



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

**Gestión de Recursos Humanos, comunicación interna estratégica y  
formación de líderes coach en A.J. & A.J. Redolfi S.R.L**

PISTARINI, Candela Noelia

32.575.619

VRHU08418

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## **Agradecimientos**

A mi mamá y mi papá que, a su manera, me inculcaron la importancia de continuar estudiando y capacitándome.

A Estefanía, mi hermana, y Joaquín, mi sobrino, que siempre me incentivaron para que continúe y finalice los estudios.

A todos mis seres queridos que me brindaron una palabra de apoyo y contención cuando más lo necesité a lo largo del camino transitado.

A Luna y Alma, mis amadas mascotas, quienes siempre estuvieron sentadas al lado mío, acompañándome, mientras pasaba horas estudiando.

Y especialmente a Natalia, mi hermana mayor, a quien le debo y dedico toda mi carrera, por confiar en mí más que mi misma.

A todos y cada uno de ellos, gracias...

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado se focalizó en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. De acuerdo al análisis realizado se detectó la ausencia de un área de Recursos Humanos y la ausencia de los procesos referidos a la administración del personal, lo que generó inconvenientes en el funcionamiento de la organización.

Se creó el departamento de RR.HH., sector que se encargó de implementar un plan estratégico de comunicación interna que conectó e integró a todo el personal de la empresa. Se incorporó el proceso de inducción por el cual se trasmite al nuevo trabajador información general de la organización a la que ingresa, junto con el desempeño esperado por parte de él. También se capacitó a los mandos medios bajo la formación de líderes coach, lo que permitió motivar el sentimiento de pertenencia de los empleados y fomentar el trabajo en equipo.

Con esta implementación se obtuvo una rentabilidad económica del 25%.

El plan implementado se centró en reforzar la comunicación interna y la formación de líderes coach con el fin de desarrollar la gestión de los recursos humanos y alcanzar exitosamente los objetivos organizacionales.

*Palabras claves:* Recursos Humanos, comunicación interna, inducción, líder coach.

## Abstract

This Final Degree Project was focused on the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, located in the town of James Craik, province of Córdoba. According to the analysis carried out, the absence of a Human Resources area and the absence of processes related to personnel administration were detected, which generated inconveniences in the operation of the organization.

The HR department was created, a sector that was in charge of implementing a strategic internal communication plan that connected and integrated all the company's personnel. The induction process was incorporated by which general information about the organization he joins is transmitted to the new worker, along with the expected performance of him. Middle managers were also trained under the training of coach leaders, which allowed them to motivate the employees' feeling of belonging and promote teamwork.

With this implementation, an economic profitability of 25% was obtained.

The implemented plan focused on reinforcing internal communication and training coach leaders in order to develop human resource management and successfully achieve organizational objectives.

*Key words:* Human Resources, internal communication, induction, coach leader.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Análisis de situación</b> .....	8
<i>Análisis PESTEL</i> .....	9
<i>Análisis PORTER</i> .....	13
<i>Análisis FODA</i> .....	14
<b>Marco Teórico</b> .....	18
<i>Departamento de RR.HH</i> .....	18
<i>Comunicación interna</i> .....	18
<i>Liderazgo</i> .....	19
<i>Liderazgo coach</i> .....	20
<b>Diagnostico</b> .....	21
<i>Conclusión diagnostica</i> .....	22
<b>Plan de Implementación</b> .....	23
<i>Objetivo general</i> .....	23
<i>Objetivos específicos</i> .....	23
<i>Alcance</i> .....	23
<i>Departamento de RR.HH</i> .....	24
<i>Plan de Comunicación interna</i> .....	24
<i>Plan de inducción</i> .....	26
<i>Plan de capacitación mandos medios bajo formación de líderes coach</i> .....	28
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	29
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	29
<b>Conclusión</b> .....	31
<i>Recomendaciones</i> .....	32
<b>Referencias</b> .....	33

<b>Anexos.....</b>	<b>38</b>
--------------------	-----------

*Anexo 1: Manual de inducción*

*Anexo 2: Evaluación de inducción*

*Anexo 3: Descripción curso “Liderazgo y coaching”*

*Anexo 4: Descripción curso “Fundamentos del Liderazgo y el coaching”*

## Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., es una empresa familiar, abocada hace mas de 50 años en el sector mayorista, dedicada a la comercialización y distribución de diversos productos. Entre ellos podemos encontrar productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, y perfumería.

Los Redolfi, con una gran trayectoria en el negocio de la distribución, siempre fueron una familia muy querida e influyente en James Craik, provincia de Córdoba. Lugar en el que en 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería donde fundaron Redolfi Hermanos.

Miguel se hizo cargo del negocio de la librería mientras que Alonso comenzó a viajar a otras localidades para vender tabaco y golosinas.

En 1975, de común acuerdo, decidieron separarse, continuando Miguel con el trabajo de la librería, y Alonso, inquieto como se definía, se encomendó, junto con su hijo José, quien se unió en ese momento, y hoy es el actual presidente de la empresa, al desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista. Queda conformada, en ese momento, A. J. & J. A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En 1976 compran a la empresa Feres, de la ciudad de Córdoba, la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín; y en 1983, para continuar con su proceso de expansión, la empresa tabacalera Massalín Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N° 9, que comprendía desde James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

Fruto de esta alianza, Massalín Particulares le propuso instalar, en la ciudad de Río Tercero, una sucursal, logrando expandirse hacia sus alrededores.

Para 1990 queda constituida la actual S.R.L. Alonso J. y José A. Redolfi, y en 1993 fundan una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L., destinada a la distribución de helados.

Ese mismo año siguen expandiéndose, e inauguran las nuevas oficinas, dejando las anteriores afectadas a la distribuidora de productos congelados.

Para diciembre de 1993, sufren el duro golpe del fallecimiento del fundador Alonso Redolfi, lo cual derivó en un complejo proceso de sucesión, donde surgieron conflictos familiares entre sus hijos, no solo ocasionando el distanciamiento entre los hermanos, si no también perturbando el funcionamiento de la empresa.

Analizando la situación de la organización se observa que hay una gran desorganización dentro de la misma. La empresa, que tiene 132 empleados, se encuentra bien posicionada en el mercado y no para de expandirse, no cuenta con un departamento de RR.HH. Esto desemboca en que los puestos de trabajos no se encuentran formalizados. No existen procesos de selección, inducción y formación de los puestos, como tampoco capacitaciones necesarias por los empleados. La empresa posee un política de confianza, lo que implica que los empleados con antigüedad van ascendiendo, desconociendo si los mismos poseen las herramientas necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades, lo cual ha generado problemas en varias oportunidades, tal es el caso de los empleados que empezaron a desempeñarse como choferes, y no tenían la preparación necesaria. No existe la llamada comunicación interna dentro de la organización, generando todo esto, la desmotivación por parte de los empleados, y pérdida del sentido de pertenencia, lo que ocasiona que sean menos productivos.

Como antecedente, exponemos la investigación realizada por SANCHEZ BORGHI, María Florencia (2016), en su Trabajo Final de Grado *“Comunicación Interna Farmacias Líder S.A.”*, en el que realizó un trabajo exploratorio, en las sucursales ubicadas en la provincia de Córdoba, donde se intentó detectar, mediante entrevistas al Gerente de RR.HH., y al Apoderado Gral. de la organización, explicar la relación entre las variables y condiciones que se da entre el proceso de gestión de Comunicación Interna, como sus consecuencias y su relación en el Clima Laboral y el desempeño del personal.

Como antecedente de liderazgo coach, exponemos la investigación realizada por MARCHESAN, Cristian Alejandro (2017), en sus tesis: *“Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial”*. La investigación de tipo exploratoria/cualitativa, se llevó a cabo en distintas localidades de la provincia de Córdoba, mediante entrevistas presenciales a referentes del área de RR.HH., de empresas como Petrobras, Turner y Arredo, entre otras. También llevo a cabo encuestas por mail a líderes empresariales egresados del CEOP (Centro de Entrenamiento

Ontológico y Profesional). Esta investigación es importante porque permitió demostrar la gran necesidad que existe de acompañar los procesos del Coaching, con la gestión de RR.HH., para desarrollar las capacidades de los líderes organizacionales.

El resultado permitió ver al líder coach como una figura de cambio, que aporta grandes beneficios dentro de la organización, mediante la comunicación. Por lo dicho, adherimos a la afirmación que permite “detectar las relaciones existentes entre los procesos de coaching, el departamento de recursos humanos y el desarrollo del liderazgo empresarial”. (Marchesan, Cristian A., 2017, p. 69).

