

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“ Propuesta de comunicación bidireccional y liderazgo coach que mejore la experiencia organizacional en Redolfi S.R.L”**

Alumno: Claudia Boni

DNI N°: 22.275.761

Legajo: VRHU12635

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

## **Resumen**

Redolfi fue objeto de estudio de este reporte de caso, esta es una empresa dedicada la distribución y comercialización de productos de consumo masivo de la provincia de Cordoba, que presento como problemas centrales la falta de un plan de comunicación interna entre las diversas unidades de negocio y la formación de mandos medios en un liderazgo mas proactivo.

Luego de analizar las variables se decidió implementar un plan de acción cuyo objetivo fue implementar un plan de comunicación bidireccional haciendo que los mensajes que se emiten desde la organización lleguen a todos los miembros. Para lograrlo se deberá formar a los mandos medios en liderazgo coach para que gestionen sus equipos de trabajo con el fin de aumentar en un 15% la rentabilidad de la empresa.

Obteniendo como resultado un retorno de inversión de 279%.

*Palabras clave:* Comunicación Interna – Liderazgo Coach

## **Abstract**

Redolfi was the object of study of this case report, this is a company dedicated to the distribution and commercialization of mass consumer products in the province of Cordoba, which presented as central problems the lack of an internal communication plan between the various business units and the training of middle managers in a more proactive leadership.

After analyzing the variables, it was decided to implement an action plan whose objective was to implement a two-way communication plan making the messages that are emitted from the organization reach all the members in order to achieve it, middle management should be trained in coach leadership to to manage their work teams in order to increase the profitability of the company by 15%.

Obtaining as a result a return on investment of 279%.

*Keywords:* Internal Communication - Leadership Coach

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	6
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna.....	14
Comunicación bidireccional .....	15
Liderazgo coach .....	16
Diagnostico y Discusión.....	17
Plan de Implementacion .....	19
Objetivo general .....	19
Objetivos específicos.....	19
Alcance .....	19
Acciones .....	19
Creación de revista corporativa .....	19
Reuniones mensuales .....	21
Capacitación en liderazgo coach.....	22
Marco de tiempo de la implementacion .....	23
Evaluación del impacto de la implementacion .....	23
Conclusiones.....	25
Recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	26
Anexos.....	28
1. Capacitacion en liderazgo Coach	

## Introducción

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.

Surge como empresa familiar en 1959 cuando Miguel Ángel y Alonso adquieren un local de bazar y cigarrería en su lugar de origen, Miguel Angel, el más conservador de la familia se dedica a la atención del local familiar y Alonso comenzó a visitar localidades vecinas ofreciendo los productos que comercializaban en Redolfi Hermanos como se llamó este primer emprendimiento.

En 1975 decidieron finalizar la sociedad y cada uno de los hermanos tomo caminos distintos: Miguel continuó con la venta de artículos de librería y bazar, pero Alonso comenzó con la distribuidora mayorista. El hijo de José Redolfi, se sumó a trabajar con su padre en este nuevo proyecto.

El primer reto llegó en 1983, cuando la tabacalera Massalin Particulares les ofrece la distribución exclusiva de sus productos a lo largo de la Ruta Nacional N°9.

La empresa actualmente cuenta con un total de 4 (cuatro) sucursales en diferentes ciudades de la provincia de Córdoba: James Craik; Villa María; Río Tercero y Córdoba (capital).

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no estuvo exento de los conflictos intrafamiliares que comenzaron con la muerte del Sr. Alonso Jacobo Redolfi en el año 1983. En ese mismo año se iniciaron los trámites de sucesión. A pesar de los problemas, la empresa continuó creciendo: realizó aperturas de nuevos locales; celebró alianzas estratégicas con importantes marcas y en todo momento avanzó.

Cuatro años más tarde Massalin Particulares se convertirá en su socio estratégico cuando juntos instalan una sucursal para la venta y distribución en la ciudad de Río Tercero, Redolfi iba ganando terreno y exclusividad en la distribución de cigarrillos llegando a mas localidades de la provincia, en 1995 instalan la segunda sucursal en San Francisco sellando así una alianza que prospera en el tiempo.

La última innovación en el negocio surgió en el año 1999 cuando instalan el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, para luego expandirse a otras localidades como Córdoba Capital, San Francisco y Río Cuarto.

Actualmente, la empresa se encuentra trabajando la tercera generación de familiares. La dotación actual de empleados asciende a 170 y cuenta con una flota de 56 vehículos distribuidos entre las 5 sucursales.

Redolfi tiene como problemas centrales la falta de formación de sus mandos medios que fueron elegidos por la confianza y la antigüedad en sus puestos de trabajo que generan incompetencia y falta de profesionalismo para cumplir con los objetivos de la organización debiendo los directores hacerse cargo de la toma de decisiones, además de tener problemas en la comunicación interna debido a que no cuenta con canales formales en donde todos los trabajadores están desorientados a la hora de realizar algún tipo de consulta por que el organigrama que tienen es muy débil.

Ante esto es necesario ver que es lo que indican algunos autores con respecto a la importancia de la comunicación interna y la formación de líderes coach como estrategias para generar ventajas competitivas en las empresas.

.Dahan Javier (2019), expone en su tesis, un reporte de caso en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R:L de la provincia de Córdoba indica cual es la importancia de utilizar la tecnología para el desarrollo de la comunicación interna que son esperables para atraer al talento humano.

Además, la irrupción de las nuevas generaciones de empleados, así como sus necesidades y las modificaciones en el uso de la tecnología del plantel actual, no se encuentran diagnosticadas, lo que dificulta la tarea de identificar y capacitar objetivamente al personal. Organizaciones nacionales e internacionales han utilizado los canales y modalidades de comunicación interna clásicos (formales) y aplicado diferentes herramientas innovadoras como la comunicación 2.0 (aula virtual, intranet, aplicaciones para móviles) en pos de diferentes beneficios como la mejora de la ventaja competitiva, clima laboral, investigación del cliente externo, motivación, reducción de costos y errores, capacitaciones, entre otras. (Dahan, 2019, pág. 2).

