

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte del caso

**“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach, empresa
J. & J. A. Redolfi S. R. L.”**

Alumno: Rodríguez Allende, Aylén

DNI: 42.441.997

Legajo: VRHU16969

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Resumen

El presente trabajo final de graduación tuvo como objeto de estudio la empresa mayorista J. & J. A. Redolfi S. R. L. la cual cuenta con un centro de distribución principal situado en la localidad de James Craik y cuatro sucursales ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. A través del análisis realizado se pudo determinar que si bien posee muchas fortalezas, su principal carencia es la falta de un profesional de Recursos Humanos, lo que conlleva a una inexistencia de procesos en cuanto a ello. Se concluye que para poder subsistir en el tiempo y al contexto actual en el que se encuentra inmersa, precisa hacer hincapié en la comunicación interna y formación de líderes coach. Al implementar un plan que englobe la comunicación interna como estrategia, capacitación de líderes en coaching y creación de evaluaciones de desempeño, como resultado se estará estimulando, reforzando y acrecentando la productividad, aprovechando al máximo los recursos de los cuales disponen, y obteniendo un aumento de la rentabilidad en un 10%. A su vez, permitirá a futuro poder solucionar otras falencias encontradas.

Palabras claves

Recursos humanos - Comunicación interna – Líder coach – Evaluación de desempeño.

Abstract

The present final graduation work had as object of study the wholesale company J. & J.A. Redolfi S.R.L. which has a main distribution center located in the town of James Craik and four branches located in Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital and Fourth quarter. Through the analysis carried out, it was possible to determine that although it has many strengths, its main lack is the lack of a Human Resources professional, which leads to a lack of processes in this regard. It is concluded that in order to survive in time and in the current context in which it is immersed, it needs to emphasize internal communication and training of coach leaders. By implementing a plan that includes internal communication as a strategy, training leaders in coaching and creating performance evaluations, as a result you will be stimulating, reinforcing and increasing productivity, making the most of the resources available to you, and obtaining an increase of profitability by 10%. In turn, it will allow in the future to be able to solve other shortcomings found.

Keywords

Human resources - Internal communication - Coach leader - Performance evaluation.

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	7
<i>Análisis macro entorno PESTEL</i>	8
<i>Factores políticos</i>	8
<i>Factores económicos</i>	9
<i>Factores sociales</i>	10
<i>Factores tecnológicos</i>	10
<i>Factores ecológicos</i>	10
<i>Factores legales</i>	11
<i>Análisis micro entorno 5 fuerzas de Porter</i>	12
<i>Amenaza de nuevos productos sustitutos</i>	12
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	12
<i>Rivalidad entre los competidores</i>	12
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	13
<i>Poder de negociación con los clientes</i>	13
<i>Análisis organizacional FODA</i>	13
<i>Fortalezas</i>	13
<i>Oportunidades</i>	14
<i>Debilidades</i>	14
<i>Amenazas</i>	14
Marco teórico	16
<i>Comunicación organizacional</i>	16
<i>Comunicación interna</i>	16

<i>Comunicación estratégica</i>	16
<i>Liderazgo</i>	17
<i>Coaching</i>	17
<i>Líder Coach</i>	18
<i>Evaluación de desempeño</i>	18
Diagnóstico y conclusión	19
Plan de implementación	21
<i>Objetivos</i>	21
<i>Objetivo general</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Acciones</i>	21
<i>Creación y coordinación de reuniones mediante video conferencias</i>	21
<i>Capacitación en coaching y comunicación efectiva a líderes</i>	22
<i>Implementación evaluación de desempeño digital</i>	23
<i>Medición de la propuesta</i>	25
<i>Marco temporal de implementación (Diagrama de Gantt)</i>	25
<i>Evaluación del impacto en la organización (ROI)</i>	25
Conclusiones	27
<i>Recomendaciones</i>	27
Referencias	29
Anexos	30
<i>Anexo I: Contenidos básicos para llevar a cabo reuniones mediante video conferencias por Zoom que se aconseja informar a los empleados</i>	
<i>Anexo II: Temáticas del curso de coaching y comunicación efectiva</i>	

Anexo III: Modelo de encuesta de evaluación de desempeño sugerido.....