Es de suma importancia que Redolfi S.R.L. analice la propuesta de implementar un Departamento de RR.HH., y que sea esta área la encargada de diseñar y desarrollar los procesos acordes a la gestión de los recursos humanos.

La implementación de estos procesos, permitirá continuar con el plan de expansión de la empresa, por ser de gran utilidad para promover su cultura organizacional. Va a permitir el desarrollo de las competencias requeridas por los empleados en sus puestos, logrando de esta manera, la integración de todo el personal dentro de la organización, lo que influye directamente en la operatividad y productividad de la empresa, consiguiendo un incremento en sus ventas.

Lo antes mencionado logrará permitir que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L continúe posicionándose en el mercado con gran ventaja competitiva.

## **Análisis de situación**

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., es una empresa familiar, en constante crecimiento y expansión. Una empresa que ha forjado una relación fraternal con sus proveedores, entre los que podemos encontrar grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Clorox, Marolio, Fratelli, Branca y Kodak; clientes, que son en general supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías; y sus empleados, dando oportunidades de trabajo, y oportunidades de promoción interna.

Es debido a estos principios que podemos destacar que su visión, misión y valores se encuentran dirigidos a proporcionar a atender las necesidades y ofrecer una calidad se excelencia en el servicio hacia sus clientes, ofrecer a sus empleados oportunidades de desarrollo personal y profesional, con respeto, confianza, honestidad, esfuerzo, dedicación, trabajo en equipo, contribuyendo con la comunidad y preservando el sentido familiar.

Al estar encontrarse constantemente en crecimiento surgen procesos informales: Si bien conocen a todos sus clientes, no poseen un sistema de clasificación por volumen y compra de los mismos. Un método obsoleto para captar nuevos clientes a través de las redes sociales en general, siendo los clientes interesados los que se ponen en contacto con la empresa.

Con respecto a lo relacionado con el personal, no cuentan con un Departamento de RR.HH., lo que genera inconvenientes tales como inexistencia de el proceso de selección, únicamente reciben CV; falta de inducción en los puestos, lo que ocasiona inconvenientes dado que los empleados terminan aprendiendo mientras trabajan. Ausencia de preparación necesaria cuando se realizan los ascensos debido a que se realizan por confianza y antigüedad, y no por aptitudes requeridas.

A lo antes mencionado se suma la falta de comunicación interna, capacitación de los líderes, y un proceso desactualizado en las encuestas de clima laboral.

Para analizar el macro contexto en el que se desempeña la organización, utilizaremos la herramienta *PESTEL* que permitirá identificar su entorno en general

mediante factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Es necesario mencionar la situación que se está viviendo debido a la pandemia mundial por Covid-19, debido a que afecta directamente sobre todos los factores mencionados.

En marzo del 2020, el presidente de la Nación, Alberto Fernández, dispuso bajó el Decreto N° 297/20, el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) para evitar la propagación del virus lo que ocasionó en ese momento, importantes problemas en la economía de grandes y pequeñas empresas, no solo por la suspensión de varias actividades si no por la reducción de otras, debido a la emergencia sanitaria declarada, dejando consecuencias al día de hoy, tiempo en el que se está atravesando la llamada segunda ola.

#### *Factores Políticos*

En diciembre de 2019 asumió el presidente Alberto Fernández, quien fue electo con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Según el análisis realizado por Santander Trade, en su informe económico, en el año 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para refinanciar U\$S 65 mil millones correspondientes a la deuda externa del país, lo que fue visto de muy buena manera como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina. Sin embargo, la ardua negociación representó un riesgo político para Alberto Fernández. No obstante, dicho acuerdo representa un gran paso hacia el crecimiento económico, además de brindarles a los inversionistas un convencimiento legal y macroeconómico, y es parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones.

#### *Factores Económicos*

A la par que gestiona el problema de la deuda Argentina, también se ocupa de otros problemas como la inflación, que según el Índice de Precios al Consumo, informado por el INDEC, en los datos que pone a disposición en su página web, desde enero a marzo 2021 es de un 13%, (lo establecido en la ley de presupuestos para el 2021 fue un 29%); el desempleo y la pobreza, la cual cerró para el segundo semestre del 2020 en un 42%, siendo este porcentaje mayor comparado al del 2019 que fue un 35,5%. El índice de indigencia, que en el segundo semestre del año 2019 había cerrado en un 8%,

se ubicó, en el cierre del 2020, en un 10,5%, lo que implica que aproximadamente 4,5 millones de personas se encuentran en estado de indigencia. Entre ambas mediciones, se puede notar que el PBI cayó un 9,9%. Se entiende que la caída se debe a las restricciones aplicadas para evitar la propagación del Covid-19.

En 2020, se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia. Además, como el gobierno hoy debe afrontar una difícil renegociación de la deuda, no ha habido mucho espacio para implementar un estímulo fiscal. Por dicha pandemia, el gobierno tuvo que implementar medidas en respuesta a la crisis económica, tales como grandes inversiones en el sector de salud para la compra de de equipamiento hospitalario y la construcción de clínicas y hospitales; programas para ayudar a las organizaciones destinados a cuidar el trabajo y garantizar la producción, subsidiando los salarios percibidos por sus empleados como el ATP (Asistencia de Emergencia para el Trabajo y la Producción), el REPRO y REPRO II (Recuperación Productiva); soporte financiero a grupos vulnerables como el IFE (Ingreso Familiar de Emergencia); apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguridad social mediante la postergación y reducción de hasta el 95% de las cargas sociales; créditos a Tasa Subsidiada. Según estimaciones del Gobierno Nacional, estas medidas representaron un 6% del PBI.

### *Factores Sociales*

La sociedad tuvo que modificar radicalmente sus costumbres, debido a las medidas implementadas, para evitar la propagación del virus. Organizaciones que, a pesar de encontrarse dentro de las catalogadas actividades esenciales, tal es el caso de Redolfi, tuvieron que implementar protocolos como reducción de personal dentro de sus instalaciones para evitar contactos estrechos y respetar el distanciamiento social, ocasionando bajas en la producción; amoldarse a los cambios de horarios de atención de sus clientes y proveedores, disminuyendo el consumo y las ventas, debido a las restricciones de circulación y la cantidad de personas que pueden ingresar a los locales.

### *Factores Tecnológicos*

La tecnología siempre ha sido el principal motor de cambio, produciendo un gran impacto dentro las organizaciones. Es generalmente este factor el que remodela la

forma de desempeño dentro las industrias. Son herramientas de cambio constante y adaptación rápida necesaria para que las organizaciones puedan evolucionar. Entre ellas podemos mencionar el servicio de internet por fibra óptica, en el que las empresas pueden acceder a este servicio de alta disponibilidad de gran conectividad con múltiples velocidades, ofrece soluciones para gestionar sus negocios por Cloud desde donde se encuentren, brindando seguridad, protección y respaldo.

Dentro de las tendencias tecnológicas implementadas entre 2019 y 2020, podemos encontrar la Inteligencia Artificial (IA), presente en las funciones de chatbot que poseen distintas organizaciones como los bancos; Realidad Aumentada (AR) y Virtual (VR), presente en sectores tales como medios de comunicación, construcción y de bienes raíces.

También podemos encontrar el servicio de internet satelital, que se encuentra disponible en otros países, y en Argentina se está desarrollando bajo la empresa Starlink, que espera brindar el servicio para fines del 2021. Starlink consiguió, en diciembre del 2020, la licencia para brindar servicio de internet de banda ancha a través de sus satélites.

Relacionado a la pandemia, podemos destacar que a través de la tecnología varias organizaciones pudieron implementar el Home Office, el cual ayudó a evitar la circulación del virus.

### *Factores Ecológicos*

En la Argentina, se promueven políticas ambientales para avanzar hacia el desarrollo sostenible. Desde el Gobierno Nacional impulsaron cuatro iniciativas relacionadas al consumo responsable y el cuidado del medio ambiente:

- 1) Casa Común: plan integral que brinda asistencia técnica y financiera a gobiernos locales y organizaciones comunitarias para la realización de proyectos ambientales con impacto social.
- 2) Erradicación de Basurales a Cielo Abierto: lo lleva el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, promoviendo el saneamiento ambiental.

- 3) Ley de Educación Ambiental: ley N° 25.675 que entiende que la educación ambiental constituye el instrumento básico para generar en los ciudadanos valores, comportamientos y actitudes que sean acordes con un ambiente equilibrado, preserven los recursos, su utilización sostenible, y mejoren la calidad de vida de la población.
- 4) Plan Nacional del Manejo del Fuego: servicio para luchar contra los incendios declarados en áreas naturales o rurales.