Buffa Yamila (2019), en su trabajo final de grado un proyecto de aplicación profesional realizado sobre la organización “Casa del Joven “ de la provincia de Córdoba donde expone que la falta en la comunicación organizacional lleva a que se intalen los rumores que generan

mucho daño en la organización dando información imprecisa generando problemas culturales y enfrentamientos internos.

Rivilli Paulina (2019) quien realiza un reporte de caso en su trabajo final de grado, en la empresa Man-Ser S.R.L de la provincia de Cordoba indica la importancia de los lideres coach en la mejora de la comunicación organizacional.

Los mandos medios carecen de competencias relacionadas a la gestión de personal, lo cual obstaculiza el flujo de información en la empresa, por ende afecta a todas las áreas de la organización ya que en cada departamento hay un mando medio que facilita la coordinación de acciones para llevar acabo los planes estratégicos, desarrollados por los puestos jerárquicos, y ejecutados por el resto de los colaboradores; esta dificultad para seleccionar encargados de los departamentos capaces de gestionar equipos de trabajo de alto rendimiento, involucra no solo al departamento de recursos humanos, sino también a la consultora externa encargada de realizar dicha selección. (Rivilli, 2019, pág. 3).

La relevancia que tiene para el caso la profesionalización de los mandos medios y la mejora en la comunicación organizacional se sustenta sobre las premisas que las organizaciones en la actualidad y en un mundo globalizado no pueden dejar nada librado al azar, las gerencias tienen que ser capaces de poder gestionar la comunicación que es necesaria que sus colaboradores conozcan y para esto es necesario que el liderazgo coach será una practica habitual en estas.

Las empresas que tienen sucursales en lugares geográficos distintos deben hacer uso de la tecnología para que esta acerque a todos los miembros de la organización en búsqueda de la construcción de una cultura compartida.

El liderazgo coach y la comunicación deben ser herramientas que se utilicen para las empresas para mejorar la satisfacción y experiencia de los trabajadores buscando la bidireccionalidad en la información que se maneje en la empresa.

## **Análisis de Situación**

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una trayectoria de 62 años, su prestigio y buena imagen lo han posicionado en el mercado. Se dedica principalmente a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país.

La visión de la organización es 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.

Su misión es atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Y sus valores el 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 emergente en cada caso. La confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. El esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia. La 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 y el sentido de equipo y la orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Cuenta con un porfolio importante de marcas y dispone de una cartera de 6000 clientes entre supermercados, farmacias y almacenes y quiscos ente otros además de tener una fuera de venta de 35 vendedores que toman los pedidos a lo largo y ancho del país. Además de las sucursales que siguen el negocio principal, solo tienen la unidad de Kodak, ubicada en la ciudad de Córdoba en Antonio del Viso 19, en barrio Alta Córdoba.

El proceso de comercialización de Redolfi consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas.

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's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Dada la información recabada y analizada, se puede observar que la empresa ha crecido de manera constante desde el año 2003 hasta la actualidad aun en un contexto de emergencia sanitaria por pandemia del coronavirus.

A continuación se realizaron tres análisis que permiten conocer como la compañía esta parada frente al mercado en le que interactúa, el primero de ellos tienen la finalidad de conocer el macroentorno llamado PESTEL que analiza las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, el segundo para visualizar el microentorno con respecto a sus clientes, proveedores, clientes y competidores conocido como fuerzas de Porter y por ultimo el FODA en donde se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores Políticos*

Argentina está inmersa en la segunda ola provocada por el coronavirus, enfermedad que comenzó a circular a fines del 2019 en países orientales extendiéndose por Europa, América, África y Oceanía, debiendo los gobiernos nacionales que tomar medidas para mitigar el impacto que este provoca principalmente en adultos mayores, siendo los vectores de contagio las personas mas jóvenes, motivo por el cual se decretaron a nivel mundial cuarentenas debido al aumento de casos de personas que se infectaban y morían.

En Argentina esta medida de aislamiento, social, preventivo y obligatorio se extendió durante todo el 2020 comenzó el 19 de marzo y finalizó a fines de octubre, la industria alimenticia no sufrió la etapa de aislamiento debido a que pudieron seguir trabajando, al igual que la distribución y los autoservicios que fueron declarados servicios esenciales para abastecer a la población.

El gobierno nacional aclaró que, desde esta medianoche, sólo los trabajadores de las 24 actividades declaradas esenciales en el marco de la pandemia por coronavirus podrán viajar en el transporte público, mientras que el resto -considerado exceptuado- puede seguir circulando e ir a trabajar, pero no podrán hacerlo por esa modalidad.

Las actividades esenciales son entre otros:

Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas.

Industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios. (Telam , 2020, <https://www.telam.com.ar>).

### *Factores Económicos*

La pandemia dejó a muchos Argentinos con grandes problemas económicos con la gestión del expresidente Mauricio Macri la pobreza llegó a un 40,2% y tras los efectos de la primera ola este número trepó a un 50,4% al igual que el desempleo que se encuentra en los mismos niveles de la peor crisis económica Argentina del 2001 con un 11,2% de personas desocupadas.

La canasta básica se sitúa para una familia de tres integrantes en \$ 20.448 para no estar en la línea de indigencia y de \$ 48.463 para no ser pobres, si se observa en una familia tipo de 4 personas esta asciende a \$ 25.685 para la línea de indigencia y \$ 60.874 para no ser pobres. (INDEC, 2020, <https://www.indec.gob.ar>).

Los precios de los alimentos son los que empujan el aumento de la inflación los precios de los alimentos, las remarcaciones a un ritmo preocupante, y un piso que ahora sube nuevamente un escalón, la inflación de marzo fue de 4,8%, la más alta del año y la más elevada desde septiembre de 2019, el pico alcanzado tras las PASO por la devaluación de ese agosto. (Jueguen, 2021, <https://www.lanacion.com.ar>).

