también ser un espacio en el que surjan oportunidades de mejora que afecten los procesos o maneras de llevar adelante las tareas, ser un medio para el reconocimiento y compartir mejores prácticas entre las sucursales.

### *Conclusión diagnóstica*

Tomando en cuenta los problemas identificados, es de suma importancia realizar cambios profundos no sólo en la estructura, sino también en la cultura y el desarrollo. Para ello se deberá comenzar por determinar si los líderes actuales cuentan con las capacidades para adaptarse a este cambio paradigmático en la organización y llevar adelante el rol, como agentes de cambio, en base a las competencias y aptitudes pretendidas para garantizar el éxito. Luego se podrá comenzar a instrumentar y llevar adelante el Plan de Capacitación de

*Líderes Coach* en conjunto con el Plan de *Comunicación Interna*. Ambas problemáticas serán abordadas en simultáneo, ya que son los líderes quienes deben garantizar que la comunicación sea asertiva y eficiente. También deberán motivar a sus colaboradores a atravesar el cambio sin oponer resistencia y entendiendo que el beneficio no será sólo para la compañía en función de la rentabilidad, sino que tendrá un impacto general, porque una cultura más sólida, líderes más capacitados y redes de comunicación abiertas y confiables, son un beneficio colectivo.

Como resultado, se espera lograr mayor identificación del personal con la empresa, afianzar la cultura, mejorar la gestión de los recursos, minimizar las pérdidas, maximizar el compromiso y potenciar el talento individual.

Es sabido que la comunicación es dinámica y que los roles no siempre serán ejercidos por las mismas personas, pero este plan de mejora es sostenible y puede adaptarse a diferentes contextos. En la actualidad, atravesados por la pandemia *Covid-19*, si bien la actividad es esencial, es conveniente optar por una capacitación remota, aplicando los protocolos y utilizando medios digitales para dictarla.

Trabajando en principio sobre los líderes, se podrá conocer a través de ellos la potencialidad de quienes conformen sus equipos de trabajo, dado que se les brindarán las herramientas no sólo para liderarlos, sino para entrenarlos, escucharlos, controlarlos, evaluarlos, mantenerlos informados, recibir y dar *feedbacks* e identificar, de manera comprobable, a los colaboradores que posean un alto rendimiento y capacidad de desarrollo.

## Plan de Implementación

En base al análisis integral de la compañía A.J & J.A. Redolfi S.R.L., no se puede desconocer que presenta muchos mejorables, pero fundamentalmente la informalidad con la que opera en líneas generales, hace que pierda numerosas oportunidades de ser más rentable. No obstante, haciendo foco en la temática seleccionada para el desarrollo del Trabajo Final de Grado, se presenta el siguiente objetivo general:

### *Objetivo General*

Diseñar e implementar un Plan de Capacitación y Formación de *Líderes Coach* para A.J & J.A. Redolfi S.R.L., que brinde herramientas y desarrolle capacidades para la detección y potenciación del talento y la eficientización de la Comunicación Interna, logrando incrementar los márgenes de ganancia en un 15%.

### *Objetivos Específicos*

- A. Lograr que los líderes y mandos medios de la Organización adquieran habilidades de liderazgo, *coaching* y gestión de equipos de trabajo, mediante un plan de capacitaciones *online*.
- B. Conseguir que la comunicación interna a distancia sea gestionada de manera eficiente, brindando conocimientos teórico-prácticos mediante una capacitación *online* que apalanque su gestión.
- C. Establecer espacios formales para la comunicación y el *feedback* cruzado entre líderes y colaboradores, que garanticen la sustentabilidad del Plan de Implementación.

### *Alcance*

El Plan de Implementación se desarrollará íntegramente en forma virtual, dado que existen protocolos sanitarios en cuanto al aforo permitido en espacios cerrados. Se realizará en el lugar de trabajo de los involucrados, en la provincia de Córdoba y tendrá una duración total de 18 semanas, de las cuales 13 semanas y media serán de capacitación y 4 semanas y media de evaluación y medición de la práctica.

### *Cronograma de Acciones*

Se propone realizar un Programa Integral de Capacitación para líderes y mandos medios, a cargo de la consultora de Sergio Meller.