### *Factores Legales*

En Argentina los regímenes laborales y de seguridad social están regulados por las siguientes leyes:

- 1) Ley de Contrato de Trabajo (LCT) N° 20.744: norma legal que se encarga de regular las relaciones de los trabajadores que se encuentran en relación de dependencia.
- 2) Ley de Empleo N° 21.013: norma que comprende las acciones de prevención y sanción del empleo no registrado.
- 3) Ley de Riesgos de Trabajo N° 24.557: norma que propone la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- 4) Ley de Higiene y Seguridad N° 19.587: norma que determina las condiciones de seguridad que debe cumplir una actividad.

Por otra parte existen los distintos tipos de Convenios Colectivos de Trabajo (CCT), que establecen condiciones laborales y acuerdos salariales para sectores específicos.

También podemos encontrar la Ley de Asociaciones Sindicales N° 23.551 que regula las asociaciones sindicales que tienen por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores.

El gobierno argentino asegura que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal.

La situación social de nuestro país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos debido al rechazo de estos últimos con respecto a las reformas laborales que quieren implementar.

Al asumir la presidencia, Alberto Fernández, decretó el DNU N° 34/2019 que estableció la doble indemnización por despidos sin causas, por el lapso de 180 días. Esta disposición fue renovada bajo el decreto N° 39/2021, el cual también establece la prohibición de efectuar despidos sin justa causa.

Para analizar el micro contexto en el que se desempeña la organización, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de *PORTER* que permitirá analizar la competencia dentro de la industria:

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

Abarca casi la totalidad de la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis con sus 6.000 clientes. Su estrategia es marcar la diferencia con sus competidores a través del servicio orientado a la satisfacción del cliente y sus precios competitivos. Les ofrecen a los mismos tiempo de entrega acotado, descuentos por pago al contado y financiación a 30 días, además del asesoramiento que realizan los vendedores cuando se instalan en locales nuevos.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Es un segmento muy competitivo dado que son estos los que pueden implementar estrategias de negociación y financiación en los insumos, precios y pedidos, afectando de manera positiva o negativa a la organización, haciendo que el cliente pueda cambiar fácilmente de proveedor.

En este caso, Redolfi posee una excelente relación con sus proveedores, con los cuales no ha tenido hasta el momento endeudamiento por el correcto manejo de sus finanzas.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Es difícil que exista este tipo de amenaza si la empresa se encuentra bien posicionada. Esta amenaza puede surgir si el competidor ofrece precios más económicos u otros productos. Para que no suceda esto es necesario mantener el mix de productos

que hacen que la oferta sea variada y las estrategias de financiación y asesoramiento que hacen la diferencia. Además ayuda la relación fraternal que tiene con sus clientes.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

La empresa ofrece gran variedad de productos dado que no se encuentran enfocados a un producto en particular. Además comercializa productos de primeras marcas. La amenaza principal es la economía del país que puede ocasionar que los clientes compren las llamadas segundas marcas por sus precios más accesibles para algunas personas.

#### *Rivalidad entre competidores*

Es un mercado altamente competitivo, en un país con grandes problemas económicos, por lo que Redolfi, a pesar de encontrarse muy bien posicionado en el mercado, tiene que seguir manteniendo sus estrategias que hacen la diferenciación del producto.

Para comprender la situación organizacional es necesario realizar el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Este análisis *FODA* es una herramienta que permite obtener un diagnóstico organizacional.

#### *Fortalezas*

La trayectoria que tiene Redolfi en el rubro mayorista permite que comercialice productos de primeras marcas, con precios competitivos, logrando una cálida relación con sus clientes.

Los mismos vendedores asesoran a los clientes cuando se instalan en un local nuevo y luego realizan un seguimiento del mismo cada 15 días lo que logra que sus clientes se sientan acompañados desde el primero momento.

Poseen un servicio de entrega acotado que permite, luego de realizada la venta, entregar a las 24hs en las sucursales, y a más tardar 48hs en otras localidades.

El 80% de sus ventas con al contado lo que permite que no tenga endeudamiento con sus proveedores.

#### *Debilidades*

No posee un departamento de RR.HH. que se encargue de la administración del personal., ocasionando falencias en los procesos de selección, falta en procesos de inducción y manuales del puesto, lo que hace que el empleado aprenda su tarea mientras trabaja, ocasionando inconvenientes y pérdidas de tiempo. Y una gran ausencia en lo referido a la comunicación interna.

No existe un sistema de clasificación de clientes que permita tener inventariado las compras que realizan. Esto ocasiona que tengan que esperar que sus clientes se pongan en contacto con ellos para hacer los pedidos antes que adelantarse a tal situación, ocasionando pérdidas de tiempo y ventas.

El sistema de captación de clientes quedó obsoleto con los avances de la tecnología y los vendedores no salen a buscar potenciales clientes.

### *Oportunidades*

Una gran inversión económica para la realización de un centro de distribución que lleva a Redolfi a continuar con su plan de expansión, con el crecimiento sostenido del volumen de ventas, disminuyendo el riesgo de roturas, vencimiento de la mercadería por falta de stock, mayor organización en la parte operativa y permitiendo que el personal trabaje en mejores condiciones,. Este nuevo centro de distribución se encuentra en su etapa final, además de estar en una ubicación estratégica.

Otra gran oportunidad es la posibilidad de implementar una estrategia de publicidad que permita mayor captación de clientes.

### *Amenazas*

Los clientes son en general salones de poco espacio, con pocos empleados y escasos recursos de ventas. No cuentan con tiempo suficiente ni medios para transportar la mercadería, ocasionando que los vendedores tengan reducido el poder de negociación. Además la empresa no cuenta con planes de financiación para sus clientes. Lo único que brinda es una financiación a 30 días, por lo que es necesario implementar un plan estratégico ofreciendo estos servicios en un mercado altamente competitivo.

Por todo lo expuesto y analizado, se puede decir que la empresa familiar Redolfi S.R.L., ha logrado expandirse de manera exponencial, desde sus inicios en James Craik,

posicionándose en el mercado por su amplia trayectoria en el rubro mayorista, enfocándose en el crecimiento de sus ventas.

Los productos de primera marca han logrado forjar la relación fraternal que en la actualidad tienen con sus clientes. Todo esto le permitió poder expandirse sobre toda la provincia de Córdoba, y otras localidades de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Hay que destacar que posee precios competitivos y que no posee endeudamiento, dos factores sumamente importantes en la economía actual de Argentina.

La gran inversión realizada en un nuevo centro de distribución le permitirá reducir las limitaciones e inconvenientes ocasionados por la falta de espacio en su centro de distribución actual, lo que le generaba pérdidas económicas por no poder realizar compras a mayor escala, desabastecimiento en las sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación y armado de pedidos, entre otras cosas.

Esta inversión lo posicionará en una zona estratégica, que junto con un sistema atractivo de captación de clientes, le permitirá lograr una economía de escala más sugerente, alcanzando su expansión en el resto de las provincias.

Esta empresa familiar se caracteriza por tener un trato fraternal con sus empleados. Dentro de su visión y misión, se puede resaltar que buscan brindarles oportunidades de desarrollo personal y profesional, justamente preservando la condición familiar, bajo el mandato de sus valores tales como el respeto, la confianza, honestidad y responsabilidad.

Habiendo analizado específicamente toda la información mediante la aplicación de las distintas herramientas, podemos decir que las estrategias propuestas por la empresa, han sido una fortaleza para posicionarse en un mercado altamente competitivo, con la posibilidad de invertir en un nuevo centro de distribución, lo que evitará las pérdidas que hasta hoy vienen teniendo, aumentando el volumen de ventas.

Se destaca la cultura empresarial por ser una empresa familiar de gran trayectoria, donde priorizan los valores por los que se rige como la confianza, la honestidad, la dedicación y la cultura de trabajo.

Por lo expuesto, es necesario, para continuar con el plan estratégico de la empresa, analizar y tratar las necesidades y requerimientos de sus clientes, como así también comenzar a aplicar políticas de publicidad y comunicación para atraer nuevos clientes y distribuir a largas distancias.

Para fortalecer la cultura organizacional que posee A.J & J.A Redolfi S.R.L., es necesario trabajar sobre la gran debilidad que posee la compañía de no contar con un área que se encargue de gestionar los recursos humano.