La industria en la actualidad tiene una contracción que se da debido al stockeo que generó la cuarentena y el aprovisionamiento de las familias, de acuerdo con el relevamiento, en marzo se registró una contracción de 25,9% en el consumo masivo, debido en parte a que la comparación tiene una base alta del año pasado, considerando que en la segunda quincena de marzo el stockeo de productos fue muy alto de cara al inicio de las medidas de aislamiento por la pandemia de coronavirus. Por rubros, los productos alimenticios reflejan fuertes caídas frente

a 2020, con una baja interanual en marzo de 33,1 por ciento. A esto se suma el rubro cuidado personal (-32,1%), limpieza (-40,1%) y bebidas (-14,8%), debido al fuerte crecimiento del año pasado. (Infobae, 2021, <https://www.infobae.com>).

#### *Factores Sociales:*

Las empresas debieron adaptar sus estrategias a la nueva normalidad y los colaboradores tuvieron que acostumbrarse a las nuevas medidas sanitarias impuestas por el Ejecutivo Nacional quien junto al Ministerio de Salud y los Sindicatos crearon protocolos con la finalidad que el trabajo sea seguro.

Entre estas nuevas medidas que se establecieron son el uso de tapaboca, el cierre de las áreas comunes, el lavado de manos frecuentes y la distancia social de al menos dos metros entre personas.

Además de las antes mencionadas para los trabajadores el gobierno nacional dispuso que:

Los supermercados deberán cumplir con las siguientes medidas:

Se debe establecer un horario de atención al público de al menos 13 horas para evitar la concentración de clientes, tener personal que controle el acceso y evite la acumulación de personas en los locales, señalizar los lugares de espera. Mantener una distancia de un metro y medio entre cliente y cliente en línea de caja o donde los clientes formen fila para ser atendidos, tener carteles, audios y materiales de prevención para los clientes.

Los supermercados que no cumplan con las medidas serán sancionados de acuerdo con la ley de defensa del consumidor. (Ministerio de Justicia de la Nación, 2020, <https://www.argentina.gob.ar>)

#### *Factores Tecnológicos:*

Un gran aliado de la pandemia es la tecnología que forma parte de la vida activa de la población, en la primera etapa del estricto cumplimiento de la pandemia fue furor la compra a través de las plataformas de los distintos supermercados, que debieron contratar personal temporal para el armado de los pedidos y comenzar con la distribución experimentándose demoras en las entregas de hasta dos semanas entre la realización del pedido y la llegada al domicilio del consumidor.

El coronavirus no solo puso a prueba a los sistemas de salud del mundo, sino también a todo tipo de estructuras que vieron totalmente alteradas sus operaciones normales, a raíz del confinamiento adoptado por millones de ciudadanos a nivel global. En Argentina, este segmento es acaparado por los supermercados, enmarcados en un doble frente de batalla tras

el endurecimiento de las medidas para frenar el avance del coronavirus: por un lado, no caer en el desabastecimiento ante los picos de consumo; por otro, adaptar sus canales online para atender miles de nuevas solicitudes.

En estas últimas horas, si una de las grandes preguntas se vincula a la capacidad de las redes hogareñas de absorber la demanda de ancho banda de un número inédito de personas trabajando de modo remoto, otra, igualmente importante, se asocia a la solidez del ecosistema de ecommerce para hacer frente a un monumental aumento del número de pedidos. (Bravo , 2020, <https://www.iproup.com>).

### *Factores Ecológicos:*

La ecología juega un factor preponderante en la vida de la sociedad motivo por el cual nuevas formas de negocio mas sustentable van ganando terreno por que se tomo nota de lo que genera el cambio climático y el calentamiento global, la industria de los supermercados están mutando a tiendas mas sustentables buscando minimizar el uso de los recursos no renovables, conociéndose como tiendas verdes o ecológicas.

En los próximos días estará abriendo en la Ciudad de Buenos Aires, en el barrio de Belgrano, el primer supermercado totalmente libre de envases de la Argentina, CERO Market. Se trata de un espacio en el cual se podrán comprar los mismos tipos de productos que en un supermercado tradicional, a excepción de los alimentos frescos, pero trayendo a nuestro país una nueva filosofía de compra: sin envases, sin cantidades mínimas, promoviendo la producción local y el comercio justo, sin intermediarios. Una experiencia para disfrutar de las compras, cuidando el medio ambiente y nuestros bolsillos. Habrá desde belleza, hasta higiene personal, pasando por limpieza, alimentos, productos para mascotas, etc.

En junio del año pasado Ana Pierre, una de sus creadoras, comenzó a darle forma a este proyecto; a partir de su propia necesidad, ya que siempre se desveló por evitar el uso de plásticos de un solo uso. Sin embargo, a pesar del tiempo y energía dedicados, al tener que comprar cada cosa en un lugar distinto; no lograba evitar el uso de los envases en la mayoría de los productos de su hogar.

Así fue como, contando con el apoyo de su socio, decidió partir rumbo a Europa, a donde ya hace unos años este tipo de tiendas son tendencia, a investigar el mercado y entrevistarse con los referentes en este tema.

El modo de compra es interesante y diferente a todo lo conocido en la actualidad. Básicamente consiste en que los consumidores lleguen al local con su propio envase, lo pesen,

lo carguen con el producto que sea y luego lo vuelvan a pesar, descontándose el peso del envase aportado. Por supuesto que, para quienes no cuenten inicialmente con sus propios envases, habrá envases a la venta en el local; sin embargo, como la idea es fomentar la reutilización, a quienes vayan con sus recipientes se les hará un descuento adicional. (Noticias Ambientales , 2019).