TALLER	DIA	HORARIO	JORNADA	MODULO DE ABORDAJE
<b>1. Liderazgo y Desarrollo de Personas</b>	3/8/2021	14 h a 18 h	1	Liderazgo de uno mismo
	5/8/2021	14 h a 18 h	2	Liderazgo de uno mismo
	10/8/2021	14 h a 18 h	3	Liderazgo de los colaboradores
	12/8/2021	14 h a 18 h	4	
	17/8/2021	14 h a 18 h	5	Liderazgo de equipos
	19/8/2021	14 h a 18 h	6	
	24/8/2021	14 h a 18 h	7	Liderazgo de procesos de cambio
	26/8/2021	14 h a 18 h	8	
	31/8/2021	14 h a 18 h	9	Liderazgo del desempeño
	2/9/2021	14 h a 18 h	10	
<b>2. Coaching y Liderazgo</b>	7/9/2021	14 h a 18 h	11	Introducción al Coaching / Emociones
	9/9/2021	14 h a 18 h	12	Lenguaje / <i>Coaching</i> y Liderazgo organizacional
<b>3. Formación para la Gestión eficiente de equipos de Trabajo</b>	14/9/2021	14 h a 18 h	13	Liderazgo y Motivación
	16/9/2021	14 h a 18 h	14	Delegación efectiva
	21/9/2021	14 h a 18 h	15	Comunicación
	23/9/2021	14 h a 18 h	16	Trabajo en Equipo
	28/9/2021	14 h a 18 h	17	Resolución de Conflictos
	30/9/2021	14 h a 18 h	18	Negociación
	5/10/2021	14 h a 18 h	19	Programación Neurolingüística aplicada al liderazgo
	7/10/2021	14 h a 18 h	20	Relevamiento y Diagnóstico
	13/10/2021	14 h a 18 h	21	Administración eficaz del Tiempo
	14/10/2021	14 h a 18 h	22	Reuniones efectivas
<b>4. Comunicación Interna a distancia</b>	20/10/2021	14 h a 17 h	23	Introducción a la Comunicación Interna
	27/10/2021	14 h a 17 h	24	Cultura Organizacional y Comunicación
	3/11/2021	14 h a 17 h	25	Planificación de la Comunicación Interna
	10/11/2021	14 h a 17 h	26	Planificación de la Comunicación Interna
	17/11/2021	14 h a 17 h	27	Canales de Comunicación Interna - 2.0

*Lograr que los líderes y mandos medios adquieran habilidades de liderazgo, coaching y gestión de equipos*

#### 1. Escuela de Liderazgo y Desarrollo de Personas:

El objetivo general del Programa es dotar a los participantes de modelos conceptuales, herramientas y metodologías, a fin de que estén mejor preparados para ejercer de forma efectiva su rol de líderes, de acuerdo a los valores y políticas de la empresa.

*Recursos y Acciones:*

- Interacción con otros participantes y con el instructor, en el marco de la Comunidad Virtual de Aprendizaje.
- Realización del test *PDA (Personal Development Analysis)* y posterior devolución, en una entrevista individual de 90 minutos con un *coach* de la consultora.
- Seguimiento personalizado de cada participante en la devolución escrita de cada uno de los ejercicios y actividades que deban resolver durante el programa.

Al finalizar el primer Taller se realizará un reporte grupal e individual que incluirá detalles del comportamiento de los participantes y la evolución del proceso de aprendizaje.

2. Curso intensivo de *Coaching* y Liderazgo:

El objetivo es introducir la temática del *Coaching* y el Liderazgo, mediante herramientas que operan en las relaciones vinculares en las organizaciones, para poder alcanzar el estado deseado y nuevas formas de actuar. Además, comprender la interrelación existente entre *coaching* y liderazgo de personas y equipos.

*Contenido*

A. Introducción al *coaching*:

*Coaching*. Definición. Teoría del observador. Modelos mentales. Cuerpo, emoción y lenguaje. Estructura de coherencia.

B. Emociones:

Inteligencia emocional. Emociones intra e interpersonales. Autoconocimiento. Regulación emocional. Automotivación. Habilidades sociales. Empatía. Emociones básicas. Emoción y estados de ánimo.

C. Lenguaje:

La comunicación. La escucha. El silencio. El habla. Lenguaje declarativo. Afirmaciones, declaraciones y juicios. Declaraciones fundamentales. La coordinación de acciones. Compromiso. Promesa. La confianza.

#### D. *Coaching* y Liderazgo Organizacional:

El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales. Liderazgo situacional, resonante y disonante. *Empowerment* y liderazgo.

#### 3. Programa de Formación para la Gestión eficiente de equipos de trabajo:

El objetivo es brindar herramientas efectivas y conceptos claves que permitan lograr equipos de trabajo eficientes y comprometidos. Desarrollar capacidades de diagnóstico y ejercicio de liderazgo de procesos.

##### *Contenido*

##### A. Liderazgo y motivación:

Tipos de liderazgo. Rol del líder. Cómo motivar al personal. Generación de compromiso de los integrantes. Curva de motivación. Liderazgo situacional/modelo de Hersey-Blanchard.

##### B. Delegación efectiva:

La delegación: alcances y operatividad. Tipos de delegación. Delegación eficaz: modelo *SMART*. Responsabilidad de las funciones del personal a cargo. Claridad en las metas y objetivos. Organización de las tareas.

##### C. Comunicación:

Pautas de comunicación eficaz. Proceso comunicacional en el equipo. Pedidos efectivos. El *feedback* como herramienta de comunicación. Comunicación efectiva.

##### D. Trabajo en Equipo:

Diferencia entre grupo y equipo. Necesidades de trabajar en equipo. Equipos de alto rendimiento. Estilos de interacción interpersonal. Mapa conceptual de trabajo en equipo.