Es importante hacer foco en la relación entre los empleados y la empresa sobre incorporar el proceso de inducción para que los nuevos integrantes de la empresa, conozcan de ante mano a la organización, y las actividades específicas de su puesto de trabajo, lo que facilitará el desarrollo de sus actividades, evitando la pérdida de tiempo que hoy tienen por aprender las tareas en el puesto; como así también la implementación de las capacitaciones pertinentes junto a la confección de un plan de comunicación interna que será de gran impacto positivo y logrará que sus empleados se sientan realizados en sus actividades al estar correctamente informados sobre lo que se espera de ellos. Los vendedores estarán más capacitados y podrán transmitirle al cliente una mejor atención personalizada, estrategia de diferenciación por la que se destaca la empresa.

La comunicación interna servirá para fortalecer también el compromiso e integración de todos los empleados de la empresa, y servirá de medio para potenciar las capacidades profesional y personales de todos los equipos.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado, se procederá a desarrollar distintos paradigmas y teorías que darán cuenta de la temática estratégica elegida. En principio se desarrollará la importancia de tener un área de RR.HH. dentro de la organización, y luego se hablará sobre la comunicación interna, y posteriormente, se aludirá a los líderes y líderes coach.

### *Departamento de RR.HH.*

A partir de la consideración de que el ser humano es el elemento esencial de las organizaciones, se resalta la necesidad de la existencia de una Gestión de Recursos Humanos que verdaderamente le de ese valor y que permita una interacción que beneficie a ambas partes.

Como señala Gismera (2002), “La Gestión de Recursos Humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos, buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica”. (pp.96-98)

Chiavenato (2000), establece un modelo que explica que la administración de RR.HH. se encuentra constituida por subsistemas interdependientes:

*Subsistema de alimentación:* referido al reclutamiento y selección de personal.

*Subsistema de aplicación:* integra la descripción de los puestos, la inducción en los mismos, la evaluación de desempeño, y rotación del personal.

*Subsistema de mantenimiento:* formado por la remuneración, beneficios, higiene y seguridad en el trabajo.

*Subsistema de desarrollo:* considera las capacitaciones y planes de desarrollo.

Chiavenato (2009), se refiere a los RH como una unidad operativa que presta servicios de reclutamiento, selección, formación, comunicación.

### *Comunicación Interna*

En la actualidad, la comunicación dentro de las instituciones se encuentra cada vez mas analizada y estudiada, debido a la función que desempeña.

Según Arru (2014), la comunicación cumple un rol fundamental, al ser un elemento constructor y difusor de la cultura organizacional. En concordancia con esto, Brandolini y González Frigoli (2009), sostienen que las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la institución. La comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con el modo de actuar de las instituciones, y, a su vez, actúa como un marco de cohesión e integración social.

Algunas atribuciones específicas de la comunicación interna es que todos sepan por qué hacen su trabajo, reforzando la motivación y dirigiéndose al público interno, que según Avilia Lammertyn (1999), define al público interno como los grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados con su específica.

Según Amado Suárez y Castro Zuñeda (1999), no resulta excluyente la división arbitraria en públicos internos y públicos externos, en tanto que miembros internos de una institución pueden ser a la vez consumidores o usuarios de los productos y/o servicios por la organización a la que pertenecen. Los autores también sostienen que la comunicación interna debe cumplir una serie de requisitos para que resulte mínimamente efectiva. Entre ellos se encuentran la sencillez, la comprensión, la pertinencia, la credibilidad, la adecuación al público y la periodicidad. A esto se le suma la formalidad e informalidad de los canales.

Arcila (2008), habla sobre nuevas prácticas de la comunicación, en entornos virtuales, y hace referencia a la Comunicación Digital como un medio asociado a la tecnología, con características de interactividad.

### *Liderazgo*

Según Kotter (1999), el liderazgo constituye una actividad o proceso encargado de influenciar a un grupo de individuos, para que de manera voluntaria, logren cumplir con una serie de objetivos. Es el mismo Kotter (1999), quien considera que un ámbito organizacional tradicional, no posee líderes, pues posee diversos niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control que dificultan el desarrollo del potencial de liderazgo específico.

Según Kantis (1996), el liderazgo también incide en cierta manera en la competitividad. Los nuevos enfoques sobre ésta tienden a considerar que las posiciones de mercado de las organizaciones, constituyen el resultado de un camino de mediano o largo plazo, en el que su capacidad de generar propuestas y/o estrategias es vital.

Senge (1990) menciona que la visión y el pensamiento estratégico son considerados como las principales guías de una gestión flexible basada en el desarrollo del núcleo competitivo de la organización.

### *Liderazgo Coach*

El objetivo de los líderes coach se concentra en el abrir posibilidades de acción. Es conseguir con el otro la posibilidad de potenciar sus propias habilidades.

Según Wolk (2003), no se trata de que todos los líderes sean coaches si no de que los mismos puedan aprovechar la oportunidad de adquirir los principios y herramientas del coaching para desarrollar su estilo de liderazgo.

Según Echeverría (2011), el coaching se encuentra destinado a ser el método de liderazgo del siglo XXI, y que los líderes del pasado eran tomadores de decisiones y asignadores de recursos. Su función era explotar las habilidades de los empleados para el beneficio de la organización. Se veía a los empleados como herramientas y recursos. Los líderes actuales desarrollan personas, construyen relaciones, dirigen, guían y motivan. Los líderes de hoy son coaches. En resumen, el liderazgo y el coaching se relacionan entre sí. El líder coach no busca impartir órdenes sino ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

Luego de haber analizado todo lo hasta aquí expuesto, se concluye que se encuentran exclusivamente relacionados entre sí la gestión de los Recursos Humanos, la comunicación interna y la formación de líderes coach. El área de RR.HH. es la encargada de implementar los procesos necesarios para los recursos, desarrollando un plan de comunicación interna y la formación de líderes coach, los cuales son fundamentales para fomentar la comunicación dentro de la organización, potenciar las habilidades de los empleados y desarrollar la cultura organizacional asegurando el éxito dentro de la organización.

## Diagnóstico

A partir del análisis realizado sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se han podido observar distintos problemas que ponen en riesgo el funcionamiento de la misma.

Uno de ellos es la falta de un Departamento de RR.HH., lo que ocasiona la informalidad y falla en todos los procesos referidos a la gestión del capital humano. Dentro de dichos procesos podemos encontrar los de reclutamiento y selección, que al día de hoy no se realizan dado que ante la presencia de una vacante, se contrata a la persona que presentó un CV, y no porque posea las aptitudes requeridas por el puesto. Como así también la falta del proceso inducción y capacitación en los puestos, lo que genera pérdida de tiempo y errores, por parte de los empleados, al no saber que tareas deben realizar.

Otro de los problemas detectados, y el de más relevancia, es la deficiencia de la Comunicación Interna. Actualmente, poseen un plan informal de comunicación descendente realizado por la Gerencia General de la empresa, lo que genera el desconocimiento por parte de sus empleados de lo que la organización desea, y que se espera de ellos.

Para finalizar, también se destaca la falta de capacitación que tienen los líderes dentro de la organización. Se puede observar que los mismos no poseen desarrolladas las herramientas y habilidades necesarias para el correcto manejo del personal que tienen a su cargo, potenciar su trabajo y la integración de los mismos a los distintos equipos de trabajo.

Hasta ahora, Redolfi S.R.L. se dedicó exclusivamente al cuidado de la relación con sus clientes y proveedores, descuidando así el manejo interno dentro de su organización.

Los problemas antes mencionados son de gran relevancia debido a que impactan directamente sobre el funcionamiento de la empresa, y de continuar sucediendo, podría ocasionarle a la organización grandes perjuicios tales como falta de crecimiento, pérdida económica, además de que se vea afectada la reputación de la empresa familiar, en el posicionamiento de la misma.

### *Conclusión diagnóstica*

Es muy importante que Redolfi S.R.L. comience a trabajar para resolver los problemas detectados.

Al implementar la propuesta de crear un Departamento de RR.HH., que se encargue de establecer los procesos relacionados a la acorde gestión de los recursos humanos, como así también la implementación de un plan de comunicación interna, mediante la aplicación de herramientas tradicionales y digitales, además de capacitar a los mandos medios con una formación de líderes coach, desarrollaría de esta manera el sentimiento de pertenencia de los empleados, alinear su motivación con la cultura organizacional que posee la empresa incrementando así el nivel de productividad de los mismos, lo que influye directamente en el crecimiento de las ventas, disminuyendo cualquier riesgo o perjuicio hacia el prestigio de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Aplicar dicha propuesta permitirá que la organización consiga un mayor porcentaje de productividad, logrando un incrementando en sus ventas, alcanzando de esta manera posicionarse dentro del mercado con gran ventaja competitiva, continuar con su plan de expansión, y asegurar el crecimiento de la empresa.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Crear en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. el departamento de RR.HH., que se encargue de establecer los procesos relacionados a la gestión de los recursos humanos, implementar un plan de comunicación interna y capacitar a los líderes bajo una formación coach, con el fin de alinear a los empleados con la cultura organizacional que posee la empresa, incrementando así la productividad en un 25%.