#### *Factores Legales:*

La industria de la distribución y el supermercado están regidos por la ley de contrato de trabajo 20.744 y el convenio colectivo de trabajo del sindicato de empleados de comercio 130/75, durante la pandemia se dictaron algunos decretos que afectaron a la actividad entre ellos se destacan la imposibilidad de desvincular trabajadores hasta el 30 de mayo de 2021, la doble indemnización hasta el 31 de diciembre, el establecimiento de precios máximos y la renovación de los programas ahora 3,6, 12 y 18 hasta el mes de junio.

#### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

##### *Poder de negociación de los compradores*

Quiénes consumen los servicios de Redolfi son pequeños comercios de barrio que lo eligen como proveedor principal por las ventajas competitivas que este ofrece entre las que se pueden mencionar, tiempo de entrega acotado entre 24 y 48hs. Financiación y descuentos sobre el total de las compras realizadas que rondan entre el 2 y 3% por pago de contado y asesoramiento comercial de parte de los vendedores a la hora de la instalación de un nuevo local.

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

Redolfi tiene una muy buena relación con sus proveedores debido a la experiencia que tiene en el mercado y su posicionamiento motivo por el cual el poder de negociación es bajo, siendo incluso la empresa responsable de la distribución exclusiva en toda la provincia de Córdoba.

##### *Amenaza de ingresos de nuevos competidores*

Dada la crisis económica del país es poco probable el ingreso de nuevos competidores debido a que los niveles de inversión que requiere la instalación de un hipermercado mayorista, además de tener que tejer alianzas con los principales proveedores ofreciendo algo distinto y mejor a lo que ya les ofrecen las otras compañías.

### *Amenaza de ingreso de productos sustitutivos*

Debido a la crisis económica los productos sustitutivos van ganando terreno en el seno de las familias Argentinas con la proliferación de segundas marcas o propias tal es el caso de supermercados Dia que logro aumentar sus ventas durante todo el 2020 en un 16% posicionándose como una de las grandes ganadoras de la pandemia debido a que todo lo que comercializan son de sus propias marcas.

### *Rivalidad entre competidores*

Redolfi tiene dos segmentos de competidores unos quienes poseen salones de venta únicamente donde están las grandes empresas como Maxiconsumo, Diarco, o Yaguar que operan en la capital Cordobesa, y otros quienes tienen entrega a domicilio y preventistas siendo la competencia principal para la compañía Rosental y Micropack. Aunque la única que cubre la totalidad del mercado en Cordoba es la empresa estudiada.

### *Análisis Foda*

#### Fortalezas

- Presencia en el mercado con mas de 62 años activa.
- Dador de empleo en cada ciudad que se instala lo que genera que sea una marca querida por la población.
- Presta un servicio diferencial a sus clientes.
- Tiene depósitos en lugares estratégicos que le permite optimizar la distribución.

#### Oportunidades

- Mejorar los procesos de recursos humanos de la empresa.
- Abrir nuevos locales comerciales.
- Ofrecer franquicias en el interior de la Argentina.
- Crecimiento de la marca a nivel nacional

#### Debilidades

- Estructura débil.
- Comunicación informal que provoca el radio pasillo.
- Centralidad en la dirección de la compañía.
- Procesos de selección poco profesionales.

- Mandos medios con escasa formación en competencias.

#### Amenazas

- Retraso cambiario.
- Situación sanitaria del país.
- Posibilidad de cierres por casos positivos de Covid-19
- Cambios en el mercado laboral.

Las principales fortalezas que tiene Redolfi son su presencia en el mercado con mas de 62 años en el mercado, es una compañía que da empleo a la población local lo que significa que la empresa busca el desarrollo profesional en cada una de las ciudades donde se incardina, en cuanto al servicio que presta a sus clientes la empresa tiene a sus vendedores preparados para que los asistan en cuanto a estrategias de ventas.

En cuanto a las oportunidades que tiene la organización se destacan el tener que abordar la gestion de sus recursos humanos porque la empresa tuvo en desarrollo sostenido a lo largo de los últimos años, pero no genero la profesionalización de sus trabajadores, tiene la posibilidad de ser una empresa reconocida a nivel nacional apostando al desarrollo de las franquicias y los mandos medios no están desarrollados por que estos son elegidos por antigüedad o por la confianza depositados en ellos.

Las debilidades son tener una estructura débil debido a que el organigrama tiene muy poco desarrollo al igual que sus diseños de puestos, la comunicación es informal y el radio pasillo es la forma habitual en la organización que no tiene un plan para que la información llegue sin interferencias.

Las amenazas a las que se enfrenta la organización son la situación provocada por el Covid-19 y los cambios en el mercado laboral que afectan a la demanda de perfiles especializados.

Desde la visión profesional de los recursos humanos es necesario que Redolfi aborde la comunicación interna y la formación de los lideres debido a que necesita de personas que puedan hacerle frente a este entorno cambiante generado por el Covid-19 en donde las personas necesitan tener información y estar preparadas para brindar un mejor servicio.

Si bien las empresas familiares tienden a tener a personal poco profesional es hora que Redolfi pueda mostrar su potencial e incorporar herramientas tecnológicas con el fin de mejorar la fluidez en que las personas se comunican y las experiencias que comparten de manera tal de formar una nueva imagen de lo que significa trabajar en esta empresa que los escucha y acompaña, forma y profesionaliza.

Comunicación interna y liderazgo coach son las dos herramientas que las empresas necesitan para mejorar una empresa que se maneja de manera informal, para desactivar los rumores y tener una cultura fuerte basada en los valores organizacionales.

## **Marco Teórico**

En el presente apartado se abordarán los conceptos centrales de este reporte de caso, los mismos son comunicación interna, comunicación bidireccional, plan de comunicación y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Trelles, (2005) asegura que la comunicación interna habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes

En cambio Gordillo, (Gordillo , 2016) indica que

La comunicación es un proceso de puesta en común, de codificación y decodificación de mensajes emitidos y receptados por diversos canales: estos, están habitualmente atravesados por mediaciones sociales, culturales, situacionales, y adquieren mayor complejidad cuando los sujetos emisores y/o receptores vinculados a los procesos internos o externos que remiten a un conjunto. En estos casos, el abordaje de la comunicación remite a las interacciones entre sujetos cuyos vínculos están institucionalizados. (pag. 126).