Introducción

J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa mayorista de la localidad James Craik, perteneciente a la provincia de Córdoba la cual cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m², situada en la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero, y con una ubicación estratégica favorecida por la Ruta Nacional N° 9 que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba y atravesada por la Ruta Nacional N° 10, la misma lleva más de 50 años comercializando y distribuyendo una amplia variedad de productos a distintos minoristas de la provincia de la cual forma parte y provincias cercanas, entre los que encontramos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros (Universidad Siglo 21, 2021).

En el año 1910 la familia Redolfi se instala en James Craik donde tienen mucha influencia, son muy queridos. El abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en el año 1993 y José participó en la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar. Tienen una amplia trayectoria en el sector de la distribución ya que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi, era sodero en la localidad de Oliva junto a su padre, el cual sufre un accidente y se ve impedido a seguir trabajando en la sodería, por lo que decide comprar un camión vaquero. Cuando dejó el camión vaquero en el año 1959 comenzaron con el actual negocio (Universidad Siglo 21, 2021).

Ese año los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a viajar a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas (Universidad Siglo 21, 2021).

En 1975 los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos, Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso tomó el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actual presidente de la empresa (Universidad Siglo 21, 2021). A partir de ese momento comenzó su proceso de expansión.

En el año 1993 tanto la familia como la empresa sufren un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, lo que causó conflictos entre los hijos de Alonso que afectaron al funcionamiento de la empresa (Universidad Siglo 21, 2021). De todos modos, los años siguientes fueron de expansión constante hasta llegar a obtener un centro

de distribución principal en James Craik y cuatro sucursales más, ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La sucesión fue concluida en el 2006. En el 2007 la sociedad quedó conformada con un 85% para José Redolfi y el 15% restante fue distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos (Universidad Siglo 21, 2021).

Actualmente poseen aproximadamente 6000 clientes, 170 empleados y una gran flota de vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte distribuidos en las diferentes sucursales y salones de ventas para autoservicio (Universidad Siglo 21, 2021).

En cuanto a problemáticas se observa la falta de un profesional de Recursos Humanos el cual no es valorado como marco estratégico en procesos, procedimientos e integración. Contar con especialistas de este tipo es fundamental en cuanto a planificación, organización, control y coordinación interna. El área debe desempeñar un rol estratégico en las empresas realizando no sólo tareas relacionadas a la administración del personal (liquidación de sueldos) sino también tareas de carácter estratégico que fomenten de manera constante y continua el talento, el aprendizaje, promoviendo la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo con el fin de generar y mantener una ventaja competitiva que la diferencie de su competencia. De acuerdo a lo indicado resultan de interés los siguientes antecedentes:

Rodríguez y Vázquez Imbarack (2014) en la ciudad de Mendoza, Argentina presentan su Tesina basada en encuestas realizadas en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo, por una parte a las secretarías de la facultad, mesa de entrada y centro de informes y, por otro, a los estudiantes, un plan estratégico de comunicación interna donde se puede observar la importancia del mismo para mantener a los miembros de una organización informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Petrocco (2019) en la ciudad de Córdoba, Argentina realizó un Proyecto de Investigación Aplicada para el cuál utilizó tanto metodologías cualitativas (entrevista de carácter semi-estructurada a un referente especialista) como cuantitativas (encuestas a gerentes y mandos medios de la Zona 5 del Banco Santander Río SA con preguntas de respuestas múltiple y abiertas para ser desarrolladas por los encuestados) con el objetivo de determinar razones que justifiquen el desarrollo de líderes coach en las empresas. La

investigación destaca la importancia fundamental de los líderes y sus equipos en una organización. Expresa que las compañías en la actualidad se encuentran transformando el estilo de liderazgo dejando atrás formas verticalistas de gestión para adoptar modos más horizontales, apoyados en la comunicación, en el diálogo y en el autoconocimiento. Resalta que el coaching es una herramienta fundamental y eficaz para mejorar el desempeño de ejecutivos, empleados y equipos de trabajo. Manifiesta que un líder para ser tal debe saber comunicar, siendo el eje fundamental del coaching la comunicación.