##### E. Resolución de conflictos:

Diferencia entre conflicto y problema. El conflicto. Surgimiento y proceso. El valor del conflicto: positivo o negativo. Técnicas para la resolución de conflictos. El conflicto como barrera y como oportunidad.

##### F. Negociación:

Conceptos y modelo. Tipos de negociación. Estilos de Negociación. Negociación *MAN*: El Método *Harvard*. Las objeciones. La legitimidad. Casos difíciles en la negociación.

##### G. Programación Neurolingüística aplicada al Liderazgo:

¿Qué es la PNL? Metamodelos del lenguaje aplicados al mundo laboral. Sistemas VAK, comprender mejor la comunicación de los colaboradores. Herramientas para comunicar, orientar y motivar. Aplicación de herramientas de PNL para un liderazgo efectivo.

#### H. Relevamiento y diagnóstico:

Herramientas de relevamiento e información organizacional. Principios de *coach* para entrevistas. Entrevistas de relevamiento. Matriz de análisis *DRAFPO*. Diagnóstico situacional.

#### I. Administración eficaz del tiempo:

Administración del tiempo en la gestión. Administración eficiente del tiempo: interrupciones, autogestión y relación con colaboradores. Organización de la agenda personal y grupal. Lo urgente y lo importante: relación, diferencias y complementación. Organización de tareas.

#### J. Reuniones efectivas:

Diseño y planificación de reuniones efectivas. Componentes de la reunión eficaz. Dirigir reuniones efectivas. Técnicas para conversaciones difíciles con colaboradores. Seguimiento de la reunión. La búsqueda del acuerdo consensuado.

*Conseguir que la comunicación interna a distancia sea gestionada de manera eficiente*

#### 4. Curso de Comunicación Interna a distancia

El objetivo es adquirir pautas para una comunicación interna eficiente, que permita aumentar el potencial de los comunicadores. Mediante esta formación se buscará brindar conocimiento de las características específicas de este tipo de comunicación y su rol en los procesos de cambio organizacional. Se facilitarán las herramientas para saber diagnosticar y planificar la comunicación interna, como así también detectar los elementos de la cultura organizacional que permitan elegir los mejores canales de comunicación tradicional, digital o 2.0.

##### *Contenido*

#### A. Introducción a la Comunicación Interna:

Principios básicos para la gestión de la comunicación. Significado de la comunicación interna. La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes. El rol y las funciones de la comunicación interna. Los objetivos de la comunicación interna. Tipos de

comunicación interna. Públicos de la comunicación interna. Niveles de participación en comunicación interna. El rumor. La importancia de la escucha.

#### B. Cultura organizacional y comunicación:

Cultura organizacional: funciones, clasificación y elementos. Cultura e identidad. Ocho puntos para el desarrollo de la cultura. Clasificación de la cultura organizacional. Cultura y personalidad. Claves para la gestión del cambio organizacional. La comunicación de la visión: 7 elementos claves. Cultura y ética en la organización. Comportamiento ético en el trabajo.

#### C. Planificación de la comunicación interna:

Etapas de la planificación. El diagnóstico en comunicación interna. Las técnicas de recolección de datos. El plan de comunicación interna. La planificación 360°. Enfoques de la planificación. Etapas de la planificación. Los objetivos. Las estrategias. La programación. Calendario y presupuesto. Ejecución. Evaluación: metodologías y técnicas de medición. Auditoría.

#### D. Canales de comunicación interna-2.0:

Medios y acciones. Mensajes clave. Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales. *House organ, newsletter, cartelera, e-mail, brochure, intranet*, manuales, videos, *blogs*. Red de facilitadores. Comunicación 2.0. Acceso y disponibilidad. Igualdad. Usabilidad. Participación. *Lurcking*. Participación y confianza. Interacción-colaboración. Prosumidores-influenciadores. *Engagement*.

#### *Recursos didácticos:*

- Conversaciones con el facilitador.
- Resolución de casos.
- *Tests* autoadministrados.
- Trabajos en pequeños grupos.
- Ejercicios de simulación organizacional.
- *Role-playing*.
- Análisis de videos de dramatización de situaciones reales.

### *Medición, Evaluación y Seguimiento*

Una vez llevada a cabo la capacitación, se volverá a realizar el *PDA (Personal Development Analysis)* para evaluar el impacto de la incorporación del material teórico y práctico en las competencias de los líderes, quienes tendrán una entrevista individual con el *coach* de la consultora y recibirán su informe actualizado, en el que se destacará la evolución en cada competencia evaluada. La duración del proceso será de una semana y media. Ver *Anexo III*.

Por otra parte, realizarán conversaciones entre los líderes y sus colaboradores, supervisados vía *Zoom* por el *coach*, quien actuará como moderador en caso de ser necesario, o bien, sólo realizará el *feedback* al líder una vez finalizada la práctica, destacando aspectos positivos y mejorables si los hubiera. Este proceso se llevará a cabo durante el transcurso de dos semanas.