Cruz, J. (2016) dice que la comunicación juega un papel importante de acuerdo con las actitudes de cada persona, porque un empleado bien informado tendrá una buena actitud en cambio el empleado menos informado, su actitud no será la adecuada de manera que las herramientas de información ayudan a comunicar de manera escrita o oral.

### *Comunicación bidireccional*

Ramirez Carlos (2016) define a la comunicación bidireccional como aquella que tiene un carácter dialógico, la prealimentación y la empatía son tres notas básicas de este modo de comunicación. Describámoslas brevemente:

En primer lugar, lo dialógico hace referencia al hecho de que, en sentido estricto el proceso de comunicación debe realizarse de modo que dé a todos la oportunidad de ser alternativamente emisores y receptores. Y esto es así, porque en una situación de real comunicación nunca estamos ante gente preparada exclusivamente para recibir mensajes, sino ante personas que emiten y perciben a la vez y que están insertas en un rico proceso mucho más complejo que el esquema simplista de un emisor que emite y un receptor que recibe.

De ahí que se afirme que la comunicación es cuestión de cultura y no solo de medios, canales y mensajes. Es cuestión de los actores sociales (emisores y receptores simultáneamente) y no solo de estructuras comunicativas.

En segundo lugar, la bidireccionalidad supone prealimentación, esto es, insertarse en la realidad de los destinatarios.

El objetivo central de esta inserción no es solo conocer los problemas, necesidades, identidades e intereses de los que ahora más que receptores son interlocutores, sino también, saber lo que tiene que comunicarse, como debe hacerse y que lenguajes son necesarios para establecer una verdadera comunicación.

### *Liderazgo coach*

Casado Alcade, B. (2013) define al líder coach como aquel que tiene una forma particular de gestionar al personal, buscando la creación de equipos de alto rendimiento. La figura central de toda esta actividad es el ejecutivo o la ejecutiva, que ejerce funciones ejecutivas dentro de la organización. El fin que persigue el líder coach es la búsqueda de la mejora del desempeño de los colaboradores, a través de un proceso que los hace más conscientes y que aumenta su responsabilidad sobre las tareas que realizan.

En tanto algunos de los atributos del líder coach son su capacidad de empatizar y su necesidad de entablar vínculos profundos y auténticos, centradas no en los resultados sino en el vínculo, en las conversaciones y en el despliegue del potencial, superando las propias limitaciones para alcanzar los sueños y objetivos. (Gadow F. , 2013, pág. 146).

Realizando un análisis sobre lo abordado por los autores en lo que refiere a la comunicación discurren con respecto a la definición lo que para Trelles es un repertorio de procesos para Gordillo es una puesta en comun entre los mensajes que se emiten y reciben, pero coinciden con respecto a la finalidad de la comunicación entendiéndolos ambos como la forma de transmisión de información de acuerdo las necesidades organizacionales y personales.

Con respecto al liderazgo coach Casado Alacade entiende que el liderazgo coach es aquel que busca mejorar el desempeño de los colaboradores a diferencia de Gadow que entiende que el líder coach es quien debe primero superar sus limitaciones para luego transformar al entorno y alcanzar los objetivos.

Para finalizar el apartado de acuerdo a lo abordado se puede decir que la comunicación interna en la actualidad se vuelve un elemento fundamental de las organizaciones en donde es necesario gestionarla para poder alcanzar los objetivos de la organización, contando con un plan estratégico que ordene los mensajes que se emiten, apuntando a la bidireccionalidad donde se estimula la alternancia en el proceso comunicativo estimulando la participación de todos los miembros de la empresa, teniendo como agentes de cambio a los lideres coach que son los responsables de generar vínculos profundos entre los miembros de un equipo.

## **Diagnostico y Discusión**

Redolfi S.R.L. presenta dos problemas centrales uno de ellos es la falta lideres coach, debido a que las personas que ocupan cargos jerárquicos en la organización son elegidos por la antigüedad que tienen en la empresa y no por las aptitudes que posean para el cargo, generando en algunas ocasiones problemas internos debido a que estos no sabían como gestionar al equipo de trabajo debiendo la organización dar marcha atrás con la selección del candidato, además de no contar con un plan de comunicación que permita la bidireccionalidad, centrándose toda la comunicación en su sede central.

Es relevante solucionar esta problemática que tiene Redolfi debido a que en los últimos años la población de la organización aumento, esto llevo a la dirección a centralizar la gestion de los mensajes que se emiten sin tener en cuenta que estos en ocasiones no llegan a todos los colaboradores debido a que se realiza de manera informal en reuniones con mandos medios quienes no tienen desarrolladas sus competencias, motivo por el cual es necesario contar con lideres que acompañen la gestion y sean la extensión de los responsables de la organización dando estos a conocer las novedades, procesos, procedimientos que se emitan, además de formar a sus equipos para que sean mas productivos.

Es importante que Redolfi tenga un plan de comunicación y la forme a sus mandos medios en el liderazgo coach para tener una mejora en la forma de gestionar las decisiones que toma la organización buscando tener una máxima eficiencia en los colaboradores y poder la dirección tener personas competentes que gestionen al personal, para estos poder planificar el avance del negocio. El plan de comunicación permitirá una integración de todas las unidades de negocio que actualmente se encuentran disgregadas además de poder generar un acercamiento entre los trabajadores de otras sucursales buscando unificar la cultura empresarial y que todos los empleados puedan vivir la experiencia Redolfi.

Es relevante que la compañía resuelva sus problemas de comunicación y forme al personal ejecutivo en el liderazgo coach no solo para ver un amento en sus ganancias sino también generar cambios profundos en la organización que necesita para crecer comenzar a delegar responsabilidades buscando la profesionalización de sus mandos medios, en donde lo importante sea fidelizar a quienes trabajan y atraer aquellos que quieran ser parte.