En el presente las organizaciones se encuentran insertas en un contexto caracterizado por ser sumamente cambiante y competitivo, lo que conlleva a que se encuentren en busca de elevados márgenes de eficiencia, eficacia, adaptación y mejora continua. El objetivo del presente Trabajo Final de Grado es demostrar el valor de la comunicación interna y la formación de líderes coach como herramientas que ofrecen grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, competitividad y el éxito empresarial con un máximo de eficiencia y calidad, a partir de la empresa J. & J. A. Redolfi S. R. L., la cual precisa hacer hincapié en estos aspectos ya que no han sido tenidos en cuenta hasta el momento.

Análisis de la situación

La misión que persigue la empresa es atender las necesidades de sus clientes proporcionándoles un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Brindándoles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa (Universidad Empresarial Siglo XXI, 2021).

La visión que tienen es ser una empresa líder en el mercado en el que participan, estando abiertos a nuevas oportunidades de negocios. Poder contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, distinguiéndose por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes de manera tal que propicie 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 en la cual se encuentran inmersos (Universidad Empresarial Siglo XXI, 2021).

Sus principales valores son el respeto hacia clientes, proveedores y equipos de trabajo que conforman la empresa, la ética, la confianza, el esfuerzo y dedicación, la honestidad, el sentido de equipo, la responsabilidad social y comunitaria y la orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado (Universidad Empresarial Siglo XXI, 2021).

Con respecto a sus los clientes los mismos son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor debido a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. Algunos de ellos son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías (Universidad Empresarial Siglo XXI, 2021).

La empresa 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 situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En cada una de ellas, excepto en Córdoba, cuentan con salones de ventas para autoservicio mayorista además de la distribuidora.

En cuanto a Recursos Humanos desde la administración solo se liquidan sueldos para lo cual se rigen por el Convenio Colectivo de Trabajo de los Empleados de Comercio y

aunque tienen una buena relación con sus empleados, no hay registros de encuestas de clima laboral.

Cabe destacar que la empresa les da trabajo a las personas del lugar donde se encuentran pero sin un proceso de selección formal, cada responsable de área cuando surge una necesidad evalúa y contrata. Si bien poseen un bajo índice de rotación, los ascensos se dan por antigüedad donde privilegian la confianza ante que las competencias y conocimientos lo que también causa problemas como es el caso del área de depósito. Esto deja en evidencia que no se tiene en cuenta la importancia de contar con personal calificado y productivo.

Otra falencia encontrada es que no hay un proceso de inducción formalizado para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona inconvenientes ya que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan generando un cierto margen de error.

En materia de seguridad e higiene no cuentan con un área específica, ni procedimientos, ni análisis de siniestralidad por el momento.

No poseen procesos de comunicación estratégicos, no se realizan evaluaciones de desempeño, ni capacitaciones, ni existen programas de incentivos, elementos fundamentales para la satisfacción y motivación de los empleados y para lograr una organización más eficiente y competente. Si cuentan con las descripciones de los puestos de gerente general, gerente de ventas, encargado de logística, gerente comercial, recepcionista, cajero, chofer, encargado de despacho, responsable de pedidos, sereno y vendedor de mostrador.

A continuación utilizaremos distintas herramientas de análisis y diagnóstico del macro entero, micro entorno y de la organización objeto de estudio.

Análisis macro entorno PESTEL

Factores políticos

El agravamiento de la situación epidemiológica a escala internacional debido pandemia declarada por la organización mundial de la salud (OMS) Covid-19 requirió la adopción de medidas para hacer frente a la emergencia. El día 20 de Marzo del año 2019 el Presidente de la Nación Alberto Fernández decreto aislamiento social, preventivo y obligatorio. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020). Las medidas de prevención han ido cambiando con el correr del tiempo en base a la cantidad de contagios

para lograr contener y mitigar la propagación del virus, y si bien con la llegada de las vacunas se ha logrado una disminución notoria, aún existen riesgos, a su vez, en otros países se han encontrado nuevas cepas que mantienen al mundo en alerta. Por ende todavía rigen algunas reglas y normas.

Por otra parte, en el presente año se llevan a cabo las elecciones legislativas nacionales primarias, abiertas, simultáneas y obligatorias (PASO) en el mes de Septiembre y las elecciones legislativas definitivas en Noviembre.