### *Objetivos específicos*

- Crear el área de RR.HH. que se encargue de diseñar y desarrollar todos los procesos referidos a la administración del personal.
- Diseñar un plan de comunicación interna mediante la implementación de distintas herramientas tradicionales y digitales, con el objetivo de transmitir correctamente lo que la organización desea y afianzar los vínculos con los trabajadores.
- Desarrollar e implementar un plan de inducción con el fin de orientar e integrar a los nuevos empleados en la organización y su puesto de trabajo.
- Capacitar a los mandos medios bajo el paradigma de liderazgo coach para optimizar las herramientas de conducción y habilidades de liderazgo, con el fin de fortalecer sus capacidades de comunicación y acompañar el desarrollo organizacional.

### *Alcance*

El plan se implementará en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, situada en la provincia de Córdoba, en la sucursal ubicada en la localidad de James Craik, con un lapso estimado de entre 6 y 12 meses. Dicho plan comenzará en Julio del 2021, teniendo una primera fecha de finalización en Diciembre del 2021, con la posibilidad de extenderlo hasta Junio del 2022 debido a la emergencia sanitaria actual por COVID, y las cambiantes restricciones decretadas por el Gobierno Nacional.

### *Acciones*

### *Departamento de RR.HH.*

Esta área se encontrará formada por 4 integrantes, un Gerente, quien estará fuera de convenio, su sueldo tendrá aumentos anuales; y 3 analistas, que se encontrarán comprendidos bajo el CCT 130/75, recibiendo los aumentos convenidos por paritarias.

La búsqueda del Gerente de RR.HH. estará a cargo de la consulta Urbano Consultores, quien buscará un perfil adecuado para dirigir el sector. Responderá directamente al Gerente General de la organización, y brindará asistencia y apoyo a las demás gerencias.

Una vez contratado el Gerente, será esta persona la encargada de realizar la búsqueda pertinente de los analistas para terminar de conformar el área que dirigirá.

La búsqueda por parte de Urbano Consultores será de forma virtual y una vez elegido el candidato, se realizará una entrevista presencial con el Gerente General de Redolfi S.R.L.

El tiempo de implementación para armar el área de RR.HH., será de 1 a 2 meses.

Inversión total Departamento de RR.HH.: \$3.433.430,64.-

Honorarios Urbano Consultores:	150.000,00
Sueldo Gerente de RR.HH.:	150.000,00
Analista 1 de RR.HH.:	61.809,61
Analista 2 de RR.HH.:	61.809,61
Inversión total por 12 meses:	3.433.430,64

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia.

### *Plan de Comunicación Interna*

El plan de comunicación interna es una estrategia para conectar e involucrar a los trabajadores y tiene como finalidad la integración e interacción de todo el personal de la organización. En el mismo se busca gestionar y fortalecer la cultura organizacional de la empresa y sus redes de enlace mediante la difusión de contenidos que sean de interés para todos.

Elaborar dicho plan de comunicación con el objetivo de hacer parte a los empleados del propósito y los valores de la empresa.

Se implementarán las siguientes herramientas:

- Mail institucional: se creará un mail institucional para enviar todas las comunicaciones internas por este medio. Notificaciones, novedades, cumpleaños, saludos organizacionales, comunicaciones en general;
- Mails corporativos: se crearán cuentas corporativas para que todos los empleados de la organización tengan su mail empresarial donde puedan recibir todas las notificaciones desde el mail institucional;
- Carteleras: se pondrán en el ingreso de todas las sucursales carteleras de anuncios para pegar, y reforzar, los mensajes que se quieran transmitir a los empleados. Sirve para reforzar las comunicaciones enviadas por mail;
- Reuniones: se organizarán reuniones con los jefes directos de cada área para fomentar la comunicación interna entre ellos y sus equipos, escuchar reclamos y/o sugerencias que surjan, fomentar la creación de grupos de WhatsApp o Telegram, respectivo a cada área, como canal informal de comunicación para que el superior directo pueda redireccionar las comunicaciones institucionales recibidas, y los empleados puedan transmitirle a su jefe cualquier cosa que deseen y éstos puedan plantear en las reuniones.

Con motivo de la pandemia por COVID, en la etapa de implementación, las reuniones se realizarán en grupos pequeños de 10 personas, una vez al mes. Una vez establecidas y organizadas, las mismas podrán hacerse semanal o quincenalmente, de forma virtual, por Zoom o Google Meet.

El área de Recursos Humanos será responsable y encargada de implementar las acciones propuestas, y administrar los comunicados que quiera informar la dirección y gerencia general de la organización.

Al implementar todas las medidas organizadas antes mencionadas se logrará gestionar eficazmente las comunicaciones hacia los colaboradores dentro de la organización, con el beneficio de tener una cultura participativa dentro de ésta.

El plan de comunicación se implementará en un lapso máximo de 6 meses, y se realizará un seguimiento para afianzar la comunicación interna entre los miembros de la

organización, teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados, con el fin de encontrar soluciones para el mejor funcionamiento de la empresa.

A largo plazo, en un lapso de 12 meses, se establece la posibilidad de implementar una app perteneciente a Redolfi S.R.L., que todos los empleados puedan descargar para tener en sus celulares. En la misma, tendrán acceso a toda la información institucional de la organización, últimas novedades, comunicaciones internas, y formularios referidos a RR.HH. (planillas de horas extras, vacaciones y licencias).

Inversión Plan de Comunicación Interna: Carteleras \$9.160.- + Registro de dominio – Web Hosting – Cuentas de mails corporativas \$4.320.- + Honorarios sistemas \$50.000.- + Costo App: \$ 20.000.-

#### *Plan de inducción*

El proceso de inducción tiene como finalidad que el trabajador que ingresa a la empresa posea la inducción necesaria para facilitar su proceso de incorporación a su puesto de trabajo, acortando el tiempo de adaptación e integración al mismo. También le permitirá conocer la organización en la que se inserta, transmitiendo mediante dicho proceso sus políticas, normas, valores, como su misión, visión y los objetivos organizacionales.

Este proceso se encuentra dividido en tres etapas:

#### *Inducción General:*

En esta primera etapa se le dará la bienvenida al nuevo ingresante y se le otorgará información relativa a la organización. En ella se presentarán los siguientes aspectos básicos:

- Historia, organigrama, visión, misión, valores, y objetivos de la empresa;
- Políticas generales y compromiso de la organización;
- Normas y procedimientos;
- Reglamento y régimen disciplinario;

Luego se le mostrará su lugar y puesto de trabajo, presentándole a su superior directo.

Esta etapa tendrá una duración máxima de 1 hora, y estará a cargo de un analista de RR.HH., que le hará entrega del manual de inducción (Ver Anexo 1) como material de consulta y apoyo en el que tendrá toda la información antes mencionada.

*Inducción Específica:*

Una vez terminada la primera etapa de inducción general, se procederá a implementar esta segunda etapa donde se le dará al trabajador toda la información específica y relevante a la función que desempeñará dentro de la organización.

Esta etapa tendrá una duración máxima de 30 minutos, y estará a cargo del superior directo del nuevo ingresante, que le brindará la siguiente información:

- Tareas a desarrollar, objetivos y responsabilidades del puesto;
- Resultados y desempeño esperado;
- Presentación de compañeros de área;

El superior directo le asignará un compañero de área que acompañará al ingresante y será su tutor para consultas y apoyo durante el proceso.

*Evaluación:*

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes o durante el período de prueba, se realizará una evaluación (Anexo 2) con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, y determinar si es necesario reforzar el proceso.

Esta tercera etapa se realizará en conjunto con el superior directo y un analista de RR.HH.

El proceso de inducción es de gran relevancia dentro de la organización dado que al ser correctamente capacitado y entrenado, el nuevo trabajador, será más eficiente, no permitiendo margen de error alguno. El mismo consiste en diseñar el manual de inducción, preparar al nuevo trabajadores, evaluación del mismo, y determinar acciones necesarias.

El plan de inducción se realizará en un lapso máximo de 4 meses.

Costo manual de inducción: Diseño y desarrollo \$10.000.- + Impresiones \$50.000.-

*Plan de capacitación mandos medios bajo formación de líderes coach*

Es de vital importancia desarrollar en los mandos medios, la habilidad de liderazgo. Por tal motivo, se implementará un plan que consiste en fortalecer estas habilidades y el liderazgo desde el paradigma coach como guía del trabajo en equipo, comunicación.