Realizando estas modificaciones estructurales la empresa podrá obtener además de una mejora en su forma de informar y de gestionar una ganancia del 15% sobre su nivel de ventas debido a que tendrá a su personal mas predispuesto a servir a los clientes.

## **Plan de Implementacion**

Se presentarán a continuación los objetivos generales y específicos que forman parte de las acciones necesarias para mejorar la comunicación en la empresa Redolfi, como así también la formación de los mandos medios, desarrollando las acciones necesarias para poder cumplirlos.

### *Objetivo general*

Implementar un plan de comunicación bidireccional y formación en liderazgo coach a los mandos medios de Redolfi, para brindarles más herramientas de gestión hacia sus equipos de trabajo, con el fin de aumentar en un 15% la rentabilidad de la empresa.

### *Objetivos específicos*

1. Crear una revista corporativa con la participación de algunos de los miembros de la organización.
2. Realizar reuniones mensuales en donde se apliquen técnicas de Brainstorming para obtener ideas distintas a problemas comunes.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach a través de una consultora externa.

### *Alcance*

Geográfico: esta implementación aplica a los trabajadores de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craick, provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: el marco de tiempo de implementación será de 5 meses comenzando en agosto y finalizando en diciembre de 2021.

Estando sujeto a cambios los plazos estipulados debido a la pandemia provocada por Covid-19 y las restricciones que impongan los gobiernos en materia sanitaria.

### *Acciones*

#### *Creación de revista corporativa*

Para mejorar la comunicación de Redolfi es necesario generar el trabajo colaborativo con el fin de comenzar a unificar la cultura organizacional y que todos los integrantes de la empresa empiecen a sociabilizar, encontrando puntos comunes, entendiendo que no son una isla separada sino todo lo contrario son una unidad.

Los beneficios que tiene tener una revista corporativa destinada al público interno son poder transmitir el ADN de la organización reforzando la misión, visión, valores de la organización, viendo el pasado para entenderlo y generar un mejor futuro para la organización.

Permite también darle voz propia a los empleados debido a que el contenido es generado por ellos mismos, llevando de alguna manera humanizar la marca y haciendo sentir valorados a los trabajadores.

Impulsa la creatividad debido a que cada número es nuevo y requerirá que los colaboradores se desafíen para tener contenido atractivo.

#### *Acciones concretas por desarrollar*

Para poder hacerla realidad se realizará una comunicación de la dirección invitando a los que quieran formar parte de la primera revista corporativa de tirada mensual llamada “Redolfi, entre todos hacemos la unidad” con la finalidad de armar un equipo de trabajo que estará integrado por 10 personas que rotarán una vez al año y si o si deberán ser uno de cada sucursal, depósito y oficina corporativa, quienes deberán diseñar el contenido, teniendo en cuenta que estarán todos los meses el mensaje de la dirección, parte de la historia de la organización e historias de los empleados más antiguos, el resto de las secciones serán diseñadas por los colaboradores.

Quienes hayan sido elegidos tendrán permiso para asistir a las reuniones virtuales y 3 horas semanales del horario de trabajo para realizar las notas y la redacción del contenido que posteriormente será enviado a una imprenta para su diseño e impresión.

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

1. Primera reunión para elegir autoridades (1 semana)
2. División de trabajo a realizar y responsables de recolección de notas (1 semana)
3. Presentación de las notas realizadas (1 semana)
4. Entrega a la imprenta para su confección (1 semana)
5. Reparto de las revistas (1 semana)

#### *Recursos involucrados*

El costo asociado al diseño e impresiones es \$ 59,54 por unidad en Grafica Safetag, lo que da un costo mensual de \$ 8.335,6 por 140 ejemplares que anualizado da como valor final \$ 100.027,2.

Para la evaluación de la revista se realizará en el cuarto mes una encuesta que saldrá en la misma que los trabajadores deberán depositar en una urna contando su experiencia con este nuevo canal de comunicación y aportar ideas para próximos números, sobre lo que les gustaría leer.

### *Reuniones mensuales*

Mensualmente se realizarán reuniones que refuercen la comunicación en la organización llevadas adelante por el jefe de área quien deberá armar una orden del día con respecto a los temas a abordar en dicha jornada, tomando para el diseño de la misma las inquietudes de sus colaboradores, en la misma participará personal de recursos humanos quien en función de los problemas que surjan realizará una dinámica conocida como brainstorming o lluvias de ideas que es una técnica utilizada para la solución de problemas en un equipo de trabajo que tiene como finalidad que todas las voces de una organización sean escuchadas.

Las acciones que se llevarán adelante en cada una de las reuniones serán las siguientes:

1. Una semana antes se deberán consolidar los temas de la reunión y enviarse a recursos humanos para su análisis
2. Se acordará el día y horario de la reunión con el departamento de recursos humanos.
3. El día de la reunión la misma será presidida por el jefe de área, se presentarán los temas y se escucharán las opiniones de todos los trabajadores.
4. Luego abordar todos los temas se elegirá el problema central que tiene el equipo de trabajo y se aplicará la técnica de brainstorming.

Esta técnica consiste en:

- Se invita a los colaboradores a colocar ideas de manera individual.
- Se organizan teniendo en cuenta las repetidas y quedando aquellas que colocaron cada uno de los presentes.
- Luego se exponen, se debaten, juzgan y critican.
- Y entre todos elaboran la solución en función de lo planteado teniendo en cuenta las ideas más creativas que surgieron del encuentro
- Se evalúa la instancia a través de un formulario que permita conocer el nivel de satisfacción con la dinámica.

### Recursos involucrados

Físicos: Sala de reuniones, rotafolios.

Económicos: Los costos asociados son de \$ 30.000 mensuales en concepto de catering para las reuniones lo que da un total de \$ 360.000 anuales.