Durante la última semana se realizará una encuesta de clima a todo el personal, con la finalidad de medir si el impacto del cambio ha sido positivo e identificar las áreas de mejora que se presentan y sobre las que la compañía deberá seguir trabajando, apalancados por las nuevas herramientas que han adquirido. En esta encuesta, el colaborador sólo deberá aclarar el área o sucursal a la que pertenece, para facilitar el análisis y diagnóstico de cada sector. La duración de este proceso será de una semana. Ver *Anexo IV*.

Para garantizar la sustentabilidad de la implementación de las nuevas prácticas aprendidas, se formalizará el Proceso de Conversaciones y *Feedback* en A.J & J.A. Redolfi S.R.L., que constará de un encuentro trimestral entre cada uno de los líderes con cada uno de sus colaboradores, en el cual se conversará sobre el rendimiento, las áreas de mejora, los planes de desarrollo y en donde habrá espacio para el *feedback* cruzado.

Por último, la compañía deberá acordar notificar todos los cambios de procesos, estructurales o novedades que surjan a través del envío de *mails* a todo el personal. También se propone realizar un envío mensual con los temas más relevantes a todas las sucursales y colaboradores. Para ello, deberán asignar a un encargado de comunicación, que centralice el envío de la información. Se sugiere que esta tarea sea asignada a la Recepcionista.

### Diagrama de Gantt

Acciones a realizar	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18
Taller 1																		
Taller 2																		
Taller 3																		
Taller 4																		
Medición																		

### Costos

Actividad	Extensión	Costo por Hora	Participantes	COSTO TOTAL
Taller 1	40 h	\$ 535	9	\$ 192.600
Taller 2	8 h	\$ 535	9	\$ 38.520
Taller 3	40 h	\$ 535	9	\$ 192.600
Taller 4	15 h	\$ 535	9	\$ 72.225
Medición	4 h x 30 días	\$ 1.750	-	\$ 210.000
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>\$ 705.945</b>

### ROI

Balance: Ajuste anual	Valor
Balance 2018	\$ 10.417.452,07
Inflación 2019 53,8% (Indec, 2020)	\$ 16.022.041,28
Inflación 2020 36,1% (Indec, 2021)	\$ 21.805.998,18
Inflación a Mayo 2021 20,4% (Indec, 2021)	\$ 26.254.421,80
<b>TOTAL GANANCIA 15%</b>	<b>\$ 3.938.163,27</b>

Beneficio <b>\$ 3.938.163,27</b>	-	Inversión <b>\$ 705.945</b>	
$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}} \times 100 = 457,86$			
	Inversión <b>\$ 705.945</b>		
<b>ROI → 457,86%</b>			

En conclusión, se puede decir que, por cada peso invertido, la compañía va a ganar \$4,57. Por ende, invirtiendo los \$705.945 del total del costo de la propuesta, ganará \$3.226.168,65.

## Conclusiones

Como se ha podido observar a lo largo del desarrollo del presente Trabajo Final de Grado, A.J & J.A. Redolfi S.R.L., es una empresa que no sólo se encuentra consolidada en el área, sino que posee el potencial para continuar en el camino de la expansión.

Más allá de las amenazas que presenta el entorno, se pueden observar variadas debilidades que requieren atención y que, trabajando para minimizarlas, permitirían a la compañía obtener mayores márgenes de ganancia. El primer paso es reconocer estas falencias y estar abiertos al cambio, con el fin de volverse más rentables y eficientes.

Es por esto que, como punto de partida para abordar la transformación, se propone la incorporación de la figura de Líder *Coach*, como así también el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna que permita consolidar la Cultura Organizacional y que esta se convierta en una red entre todos los colaboradores, no sólo para comunicar objetivos y formas de trabajo, cambios que afecten la estructura o las tareas, sino también como vía para la presentación de oportunidades de mejora, termómetro del clima laboral y espacio de reconocimiento para las mejores prácticas.

Los líderes y mandos medios deben ocupar el rol de agentes de cambio en este proceso, motivando a todo el personal a transitarlo de manera comprometida y entendiendo el beneficio que representa.

De esta manera, la organización no sólo podrá destacarse por su orientación al cliente externo, sus precios competitivos y su amplia oferta de productos, sino que la gestión estará también orientada a la satisfacción del cliente interno y al uso eficiente de los recursos, ya que los líderes poseerán las capacidades para identificar talentos y apalancar los planes de desarrollo de los colaboradores y tendrán habilidades comunicacionales que se traducirán en resultados.

El camino puede parecer un desafío complejo de transitar, siendo una compañía de tamaño trayectoria, pero contando con las herramientas que se brindan en el Plan de Implementación, sin duda se logrará alcanzar el éxito.

### *Recomendaciones*

Teniendo una mirada global sobre el resultado del análisis y el diagnóstico de A.J & J.A. Redolfi S.R.L., podemos detectar diversas oportunidades de mejora que no han sido

abordadas en la propuesta del Plan de Implementación, pero que resulta oportuno mencionar, a fin de que puedan ser consideradas a futuro, para la optimización del funcionamiento de la compañía.