Factores económicos

Inflación que produce un incremento generalizado de los precios. La consecuencia es que el peso va perdiendo valor y la gente comienza a sentir que el dinero no le alcanza para mantener su nivel de vida. La inflación acumulada en lo que va del 2021 es del 52,5% (Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC, 2021). Para lo cual es necesario tener en cuenta el Índice de Precios al Consumidor (IPC) el mismo “es un indicador que mide la evolución promedio de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en un área determinada” (Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC, 2016, p.4).

Para llevarlo a cabo primeramente se realizan encuestas a hogares de un área específica seleccionada para conocer sus consumos, con la información obtenida se confecciona una lista de artículos que forman la denominada “Canasta del IPC”, luego mensualmente se hace un relevamiento de costos para lo cual los encuestadores visitan comercios en busca de los precios de los bienes y servicios de dicha canasta, una vez obtenidos los datos se hace un seguimiento y comparación mensual de los precios para calcular su variación en el tiempo (Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC, 2016).

También toma relevancia en este apartado el cálculo de costo de vida el cual indica cuánto se incrementa el costo de los hogares para mantener un mismo nivel de “satisfacción”. Actualmente una familia tipo (con cuatro integrantes) necesita “más de \$34.580 mensuales para no ser indigente y más de \$64.994 para no ser pobre” (El Cronista, 2021, parr.7).

Otro factor de gran relevancia en este apartado es el sistema de índices de precios mayoristas (SIPM) compuesto por tres índices: el índice de precios internos al por mayor (IPIM), el índice de precios internos básicos al por mayor (IPIB) y el índice de precios

básicos del productor (IPP). El nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM) lleva acumulado en lo que va del año un aumento del 32,7%, el índice de precios internos básicos al por mayor (IPIB) 31,1% y el índice de precios básicos del productor (IPP) 30,7% (Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC, 2021).

Factores sociales

La sociedad ha cambiado sus hábitos de consumo, tanto en cantidad como en frecuencia, tras las recomendaciones de los gobernantes y el miedo que ha desencadenado el virus existe una preferencia por comprar en mayores cantidades evitando concurrir con mayor frecuencia a locales comerciales y tener contacto con demás personas, además de producirse un auge del consumo online.

Factores tecnológicos

Crecimiento del e-commerce a causa de una intensificación del uso de canales de venta digitales (tiendas online) evitando colas y aglomeraciones de personas en locales, para lo cual las inversiones en marketing han sido más importantes que nunca en base a propagandas, catálogos virtuales y demás.

También se contempla un incremento del uso de métodos de pago digital a través de aplicaciones disminuyendo el uso de dinero en efectivo y cheques físicos.

Otra característica importante hace referencia al aumento de la modalidad denominada “teletrabajo” la cual tiene una serie de ventajas tales como la disminución de gastos en infraestructura y vestimenta, menores índices de ausentismo sobre todo por enfermedad o aislamiento preventivo, los empleados ahorran tiempo y dinero en traslado, pero la principal desventaja tiene que ver con que no todas las tareas de una empresa se pueden realizar bajo esta modalidad.

Factores ecológicos

Las empresas deben tomar en consideración el medio ambiente y hacer que este sea una parte importante de la gestión de su empresa, en otras palabras, deben desarrollar Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En base a lo planteado en la Norma Internacional ISO 14001: 2015, la cual destaca la importancia de la gestión ambiental en las empresas, algunas acciones que pueden llevar a cabo son: ahorrar energía cambiando equipos de iluminación por otros de bajo consumo como la tecnología led o desconectar dispositivos electrónicos cuando no se estén usando, creación de empaques sustentables,

reducción de residuos y contaminación, gestión de residuos y reciclaje, construcción de edificios ecológicos recurriendo a la utilización de materiales reciclados o renovables para la construcción, aprovechar al máximo la luz y climatización natural, reforestación (Nueva ISO 14001:2015, 2021).

Factores legales

Con respecto al contexto de pandemia a través del Decreto N° 167/21 se prorrogó la emergencia sanitaria dispuesta por la Ley N° 27.541 y ampliada por el Decreto N° 260/20 hasta el 31 de diciembre de 2021. En la misma se expresa que se encuentra prohibida la circulación de personas que se encuentren en condición de “caso confirmado”, “caso sospechoso”, o “contacto estrecho”, tampoco podrán circular quienes deban cumplir aislamiento según lo establecido en el artículo 7 del decreto 260 /2020.” (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021). Una de las consecuencias que ocasiona es el aumento del índice de ausentismo de los empleados, ya que muchas veces áreas, comercios, hasta pymes completas se ven afectadas por esta norma lo que trae aparejado como consecuencia pérdidas en términos económicos, de productividad y competitividad.