### *Capacitación en liderazgo coach*

La capacitación en liderazgo coach en Redolfi sera un elemento fundamental que deberá acompañar la gestión de la comunicación interna planteada para la organización debido a que es necesario que los mandos medios se orienten a las personas teniendo que desarrollar competencias que mejoren el trabajo en equipo y la identificación con los valores de la organización en el fin de alcanzar los objetivos empresariales de manera más ágil.

Para la formación de los mandos medios se contratarán a los servicios de la Cámara Argentina de la Mediana Empresa que dicta un curso virtual para todos los asociados la finalidad que tiene este curso de formación es que busca generar conciencia y responsabilidad en la toma de decisiones de todas las personas involucradas en el equipo, permitiendo desarrollar autoconfianza, compromiso y por ende, autonomía sustentable.

Teniendo como objetivos:

1. Tome conciencia acerca de los estilos de liderazgo que potencian las capacidades individuales y grupales.
2. Adquiera las competencias técnicas y comportamentales para implementar una gestión del cambio efectiva a nivel de resultados y motivación de las personas.
3. Incorpore herramientas de coaching para desarrollar el aprendizaje continuo.
4. Facilite procesos de liderazgo que redunden en una relación de confianza con sus colaboradores e impacten positivamente en su nivel de compromiso.

### *Recursos Involucrados*

La duración es de un mes en 4 jornadas virtuales de 3 horas a dictarse los lunes de 9 a 12hs. la cantidad de asistentes serán 10 teniendo en cuenta directores, gerentes y jefes, teniendo el curso un valor de \$ 6.000 que da un total de \$ 60.000. (anexo 1- contenido del curso)

### *Marco de tiempo para la implementación*

Para la realización se llevarán adelante las siguientes acciones específicas:

- Selección de la empresa para el dictado (1 semana)
- Invitación a mandos medios a participar en la formación (1 semana)
- Dictado del curso (8 semanas)

- Evaluación del curso (1 semana)

En cuando a la forma de evaluación del curso de liderazgo coach se realizará teniendo en cuenta la nota final del curso de formación profesional.

### *Marco de tiempo de la implementacion*

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acción / Mes	1				2				3				4				5			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elección de autoridades de la revista	■																			
Realización de notal		■																		
Presentación del trabajo			■																	
Impresiones				■																
Entrega en sucursales					■															
Preparación de reuniones						■														
Realización de la Reunion							■													
Evaluación								■												
Selección de empresa para curso									■											
Invitación a capacitación										■										
Dictado del curso											■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Evaluación del curso																			■	

Fuente: elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementacion*

La evaluación del impacto económico se mide teniendo en cuenta el beneficio por obtener, menos los costos, divididos los costos multiplicado por cien lo que también se conoce como retorno de inversión que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto.

Para obtener el beneficio por obtener se debe tomar el valor de las ganancias de la organización en este caso el último balance es del año 2018 por un importe total de \$ 6.195.536,19 que deberán ser actualizados a través del índice de inflación publicado por el INDEC (2021).

- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,66
- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 12.968.607,87
- Inflación 2021 – 17,1% - \$ 15.186.239,81

- Beneficio por obtener 10% - \$ 1.518.623,98

Los costos son:

- Revista corporativa - \$ 100.027,2.
- Reuniones mensuales - \$ 240.000
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 60.000
- Costo total: \$ 400.027,2

Calculo del retorno de inversión:

$$\frac{\text{Beneficio - Costo}}{\text{Costo}} \quad \times 100$$
  

$$\frac{\$ 1.518.623,98 - \$ 400.027,2}{\$ 400.027,2} \quad \times 100 \quad 279 \%$$

El resultado obtenido de 279% permite inferir que la Redolfi obtendrá por cada peso invertido \$ 2,79 lo que hace de este proyecto una inversión rentable para la organización.

## Conclusiones

Como conclusión al presente reporte de caso realizado en la empresa de Redolfi se puede determinar que los problemas detectados por la falta de comunicación y de liderazgo de los mandos medios pudieron ser solucionados por medio de la implementación de una revista corporativa que permite generar un trabajo colaborativo entre personas de distintas sucursales fomentando la comunión entre equipos diversos y generando información importante que los trabajadores necesiten conocer, además de gestionar reuniones mensuales que permitan solucionar problemas comunes con una dinámica distinta siendo los trabajadores protagonistas a la hora de presentar ideas innovadoras y creativas pero para poder alcanzar esta madurez en la organización es necesario que los mandos medios tengan en claro hacia donde la compañía apunta y lo que desea lograr motivo por el cual es necesario que tengan nuevas habilidades y competencias para que puedan hacerle frente a un mercado en constante cambio siendo el liderazgo coach el camino para alcanzar la madurez en la formación de equipos de alto rendimiento.

Todas estas acciones llevan a que Redolfi sea una empresa interconectada en donde no importa la zona en la que uno trabaje que permite la participación de los trabajadores en la construcción de la identidad corporativa y que se preocupa por mejorar a los mandos medios para que estos sean transformadores de nuevas realidades.

### *Recomendaciones*

Se recomienda en un futuro digitalizar la comunicación aplicando las red social como proceso de cambio, generar un blog corporativo para subir la información importante que los trabajadores deban conocer, incorporar profesionales de recursos humanos que orden los procesos de gestion y formalizar programas de capacitación para todos los empleados.