En primera instancia, resultaría de suma importancia que se genere dentro de la estructura el área formal de Recursos Humanos, con profesionales capacitados para gestionar las temáticas principales, como ser políticas remunerativas, clima organizacional, cultura organizacional, planes de capacitación, planes de desarrollo, procesos de selección y reclutamiento, procesos de inducción, entre otros. De esta manera se podrá garantizar el correcto funcionamiento, en cuanto a lo que al personal refiere, y esto permitirá que la vida laboral de los colaboradores se desarrolle en un ambiente profesional, con equidad y justicia en la distribución y en los procesos.

Otra de las variables que afectan no sólo el funcionamiento de la empresa, sino también su rentabilidad, es la informalidad de todos los procesos. Al ser una empresa familiar y por cómo están dadas las asignaciones de los roles, las tareas se llevan a cabo de modo desorganizado y no siempre hay registro de los ingresos/egresos que se producen, tanto de mercadería, como de órdenes de compra, órdenes de pago, facturas de proveedores, remitos, control de stock, etc. Cualquiera sea el motivo por el que esto sucede, es fundamental establecer procesos de trabajo punta a punta para todas las áreas, no sólo para formalizarlos, sino para que a través de ello se pueda llevar un control preciso de la mercadería, las ventas, las compras y las bajas y a su vez sirva como medio para que, al haber rotación de personal, el proceso siga siendo llevado delante de la manera normada.

Por último, el desarrollo de una plataforma *e-commerce*, facilitaría la comercialización online de sus productos, adaptándose a los nuevos hábitos de consumo y brindando una alternativa sin restricciones horarias a la cartera de clientes. De este modo las ventas podrían incrementarse sin necesidad de generar una amplia incorporación de personal.

Éstas serían las principales recomendaciones a tener en cuenta y sobre las cuales se debería hacer foco en el futuro inmediato, para concluir de manera completa la transformación organizacional que permitiría a la compañía seguir ocupando un lugar de liderazgo dentro del rubro, con una mayor rentabilidad, un uso más eficiente de los recursos y con posibilidades de mayor expansión y sustentabilidad.

## Bibliografía

- \*Andrade, H (2017). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. México. Editorial Net Biblio.
- \* Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*, Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- \*Brandolini, A, González Frígoli, M. y Hopinks, N. (2009) *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujía.
- \* Ramírez Rojas, J. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de: <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- \* Trani Moreno, J. (2014/2015). Tesis: *La Comunicación Interna, una herramienta al servicio de las organizaciones*. Barcelona, España.
- \* Vázquez Toledo, S.; Bernal Agudo, J; Liesa Orús, M. (2014) *La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 12, núm. 5. .Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España.
- \* Villa Casal, J. y Caperán Vega, J. (2010). *Manual de Coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España. Editorial Profit.
- \* Wright, S. y MacKinnon (2003). *Alquimia de liderazgo: La magia del líder coach*. Estados Unidos.

## Anexos

### Anexo I: Indicadores de crecimiento económico

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	517,24	444,46e	388,28	418,15	434,81
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,6	-2,1e	-10,0	5,8	2,5
<b>PIB per cápita</b> (USD)	11	9e	8	9	9
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-5,1	-3,3	-2,7	0,0	0,0
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	86,4	90,2	103,0	0,0	0,0
<b>Tasa de inflación</b> (%)	34,3	53,5	42,0	0,0	0,0
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	9,2	9,8	11,4	10,6	9,3
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD)	-27,03	-4,00	3,70	9,78	5,82
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (en % del PIB)	-5,2	-0,9	1,0	2,3	1,3

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, Abril 2021

Nota 1: e) Datos estimados

*Anexo II: Repartición de la actividad económica por sector*

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
<b>Empleo por sector</b> <i>(en % del empleo total)</i>	0,1	21,0	78,9
<b>Valor añadido</b> <i>(en % del PIB)</i>	7,2	23,1	53,6
<b>Valor añadido</b> <i>(crecimiento anual en %)</i>	19,7	-5,0	-2,9

*Fuente: World Bank, 2017, Últimos datos disponibles.*



## Evaluación de Perfiles PDA

### Personal Development Analysis



### Qué es PDA?

PDA...  
**P**ersonal  
**D**evelopment  
**A**nalysis



- ⊗ Herramienta que analiza el Perfil Conductual de las Personas y sus habilidades, identificando sus Fortalezas y Áreas de Desarrollo.
- ⊗ Permite definir puestos en términos de comportamientos y generar “estudios de compatibilidad” entre los evaluados y los puestos definidos.
- ⊗ Está avalado científicamente con un 90% de confiabilidad y validado para su aplicación en toda Latinoamérica.
- ⊗ Se administra de forma “on line” y entrega resultados inmediatos.
- ⊗ Genera completos reportes, escritos y graficados, que ayudan a potenciar procesos de selección y desarrollo del Capital Humano



## Qué mide PDA?

### PDA... Personal Development Analysis



- ④ Mide el Perfil Conductual de las Personas permitiendo describir y conocer al detalle sus habilidades, fortalezas y sus eventuales áreas a desarrollar.
- ④ No califica los perfiles como “buenos” o “malos”, sino que describe las características conductuales del individuo evaluado.
- ④ Genera “Estudios de Compatibilidad” entre Candidatos & Puestos que determinan la capacidad de la persona para desempeñarse exitosamente en esa posición.
- ④ Mide las habilidades comerciales de las personas, identificando cómo genera nuevos contactos, cómo se relaciona y negocia, cómo cierra las ventas, cómo da seguimiento a Clientes, etc.
- ④ Mide las habilidades gerenciales de las personas, identificando cómo toma decisiones, cómo motiva a otros, cómo lidera, cómo desarrolla a sus reportes, etc.