Debido a la situación actual por la pandemia del COVID, y las medidas sanitarias establecidas, optamos por un curso 100% a distancia, dado por la Fundación Jean Sonet (FJS), ubicada en la provincia de Córdoba, especializada en implementar programas de formación continua, en el área de Administración y Negocios, de la Universidad Católica de Córdoba, con certificación digital.

El curso se titula “Liderazgo y Coaching” (Anexo III), tiene una duración de 4 encuentros virtuales, una vez a la semana, los días viernes, mediante la Plataforma Moodle Campus Virtual de la Universidad Católica de Córdoba, con una carga horaria total de 16 horas.

El curso será destinado al Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y Logística y al Supervisor de Vendedores, y estará orientado a que adquieran conocimientos teóricos y prácticos en competencias de liderazgo y coaching, utilizados a la hora de gestionar equipos, dirigir o coordinar grupos de personas, e influir positivamente en ellos.

Costo curso “Liderazgo y Coaching” \$7.900.- c/u, total: \$39.500.-

A los tres meses de haber finalizado el curso de “Liderazgo y Coaching”, se procederá a dar otro curso, destinado también a los 3 gerentes, 1 jefe y 1 supervisor, con el fin de continuar la capacitación bajo el paradigma de líder coach.

El otro curso es dictado por la Universidad Tecnológica Nacional, de forma virtual, a través de su plataforma de e-learning, y se denomina “Fundamentos del Liderazgo y el coaching” (Anexo IV).

El mismo tiene una duración de 8 semanas, y lo puede hacer en vivo o tener acceso a las grabaciones del curso para verlo cuando ellos puedan de acuerdo a sus actividades. El curso se encuentra dividido en dos módulos de 4 unidades cada uno, con una carga horaria de 60 horas en total. Una vez finalizado cada módulo tendrán una evaluación integradora, y finalizado el curso tendrán una evaluación final obligatoria, que habiendo aprobado ambas evaluaciones tendrán una certificación universitaria por UTN BA.

Costo curso “Fundamentos del Liderazgo y el coaching” \$14.830.- c/u, total: \$74.150.-

El marco de tiempo para la implementación del plan de capacitación de mandos medios es de 1 a 6 meses, con una inversión de \$113.650.-

#### *Marco de tiempo para la implementación*

A continuación se describe mediante este diagrama el marco de tiempo de toda la propuesta:

Actividad	Duración	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Departamento de RR.HH.	2 meses												
Plan de inducción	4 meses												
Plan de comunicación interna	6 meses												
Implementación APP	6 meses												
Capacitación mandos medios	6 meses												
1° curso	1 mes												
Evaluación y seguimiento	2 meses												
2° curso	2 meses												
Evaluación y seguimiento	1 mes												

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia.

#### *Evaluación del impacto de la implementación*

A continuación calcularemos el ROI.

$$\text{ROI: } \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

Para calcular el beneficio de la propuesta, tendremos en cuenta los ingresos obtenidos por ventas durante el año 2018. A ese importe le sumaremos los porcentajes de inflación de los años siguientes, y tendremos en cuenta el porcentaje estimado de inflación para el año en curso. La inflación en el año 2019 fue 53,8% y en el año 2020 fue 36,1%. Para el año 2021 habían estimado, según la Ley de Presupuesto, un 29% pero los especialistas en el mercado proyectan que sea de un 47,3%.

Año	Inflación	Ventas
2018		\$10.417.452,07
2019	53,8	\$16.022.041,28
2020	36,1	\$21.805.998,18
2021	47,3	\$32.120.235,31

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

La implementación de la propuesta, le va a otorgar a la empresa un incremento en sus productividad del 25%, lo que representa \$8.030.058,83.-

Inversión de la propuesta:

Departamento de RR.HH.	3.433.430,64
Plan de inducción	60.000,00
Plan de comunicación interna	63.480,00
Implementación APP	20.000,00
Plan de capacitación mandos medios	113.650,00
Total	3.690.560,64

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

$$\text{ROI: } \frac{\$8.030.058,83 - \$3.690.560,64}{\$3.690.560,64} \times 100 = 117,58$$

Para resumir, la utilidad a recuperar por parte de la empresa es una rentabilidad económica del 25%, lo que equivale a \$8.030.058,83.-, con un porcentaje de retorno de inversión del 117,58%, lo que significa que si Redolfi S.R.L. realiza la inversión en esta implementación, obtendrá una ganancia de \$1,18 por cada peso invertido en la propuesta.

## Conclusión

A partir del reporte de caso realizado en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se ha llegado a la conclusión que dicha empresa posee una gran desorganización debido al manejo informal en el interior de la misma.

Si bien Redolfi S.R.L. ha logrado posicionarse exitosamente en el mercado gracias a la comercialización exclusiva de productos de primera marca, desarrollando una economía de escala, logrando su expansión a otras localidades; ha dejado de lado todo lo referente a la gestión de los Recursos Humanos generando, sin intención, grandes inconvenientes en los procesos internos de la organización.

De acuerdo al análisis de situación, se propone como solución a los problemas detectados, la creación de un departamento de RR.HH., que se encargue de gestionar todos los procesos referidos al personal, como así también que sea esta área la encargada de implementar un plan integral de comunicación interna que permita generar el flujo comunicacional entre la organización y sus empleados, para lograr alinear el correcto funcionamiento dentro de la empresa.

La implementación de un plan de inducción aporta a los nuevos ingresantes, y al personal establecido, herramientas necesarias sobre el desempeño esperado por parte de estos, como así también la historia, misión, visión y cultura de la organización de la que son parte.

La capacitación de mandos medios bajo el paradigma coach brinda habilidades a los líderes para potenciar al personal que tienen a su cargo. Fomentar el trabajo en equipo, buscando no solo alcanzar las metas de la empresa, si no promover el sentido de pertenencia de sus colaboradores, estimulando el desarrollo personal y profesional de los mismos.

La implementación de esta propuesta estratégica se centra en la creación de procesos inexistentes, mejora de la comunicación interna y la formación de los líderes coach con el fin de desarrollar la gestión del capital humano, a través de la aplicación de procesos y herramientas hasta ahora inexistentes, buscando promover un buen clima laboral para seguir alcanzando los objetivos organizacionales de manera eficiente y efectiva.

### *Recomendaciones*

Luego de haber concluido con el plan de implementación propuesto, sería importante que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. trabaje sobre las evaluaciones de desempeño del personal.

No se trabajó en este aspecto por hacer foco en la comunicación interna, procesos de inducción y capacitación de líderes, debido a que sin lo antes mencionado difícilmente se puedan aplicar dichas evaluaciones.

Se recomienda continuar con la implementación de las evaluaciones de desempeño que permitirá determinar las fortalezas y debilidades de los empleados, como sus conocimientos y aptitudes.

También se recomienda trabajar sobre el clima laboral por ser de suma importancia abordar el tema del ambiente en el que los trabajadores desarrollan sus actividades.

Se aconseja también, la implementación del software SAP, que al ser un sistema de gestión empresarial completo, le permitirá tener separado por módulos, todo lo referente sobre la administración del personal, liquidación de sueldos, proveedores, clientes y facturación.

## Referencias

- Amado Suárez, Adriana. y Castro Zuñeda, Carlos. (1999). *Comunicaciones Públicas – El modelo de la comunicación integrada*. Temas.
- Arcila, Carlos. (2008) (coord.). *Comunicación Digital y Ciberperiodismo, nuevas prácticas de la Comunicación en los entornos virtuales*. Caracas, Venezuela: Editorial Universidad Católica Andrés Bello.
- Arru, Marco. (2014). *Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa*. [Versión Electrónica]. América Economía, 400, s/n.
- Avilia Lammertyn, Roberto. (1999). *Relaciones Públicas – Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Buenos Aires, Argentina: Revista Imagen 3<sup>o</sup> Edición.
- Brandolini, Alejandra y González Frigoli, Martín (2009). *Comunicación interna – Claves para una gestión exitosa*. La Crujía y DIRCOM.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: (págs. Parte 1, página 2). Editorial Mc. Graw Hill.
- Echeverría, Rafael. (2011). *Ética y Coaching ontológico*. México: Ediciones Granica.
- Gismera, V. (2002). *Invertir en Personas*. Madrid, España: Revista Capital Humano, Número 144, 2001, pp. 96-98. Editorial Capital Humano.
- Kantis, Hugo. (1996). *Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas*. Doc. 73. CEPAL.
- Kotter, John. (1991a). *El factor liderazgo*. Díaz de Santos
- Kotter, John. (1991b). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business Review, Harvard College.