## Bibliografía

- Bravo , R. (19 de Marzo de 2020). <https://www.iproup.com>. Obtenido de <https://www.iproup.com>: <https://www.iproup.com/economia-digital/12175-supermercados-compras-online-delivery-colapsado>
- Buffa, Y. (2019). COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE EQUIPOS DE TRABAJO DE LA INSTITUCIÓN “CASA DEL JOVEN”. En Y. Buffa, *COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE EQUIPOS DE TRABAJO DE LA INSTITUCIÓN “CASA DEL JOVEN”* (pág. 3). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Canvas Universidad Siglo 21. (1 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Casado Alcade, B. (2013). Manual Coaching. En B. Casado Alcade, *Manual Coaching* (pág. 63). Madrid: CEP S.L.
- Cruz Osorio, J. (2016). *Emprendices* . Caracas .
- Dahan, J. (2019). Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J.A. Redolfi. En J. Dahan, *Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J.A. Redolfi* (pág. 2). Cordoba: Universidad siglo 21.
- Gadow, F. (2013). Desarrollo y coaching de mujeres lideres. En F. Gadow, *Desarrollo y coaching de mujeres lideres* (pág. 146). Buenos Aires: Granica.
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes* . . Argentina: Granica. .
- Gordillo , A. (2016). *El valor agregado de la comunicacion al interior de las organizaciones* . Barcelona: Razon y Palabra .

- INDEC. (Marzo de 2020). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_04\\_21EDC756AEAE.pdf](https://www.indec.gob.ar:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_04_21EDC756AEAE.pdf)
- Infobae. (14 de Abril de 2021). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com:https://www.infobae.com/economia/2021/04/14/cayo-26-el-consumo-en-supermercados-en-marzo-y-advierten-que-seguira-en-baja-a-lo-largo-del-primer-semester-del-ano/>
- Jueguen, F. (15 de Abril de 2021). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar:https://www.lanacion.com.ar/economia/crisis-se-disparan-los-precios-de-los-alimentos-y-la-inflacion-de-marzo-fue-de-48-nid15042021/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20entre%20los%20diez,desde%20el%206%20de%20marzo.>
- Ministerio de Justicia de la Nación . (Abril de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar:https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/emergencia-sanitaria-covid-19-atencion-al-publico-en-supermercados#titulo-1>
- Noticias Ambientales . (Septiembre de 2019). <https://noticiasambientales.com>. Obtenido de <https://noticiasambientales.com:https://noticiasambientales.com/compromiso-ambiental/abre-en-la-ciudad-de-buenos-aires-el-primer-supermercado-libre-de-envases-de-la-argentina/>
- Ramirez , C. (2016). *Diez conceptos basicos en torno a la comunicacion*. Mexico D.F.: Dialnet.
- Rivilli, P. (2019). El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L. En P. Rivilli, *El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L* (pág. 3 ). Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Scott, N. (2011). *How to Write a Corporate Communications Plan*. NY: NS.
- Telam . (18 de Junio de 2020). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar:https://www.telam.com.ar/notas/202006/478206-listado-actividades-esenciales-transporte-publico.html>

Trelles, H. (2005). Comunicación organizacional interna: Procesos , disciplina y técnica. En H. Trelles, *Comunicación organizacional interna: Procesos , disciplina y técnica*. Madrid: Netbiblo.

Valentín , M. (2019). *¿Que es un plan de comunicación interna?* Madrid: IEBS.

## **Anexos**

### *1. Capacitación en liderazgo coach*

#### Unidad 1: El cambio y su gestión efectiva

En esta Unidad didáctica trabajaremos la noción de cambio desde diferentes perspectivas, así como el desarrollo de la competencia estratégica de gestionar un cambio organizacional. Exploraremos diferentes modelos de abordaje de un proceso de cambio a nivel organizacional.

1.1. Cambio.

1.2. Cambio intencional.

1.3. Teoría U.

1.4. Curva del cambio.

1.5. Resistencia al cambio.

1.6. Cambio organizacional.

1.7. Retos del cambio organizacional.

1.8. Gestión del cambio.

1.9. Ejemplos y anti-ejemplos de cambio organizacional.

1.10. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.

1.11. Lecturas recomendadas.

#### Unidad 2: Modelos de liderazgo adecuados al contexto actual

Esta Unidad didáctica permite comprender los principales descubrimientos realizados en la materia. Abordaremos teorías clásicas que caracterizan el liderazgo flexible, resonante,

transaccional y transformacional y modelos contemporáneos como el liderazgo servicial, auténtico, adaptativo y las metodologías ágiles.

- 2.1. Modelos de liderazgo clásicos.
- 2.2. Liderazgo flexible.
- 2.3. Liderazgo resonante.
- 2.4. Liderazgo contemporáneo: liderazgo servicial.
- 2.5. Liderazgo auténtico.
- 2.6. Liderazgo valiente.
- 2.7. Liderazgo adaptativo.
- 2.8. Liderazgo para el cambio.
- 2.9. Metodologías ágiles.
- 2.10. Síntesis y actividad de auto-aprendizaje.
- 2.11. Lecturas recomendadas.

### Unidad 3: Liderazgo estilo *coaching*

Esta Unidad Didáctica incursiona en el estilo de liderazgo *coaching*, entendido como un rol de facilitación de procesos de cambio y aprendizaje. También aporta técnicas y herramientas prácticas para aplicar en dicho rol así como las habilidades intra e interpersonales requeridas para desempeñarlo con éxito.

- 3.1. Roles en el liderazgo de equipos.
- 3.2. Introducción al *Coaching*.
- 3.3. *Coaching* y Programación Neuro-lingüística.
- 3.4. *Coaching* y Neuroliderazgo.
- 3.5. Competencias líder-*coach*.
- 3.6. *Coaching* ejecutivo.
- 3.7. Técnica GROW.

3.8. *Coaching* narrativo.

3.9. Indagación Apreciativa.

3.10. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.

3.11. Lecturas recomendadas.

#### Unidad 4: Confianza y Compromiso

En esta Unidad didáctica trabajaremos las nociones de confianza y compromiso, como ejes para lograr procesos de liderazgo y coaching sustentables. También se aportarán aplicaciones en el mundo organizacional de los principales descubrimientos en Neurociencias.

4.1. Factor confianza.

4.2. Liderazgo y confianza.

4.3. Confianza inteligente.

4.4. Compromiso.

4.5. Aportes neurocientíficos al mundo organizacional.

4.6. Neurociencias, liderazgo y coaching.

4.7. Neuroliderazgo.

4.8. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.

4.9. Lecturas recomendadas