## Fundamentación Teórica

### Basada en las siguientes Teorías y Estudios:

- ④ Estructura de la Personalidad (W.M. Marston)
- ④ Teoría de la Percepción
- ④ Teoría de la Autoconsistencia
- ④ Estudio Semántico
- ④ Teoría del Autoconcepto (Prescott Lecky)

### El PDA se basa en un modelo de cinco ejes que permite identificar y describir, entre otras, las siguientes dimensiones y sus respectivas intensidades:

- ④ Orientación a resultados
- ④ Orientación a personas
- ④ Orientación a la calidad
- ④ Apego a normas y procedimientos
- ④ Autocontrol emocional
- ④ Estilo de Toma de Decisiones
- ④ Estilo de Liderazgo
- ④ Motivación & Estrés
- ④ Cómo liderarlo al éxito
- ④ Fortalezas & Debilidades

**IMPORTANTE: En el Seminario de “Certificación de Analistas PDA” se explican al detalle todos los aspectos de la fundamentación teórica y el aval científico de la metodología**



## Tipos de Reportes que permite PDA



### Reportes Individuales:

Grafico del Analista Certificado

RPC (Reporte de Perfil Conductual):

- Palabras descriptivas
- Descripción del Perfil Conductual
- Estilo de Liderazgo
- Estilo en Ventas
- Como liderarlo exitosamente
- Puntos fuertes y áreas de oportunidad
- Estudios de Compatibilidad con Competencias (Predeterminadas o "del Cliente")
- Estudios de Compatibilidad con los Puestos (Predeterminados o definidos por el Cliente)
- Cuestionarios de para la entrevista
- Plan de Acción para desarrollar habilidades



## Tipos de Reportes que permite PDA



### Reportes Grupales

Estudios de Compatibilidad con los Puesto (Ranqueo de Candidatos)

Estudios de Compatibilidad con Competencias

Análisis del Perfil de Grupos o Equipos



### Reportes Customizados (Individuales & Grupales)

Compatibilidad con el Puesto definido a medida

Compatibilidad con Competencias del cliente customizadas



### Definición de Puestos y Competencias

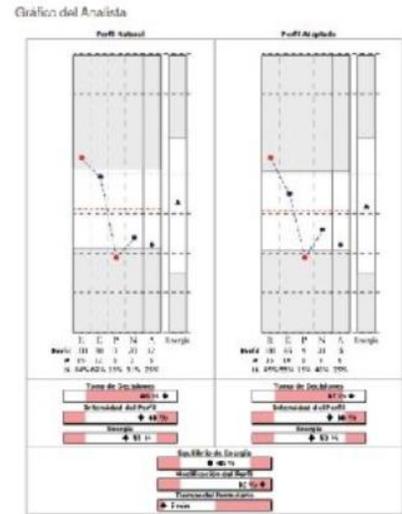
Reporte PDA JOB

Competencias HS



# Reportes Escritos & Gráficos

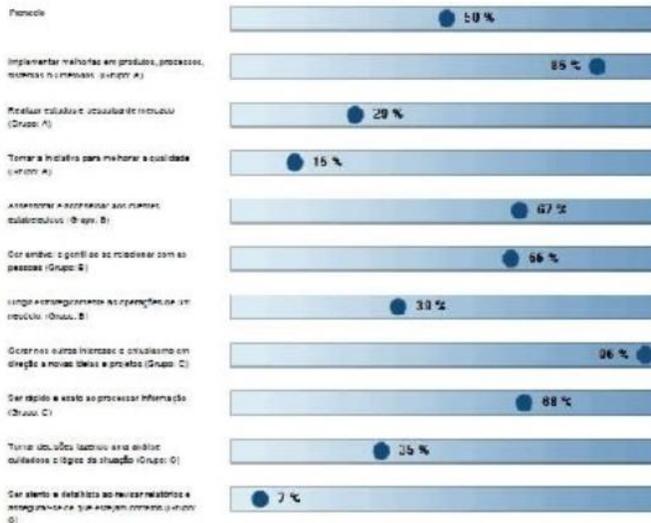
El PDA permite Reportes Escritos y Gráficos que permiten realizar análisis en profundidad...