En relación al trabajo a través del DNU 413/2021 se prorroga hasta el 31 de diciembre de 2021 inclusive la prohibición de efectuar despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, al igual que prohíbe efectuar suspensiones por los mismos motivos. Establece que los despidos y las suspensiones que se dispongan en violación de lo dispuesto no producirán efecto alguno y se mantendrán vigentes las relaciones laborales existentes y sus condiciones actuales. Quedan exceptuados de la norma los trabajadores del sector público, del sector de la construcción y los que hayan ingresado con posterioridad al 13 de diciembre de 2019, fecha en la que se declaró emergencia pública en materia ocupacional (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021).

Por otra parte trajo aparejada la sanción de la Ley 27.555 para regular el Teletrabajo ya que no se contaba un régimen específico para esta modalidad.

También resulta de interés destacar que en agosto del año 2003 se sancionó la Ordenanza N° 1564/07 que exige a partir del año 2012 trasladar las infraestructuras de las empresas fuera del ejido urbano. Para las empresas que lo hicieran antes del año 2009 la Municipalidad otorgó beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. La empresa Redolfi compró un terreno en el año 2005 con el objetivo de

construir un nuevo centro de distribución en respuesta a tal ordenanza y lotear hectáreas para revender y subalquilar a productores agropecuarios obteniendo de ello una fuente de financiación extra para poder costear el proyecto del cual se obtienen grandes beneficios tanto para la empresa como para los habitantes de las localidades al generar puestos de trabajo.

Análisis micro entorno 5 fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos productos sustitutos

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. La característica principal de los productos sustitutos es que el cliente sabe que puede reemplazar un producto por otro cuando a él le convenga o le parezca oportuno, así que aunque ofrezcan productos masivos de primeras marcas la actual economía del país puede provocar que los mismos prefieran marcas de segunda calidad por un costo menor.

Amenaza de nuevos competidores

Se encuentran expuestos a la posibilidad de que otras empresas instalen sucursales en las mismas localidades que ellos o localidades cercanas.

Rivalidad entre los competidores

Actualmente los competidores que disponen se dividen en dos grupos:

- Mayoristas con salones comerciales:

En Río Tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.

En San Francisco: Dutto Hnos.

En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

- Empresas con preventistas y entrega a domicilio:

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

En Río tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.

En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.

En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

La estrategia que se plantean frente a esto es marcar una diferencia con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Su éxito se debe a que brinda un amplio surtido de productos a precios bajos, dos aspectos sumamente valorados por los clientes del sector.

Poder de negociación de los proveedores

La empresa ofrece una serie de servicios con el fin de distinguirse de los competidores entre los mismos encontramos entregas en 24 y 48 horas, descuentos entre el 2% y 3% por pago contado con financiación a 30 días, asesoramiento comercial y visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días y ofreciendo un mix variado de productos.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en cuanto a precios y financiación, sin embargo la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente, por lo tanto el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Análisis organizacional FODA

Fortalezas

- Amplia trayectoria.
- Gran variedad de productos.
- Buena relación entre empleados.
- Bajo índice de rotación.
- No posee endeudamiento.
- Vehículos propios.

- Precios competitivos.

Oportunidades

- Creación centro de distribución.
- Posible expansión.

Debilidades

- Falta de un profesional de Recursos Humanos.
- Falta de procesos formalizados de selección e inducción.
- Realizan promociones internas basándose en la antigüedad y confianza en vez de competencias y conocimientos.
- No cuentan con área de Seguridad e Higiene, ni procesos, ni índices de siniestralidad.
- No poseen un plan estratégico de comunicación interna.
- No se realizan evaluaciones de desempeño, ni capacitaciones, ni existen programas de incentivos.
- No potencian el desarrollo de mandos medios y/o gerenciales.
- No tienen un registro de sus clientes por volumen de ventas.

Amenazas

- Situación económica actual.
- Incertidumbre del país.
- Empresas que comercializan productos similares.