Marchesan, Cristian Alejandro. (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial*. (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13030>

Sánchez Borghi, María Florencia. (2016). *Comunicación Interna Farmacias Líder S.A.*. (Tesis de Grado) Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13790>

Senge, Peter. (1990). *La quinta disciplina*. México: Ediciones Granica.

Wolk, Leonardo. (2003). *Coaching - El Arte de Soplar las Brasas*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea Editores. 6° edición.

### **Leyes y Resoluciones**

Presidencia Argentina: Decreto DNU 34/2019

Boletín Oficial: Decreto 297/2020

Boletín Oficial: Decreto 39/2021

INFOLEG: Ley de Asociaciones Sindicales N° 23.551

INFOLEG: Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744

INFOLEG: Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.587

INFOLEG: Ley de Protección del Empleo N° 24.013

INFOLEG: Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557

### **Páginas Web**

*A.J. & J.A. Redolfi*

<http://www.redolfisrl.com.ar/nosotros.html>

*Ámbito Financiero*

<https://www.ambito.com/finanzas/inflacion/mercado-ajusto-pronosticos-2021-preve-algo-mas-y-menor-suba-del-pbi-n5190735>

*Boletín Oficial*

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

*DonWeb*

<https://donweb.com/es-ar/>

*Facebook*

[Alonso J. y José A. Redolfi SRL - Inicio | Facebook](#)

*Fibertel Corp*

<https://www.telecomfibercorp.com.ar/grandes-empresas/empresa>

*Fundación Jean Sonet (FJS)*

<https://fjs.ucc.edu.ar/curso.php?id=22525>

*Honorable Cámara de Diputados de la Nación*

<https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/textoCompleto.jsp?exp=0290-D-2020&tipo=LEY#:~:text=La%20Ley%20General%20del%20Ambiente%20N%C2%B0%2025675%2C%20Art%C3%ADculo%2014,y%20su%20utilizaci%C3%B3n%20sostenible%2C%20y>

*Instituto Nacional de Estadística y Censos - INDEC Argentina*

<https://www.indec.gob.ar/>

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_2082FA92E916.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf)

*Información Legislativa y Documental - INFOLEG*

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20993/texact.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/norma.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/412/norma.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/norma.htm>

*Portal Oficial del Estado Argentino*

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-34-2019-333435>

*Portal Oficial del Estado Argentino*

<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/politicas-ambientales>

*Santander Trade*

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

*Universidad Tecnológica Nacional*

<https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching>

*Urbano Consultores*

<https://urbanoconsultores.com.ar/>

<https://www.linkedin.com/company/urbano-consultores/>

## Anexos

### ANEXO 1: Manual de Inducción



**!!!Bienvenido al equipo de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.!!!**

El presente manual es una manera de decirle que estamos felices de que se haya uno a nuestra familia.

Durante las próximas semanas aprenderá todo lo referido a la organización, podrá apreciar que en Redolfi S.R.L. cuenta con todas las oportunidades para triunfar.

Una vez más, ¡bienvenido a nuestro equipo! Ahora es parte de una empresa conocida por su gran trayectoria y sus productos de gran calidad que satisfacen a todos.

**Atte. Dpto. de RR.HH.**

## ¿Quiénes somos?

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados 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 y provincias vecinas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

James Craik está ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, y cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m<sup>2</sup>. Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

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

## Historia

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

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

Desde el año 1976, comenzaron a expandirse, dedicándose a la distribución de cigarrillos, luego incorporaron la distribución de helados y productos congelados.

Para fines del año 1993, la empresa pierde a su socio fundador lo que provocó además de un proceso complejo de sucesión, la presencia de los conflictos familiares típicos ante tal situación.

Luego de superar tales obstáculos, continuaron con la expansión de la empresa, entre lo más destacado podemos mencionar la apertura de nuevas sucursales y autoservicios lo que facilitó el desarrollo hacia el interior de la provincia, llegando en la actualidad a tener 6000 clientes, traspasando fronteras alcanzando las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

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

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

## **Visión, Misión y Valores**

### **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”.

### **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, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

### **Valores**

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

## **Estrategia**

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

## **Proveedores**

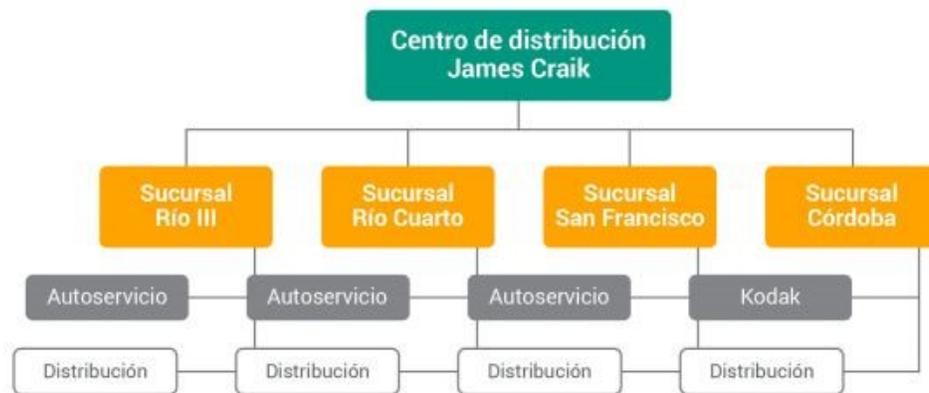
A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson & Johnson, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak

## Clientes

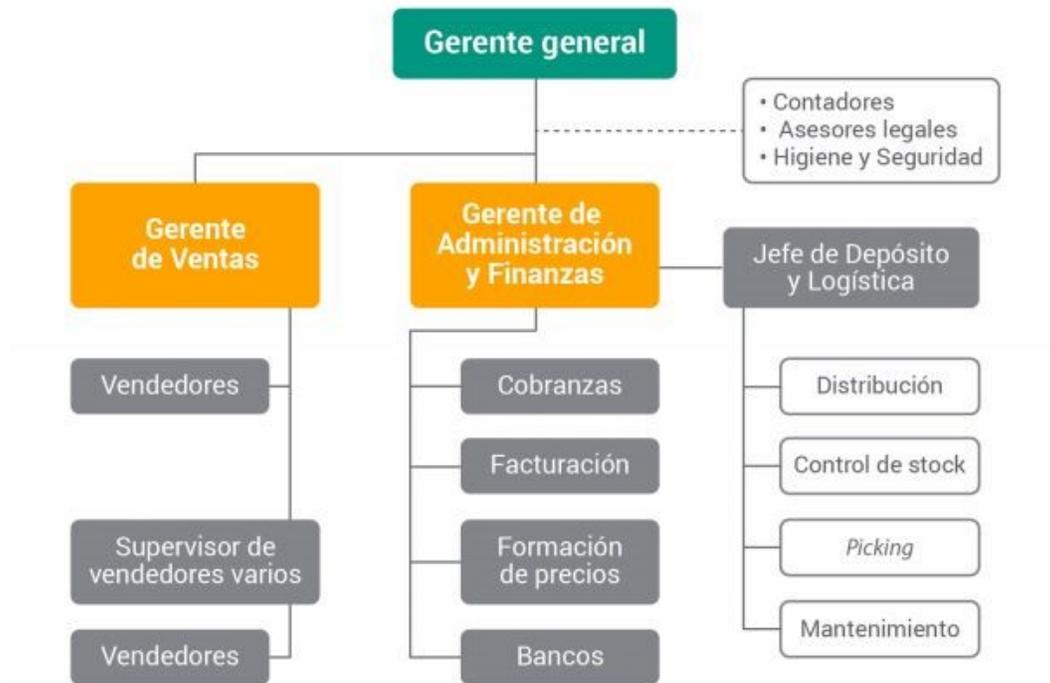
Los clientes son, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

## Organigrama

El siguiente organigrama muestra cómo se encuentra formada la empresa en cuanto a sus sucursales y su composición.



El siguiente organigrama muestra como se encuentra formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.



## Reglamento Interno

### Generalidades

ART. 1: El presente reglamento interno tiene por objeto facilitar una administración coherente y eficiente del recurso humano, a través de un conjunto de prácticas y normas aplicables a todos los servidores de la empresa con motivo de la relación laboral.

ART. 2: Todo aquél que acepte desempeñar un cargo en la empresa quedará sujeto al cumplimiento de las disposiciones y procedimientos establecidos en este reglamento interno.

ART. 3: El empleado deberá tomar las precauciones necesarias, a fin de evitar el deterioro o destrucción de las herramientas brindadas para su trabajando.

## **Jornada de Trabajo**

ART. 4: Se establece como jornada de trabajo la indicada por el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio N° 301/75, CCT por el que se rigen las condiciones establecidas.