# Ejemplo de "Reporte Individual de Compatibilidad con el Puesto"

## Compatibilidad con el Puesto por tareas – Juan Garcia (PS: 70 93 0 37 33)

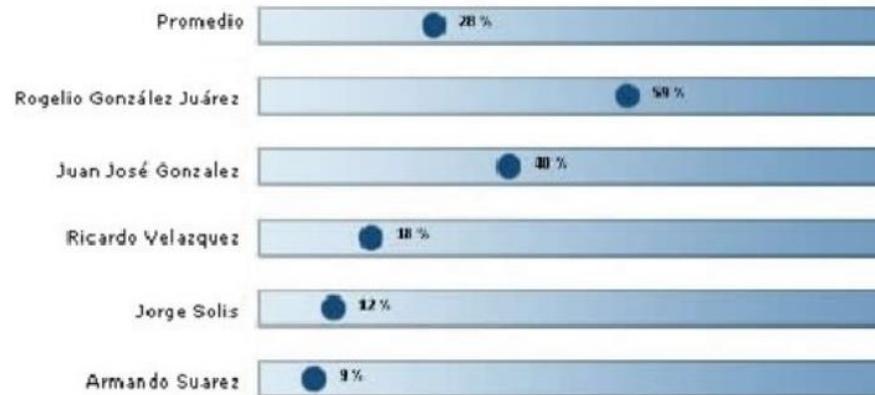
Puesto: Supervisor de Ventas (PS: 100 E 22 63 E0)





## Ejemplo de "Reporte Grupal de Compatibilidad con el Puesto"

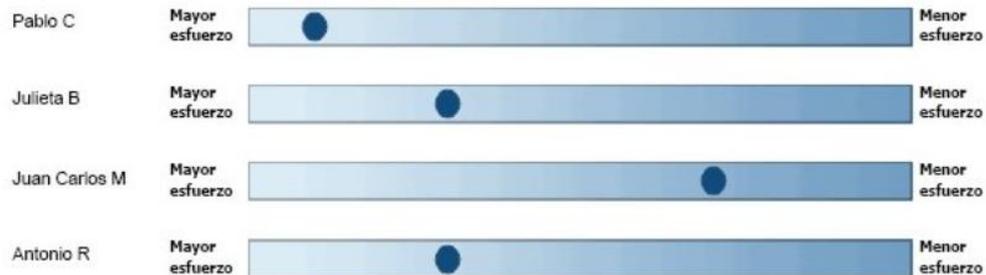
### Supervisor de Ventas



## Ejemplo Reporte Grupal de Compatibilidad con Competencias

### Autoconfianza

*Es el convencimiento/seguridad de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado -para el rol y para la organización- a fines de superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias capacidades, decisiones o puntos de vista.*





## Ejemplo Reporte Individual de Compatibilidad con Competencias

### Autoconfianza

Es el convencimiento/seguridad de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado -para el rol y para la organización- a fines de superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias capacidades, decisiones o puntos de vista.

Mayor  
esfuerzo



Menor  
esfuerzo

### Autocontrol

Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles, para lograr objetivos personales u organizacionales. Implica el manejar con energía y motivación condiciones constantes de estrés.

Mayor  
esfuerzo



Menor  
esfuerzo

### Búsqueda de Información

Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas relacionados con su función, reconociendo y respetando la confidencialidad de algunos datos que puedan ser de su interés. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas, acudir al entorno en búsqueda de oportunidades o informaciones que puedan ser útiles en el futuro.

Mayor  
esfuerzo



Menor  
esfuerzo



## Ventajas comparativas a nivel producto

- **INDICADOR DE CONSISTENCIA:**  
El Informe incluye un “Indicador de Consistencia de la Información”, que describe el grado de confiabilidad y consistencia y del resultado de ese informe.
- **PUESTOS Y COMPETENCIAS PREDEFINIDAS:**  
Incluye 3 Grupos de Puestos (Liderazgo, Comerciales, Genéricos) con un total de 22 perfiles de puestos ya predeterminados en el Sistema para obtener estudios de compatibilidad sin la necesidad de definir y cargar puestos nuevos. Incluye un listado de 20 Competencias ya predeterminadas en el Sistema para obtener estudios de compatibilidad sin la necesidad de definir y cargar competencias nuevas.
- **PUESTOS Y COMPETENCIAS A MEDIDA:**  
En caso de requerir estudios de Compatibilidad con Competencias o Puestos propios del Cliente el Sistema incluye la posibilidad de definir Perfiles de Puestos a medida o bien customizar las Competencias del Cliente.
- **PROFUNDIDAD DE LA INFORMACIÓN:**  
Analiza no solo las tendencias de Comportamiento de las personas sino también las correspondientes intensidades con las que se presentan, el nivel de energía, de motivación/stress, de flexibilidad, etc. Esto permite también realizar estudios de compatibilidad más profundos.
- **MEDICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL:**  
EL PDA mide la inteligencia emocional a través de un 5° eje, el Autocontrol que mide la tendencia emocional o racional y el nivel de apego a la escala de valores del evaluado, siendo esta dimensión una de las variables más importantes a analizar en el Resultado de la prueba.



## Ventajas a nivel comercial

### ▪ RELACIÓN COSTO - CALIDAD:

El PDA es una metodología de mayor calidad y profundidad a valores más accesibles que las de mayor presencia en el mercado

### ▪ MODALIDAD DE CONTRATACION FLEXIBLE:

Posibilidad de manejar la opción de venta de licencia ilimitada anual o la de venta por créditos

### ▪ CONSUMO DE CREDITOS SIMPLE Y PRACTICO:

El consumo en la modalidad de contratación por créditos es por persona, no por Reporte, es decir que una vez que se emitió cualquier Reporte sobre una persona todos los demás que se emitan no consumen créditos.

### ▪ INTEGRACIÓN:

Tiene la flexibilidad de integrarse a través de interfases a sistemas propios del cliente como a productos complementarios para la generación de Alianzas



## Áreas de Aplicación

### Reclutamiento y Selección

- Información del Perfil Laboral de los Candidatos
- Correlación del Perfil de los Candidatos vs. los Puestos a cubrir
- Evaluaciones simple y rápida "On line"
- Centralización de toda la información de los Candidatos
- Información para las entrevistas

### Potencial & Desarrollo

- Desarrollo de Habilidades Clave
- Información para Asesoramiento & Coaching individual & grupal
- Identificación de Fortalezas y Eventuales Debilidades
- Foco en Áreas de Oportunidad
- Información de valor para la elaboración de una Guía de Carrera

### Desarrollo de Líderes

- Identificación y desarrollo de Nuevos Líderes
- Fortalecimiento y Desarrollo de Habilidades Gerenciales
- Análisis de los diferentes Estilos de Liderazgo
- Estudio de Tendencias de Liderazgo grupales
- Diseño de actividades para el desarrollo de habilidades Gerenciales



## Áreas de Aplicación

### Integración de Equipos

- Información del Perfil Laboral de Grupos de Personas
- Estilos de Comunicación y capacidad de escucha
- Integración “Productiva” entre los miembros de un Equipo de Trabajo
- Diseño de Actividades Grupales

### Capacitación

- Identificación de necesidades de capacitación
- Análisis de fortalezas y debilidades
- Diseño de actividades “a medida” de las necesidades del grupo
- Propuestas de acción en Consultoría HS

### Jóvenes Profesionales

- Atracción y Selección de Jóvenes con Potencial
- Planes de Carrera
- Áreas a desarrollar
- Seguimiento & Coaching

*Anexo IV: Encuesta de Clima Organizacional*

<b>RESPONDA A LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SEGÚN SU PERCEPCIÓN</b>						
1. NUNCA ES VERDAD / 2. RARA VEZ ES VERDAD / 3. A VECES ES VERDAD / 4. FRECUENTEMENTE ES VERDAD / 5. SIEMPRE ES VERDAD						
<b>Encuesta de Clima – A.J. &amp; J.A. REDOLFI S.R.L.</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Mi líder comunica claramente lo que se espera de nosotros					
2	Mi líder es accesible y cercano para conversar					
3	Mi líder comunica los temas y cambios importantes					
4	Mi líder asigna adecuadamente las tareas y responsabilidades de cada uno y coordina a las personas para lograr los objetivos					
5	Puedo trabajar con la autonomía necesaria					
6	Mi líder cumple con lo que dice					
7	Aquí Mi líder/líderes tienen una visión clara hacia dónde va la Empresa y cómo lograrlo					
<b>Promedio CREDIBILIDAD</b>						
8	Aquí se escucha a las personas y se consideran sus ideas y opiniones.					
9	Cuento con los recursos físicos que necesito para trabajar					
10	Mi líder reconoce el buen desempeño					
11	Me incentivan para lograr equilibrio entre mi vida laboral y personal					
12	Creo que este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar					
13	Mi líder se preocupa por mí como persona, y no sólo como colaborador					
<b>Promedio RESPETO</b>						
14	En comparación con puestos similares al mío en otras organizaciones, mi remuneración es adecuada.					
15	Mi líder evita promover el favoritismo					
16	Si soy tratado injustamente, creo que tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.					
17	Las promociones se dan a quienes más lo merecen					
18	Todos podemos ser reconocidos					
19	Creo que recibo una parte justa o adecuada de las ganancias					
20	Todas las personas evitan la politiquería como forma de conseguir las cosas					
<b>Promedio IMPARCIALIDAD</b>						
21	Me enorgullece trabajar en A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L.					
22	Mi trabajo no es "solamente un trabajo", tiene un sentido especial para mí					
23	Si veo que mi equipo lo logró me siento orgulloso					
24	Todos estamos dispuestos a poner un poco más para lograr nuestros objetivos					
<b>Promedio ORGULLO</b>						
25	En mi equipo celebramos los logros y acontecimientos especiales					
26	Los espacios de conversación son productivos y me ayudan a ser más efectivo					
27	En mi sector trabajamos en equipo.					
28	Las personas se preocupan por los otros					
29	Cuando ingresa alguien de afuera se lo hace sentir cómodo					
30	Tenemos un sentimiento de "equipo"					
31	Puedo contar con los otros					
<b>Promedio CAMARADERÍA</b>						
<b>PROMEDIO GENERAL</b>						