ART. 5: Todo el personal dispone de 1 hora para almorzar, estableciéndose los horarios de 12hs a 13hs o de 13hs a 14hs, siendo a elección del empleado.

ART. 6: Todo el personal estará obligado a registrar su ingreso y egreso, mediante el mecanismo de fichaje en el dispositivo de reloj que se encuentra en cada establecimiento. De no hacerlo, deberá justificar la omisión.

Ante cualquier inconveniente, llegada tarde, y/o ausencia deberá comunicarse con su superior directo y el área de RR.HH.

ART. 7: Las horas complementarias a la jornada laboral deberán ser informados mediante el formulario de horas extras, con la correspondiente autorización del superior directo.

## **Normas Generales**

ART. 8: Todos los empleados podrán presentar sugerencias, pedidos, quejas o reclamaciones, respetuosamente, de forma verbal o escrita, ante el área de RR.HH., siendo éstas de carácter confidencial.

ART. 9: Todos los empleados serán pasibles de sanción en caso de no respetar este reglamento interno, y/o incurra en cualquier indisciplina, y/o acto que perjudique el normal funcionamiento de la empresa.

**ANEXO 2: Evaluación de Inducción**

Luego de finalizar el proceso de inducción y, antes o durante el período de prueba, el supervisor directo, junto al analista de RR.HH., deberán realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador.

A continuación se presenta un modelo de seguimiento a la inducción.

<b>EVALUACION DE INDUCCION</b>		
Apellido y nombre: _____		Fecha: _____
Área de trabajo: _____		
<i>Con el fin de resolver inquietudes o dudas que le hayan podido surgir durante el período de inducción, lo invitamos a completar la siguiente ficha, marcando con una X, según considere.</i>		
ASPECTOS:	Es clara la información:	Quisiera más información:
Horario de trabajo		
Fichaje de ingreso y egreso		
Horario de almuerzo		
Ausencias y/o llegadas tardes		
Horas complementarias		
Sugerencias, quejas y/o reclamos		

Sanciones disciplinarias		
Licencias varias		
Elementos de trabajo		
Tareas a desempeñar		
Beneficios y compensaciones		
Obra Social		
Reglamento Interno		
Escriba cualquier otra inquietud y/u observación que tenga: _____ _____ _____		
Observaciones evaluador: _____ _____ _____		
Firma empleado: _____		Firma evaluador: _____

**ANEXO 3: Descripción curso: “Liderazgo y coaching”.**

“Este curso es orientado a dueños de empresas, profesionales independientes, empleados de empresas, estudiantes universitarios y del último año del secundario que buscan adquirir conocimientos teóricos y prácticos en competencias de liderazgo y coaching, utilizados a la hora de gestionar equipos, dirigir o coordinar grupos de personas o influir positivamente.”

**Objetivos:**

“Adquirir conocimientos teóricos y prácticos en competencias de liderazgo y coaching, utilizados a la hora de gestionar equipos, dirigir o coordinar grupos de personas o influir positivamente.”

**Contenido:**

- Módulo I. ¿Que es liderazgo? Tipos de líderes, comportamientos, aspectos positivos y negativos, influencia, inteligencia emocional.
- Módulo II. Test personal estilo liderazgo, plan de desarrollo individual.
- Módulo III. ¿Que es el coaching? Porque utilizar el coaching, en que situaciones,

**Docente:**

Mas. Fernández, Alejandro Gabriel (Disertante)

Lic. en Administración de Empresas (UCC).

Master in Business Administration (IESE Business School - Barcelona).

Formación en Six Sigma y Mejora Continua (J&J University)

Formación como Coach (Intel University).

**Informes:**

Fundación Jean Sonet

Mail: [info@fjs.ucc.edu.ar](mailto:info@fjs.ucc.edu.ar) - Whatsapp: [+54 9 351 550-3332](https://wa.me/5493515503332) - (0351) 4938000 Int. 183/184/186 (de 8 a 16h).

## **ANEXO 4: Descripción curso: “Fundamentos del Liderazgo y el coaching”.**

### **Objetivos:**

#### *Objetivo general*

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.

#### *Objetivos específicos*

- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.
- Implementar un proceso de coaching.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.
- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.

### **Contenido:**

- Módulo I: Liderazgo y motivación
  - Unidad 1: Liderazgo Parte I
    - Tema 1: Concepto de liderazgo
    - Tema 2: Competencias del liderazgo
    - Tema 3 : Inteligencia emocional en el liderazgo
  - Unidad 2: Liderazgo Parte II
    - Tema 1: La comunicación efectiva
    - Tema 2: Coherencia y credibilidad del líder
  - Unidad 3: Motivación Parte I
    - Tema 1: Que es la motivación
    - Tema 2: Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación
  - Unidad 4: Motivación Parte II
    - Tema 1: Como motivar
    - Tema 2: El poder que hay dentro de nosotros
- Módulo II: Trabajo en equipo y coaching
  - Unidad 1: Trabajo en equipo Parte I

- Tema 1: Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
- Tema 2: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo
- Unidad 2: Trabajo en equipo Parte II
  - Tema 1: El proceso del trabajo en equipo
  - Tema 2: El conflicto en el trabajo en equipo
- Unidad 3: Coaching Parte I
  - Tema 1: Qué es el coaching
  - Tema 2: Influencias en el desarrollo de la sesión del coaching y el desarrollo personal
  - Tema 3: Tipos de coaching
- Unidad 4: Coaching Parte II
  - Tema 1: La sesión del coaching
  - Tema 2: Herramientas prácticas de trabajo

**Docente:**

Claudio Alejandro Fernández

Abogado en la UBA,

Magíster en Dirección de Empresas en la UNED (España),

Magíster en Coaching y PNL en la UNESCO (España),

Profesor Universitario egresado de la Universidad Maimónides,

Docente universitario, UTN–FRBA

**Metodología de enseñanza-aprendizaje:**

La modalidad de e - Learning Colaborativo es totalmente mediada por tecnologías a través del Campus Virtual FRBA. Se trata de una modalidad básicamente asincrónica que aprovecha pedagógicamente los recursos de la Web 2.0, con un complemento sincrónico, por medio de la realización de clases en tiempo real, logrando superar de esta forma, la instancia de autoestudio.

El trayecto formativo consta de módulos; cada uno de ellos está conformado por unidades, las cuales a su vez, integran los contenidos temáticos.

En cada unidad, contará con:

- Foros Proactivos de interacción y comunicación propuestos por el docente para la presentación de dudas, consultas y opiniones, la discusión y la retroalimentación (feedback) entre profesores/tutores - alumnos; y alumnos entre sí.
- Otras vías de consulta al docente, foro de dudas, salas de chat, mensajería interna del campus.
- Material de lectura obligatoria y complementaria.
- Actividades y trabajos integradores de aplicación de los conocimientos adquiridos, individuales y/o grupales.
- Clase en tiempo real, 2 encuentros por módulo, en el Aula Virtual Sincrónica.

**Modalidad de evaluación y acreditación:**

La Evaluación del trayecto formativo comprende una Evaluación Integradora por módulo y una Evaluación Integradora Final Obligatoria (EFIO), que se basa en la realización por parte del alumno de la entrega de una tarea (consigna específica para su desarrollo) o cuestionario. Dicha evaluación final cuenta con una segunda instancia de examen recuperatorio, para aquellos participantes que no aprobaron la primera o no la realizaron dentro de las fechas estipuladas por Cronograma.

Se tendrá en cuenta también, para la evaluación:

- La descarga y lectura de todos los elementos que componen la unidad temática. Grado de participación en todos los foros proactivos propuestos en cada una de las unidades temáticas.
- La asistencia y/o descarga de las clases virtuales en tiempo real.
- La entrega y aprobación de todas las actividades y ejercicios que se consignen como obligatorios.
- La dedicación horaria indicada en cada caso para lograr el máximo rendimiento del estudio.

- El alumno deberá finalizar la cursada dentro de la duración del trayecto sin excepción. - Terminado el mismo, no podrá entregar ni descargar nada adeudado y deberá cursar nuevamente en un próximo inicio, en caso de desear finalizarlo.

La acreditación del trayecto constará de la Aprobación de lo indicado en la evaluación obligatoria.

La calificación será cualitativa: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Desaprobado. Las tres calificaciones primeras, otorgan un certificado de "Aprobación". Aquellos alumnos que no hayan alcanzado alguna de estas tres calificaciones o no hayan realizado la EFI, podrán obtener una calificación y certificación de Participación, previa comprobación por parte del Tutor de ciertos criterios de evaluación.