El recursos humano es un elemento de vital importancia de una organización, como podemos contemplar, en J. & J. A. Redolfi S. R. L. no se llevan a cabo procesos estratégicos respecto a la gestión de los Recursos Humanos, sin tener en cuenta que esto puede repercutir en gran medida al rendimiento y eficacia de la organización.

Para obtener una empresa eficiente y competente la comunicación debe tener relevancia como estrategia crucial para los distintos procesos productivos, la calidad de los resultados depende en gran medida de la calidad de la misma.

En esta empresa no disponen de un plan de comunicación interna donde permita una interacción tanto entre líderes y colaboradores, como entre las distintas áreas y sucursales, facilite la adaptación a cambios tanto internos como externos, proporcione la transmisión

de los valores y políticas de la empresa a los empleados, que los mismos estén al tanto de los objetivos organizacionales, brindándoles la posibilidad de que puedan aportar sus ideas y exponer sus argumentos, no se les provee de retroalimentaciones tras evaluaciones de desempeño garantizando que sientan que se les presta atención y que se los está ayudando no solo a que su rendimiento sea mejor sino también a que se encuentren satisfechos y realizados.

Para implicar, motivar e involucrar al personal, que exista un feedback efectivo entre los líderes y equipos de trabajo, es necesario contar con líderes coach. Además de no contar con un proceso formal de selección, se realizan ascensos apoyándose en criterios de antigüedad, privilegiando la confianza por sobre las capacidades. Los líderes no solo deben tener conocimientos del área a liderar, sino también ser conscientes de reconocer tanto las propias virtudes y defectos, como la de los colaboradores y saber cómo desarrollar estas características para el beneficio de ellos mismos y la organización en general, para lo cual es necesario implementar la herramienta del coaching.

Marco Teórico

De acuerdo con lo planteado resulta idóneo desarrollar primeramente la comunicación organizacional para después comprender a que se hace referencia cuando se habla de comunicación interna y así poder hacer énfasis en la comunicación estratégica. Por otra parte, es necesario mencionar tanto el liderazgo como el coaching para poder tener un entendimiento óptimo sobre el liderazgo coach. Por último se detalla el concepto de evaluación de desempeño, el cual está íntimamente relacionado con los detallados previamente.

Comunicación organizacional

El término comunicación se define como “la transferencia de información o de significado de una persona a otra” (Chiavenato, 2011, p.50) lo cual hace referencia al intercambio de datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. Por lo tanto, la comunicación organizacional es entendida como un “proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (p.321). La misma es quien “se encarga de que todos los miembros de una organización se encuentren debidamente conectados e integrados” (p.305), una organización “funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes” (p.305-306),

Comunicación interna

La comunicación interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución, la cual se puede producir de diversas formas:

- De manera informal cuando el flujo no sigue la estructura de la organización, se genera debido a la interacción natural y son acciones no planificadas, por el contrario, de manera formal cuando fluye dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización.
- De manera descendente (desde el presidente, dirección o gerencia hacia el personal), ascendente (del personal hacia la dirección, gerencia o presidente), horizontal/lateral (entre miembros de un mismo nivel jerárquico), o transversal/diagonal (miembros de distintos departamentos o áreas se cruzan sin seguir un lineamiento específico).

Comunicación estratégica

El desarrollo de las habilidades comunicativas de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad en las organizaciones debido al contexto en que se encuentran inmersas (Guzman Paz, 2012) para lo cual resulta imprescindible tener en consideración la comunicación como estrategia.

Villafane (2008) habla de comunicación estratégica cuando la misma asegura que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, implanta y fortalece la cultura de la organización, reduce la incertidumbre, logra credibilidad y confianza, implica a todas las personas, extiende la participación, permite que todos se sienten protagonistas, mejora el ambiente y las potencialidades de cada uno, aumentar el rendimiento, la eficacia y satisfacción, al igual que la creatividad e innovación, se aprovechen al máximo las ideas, favorece el autoanálisis y la reflexión, estimula el consenso, favorece la comunicación entre distintos departamentos o áreas y en el interior de estos, permite realizar proyectos basados en la participación y el trabajo en equipo, incrementa la cohesión interna y agiliza los procesos de gestión.

Liderazgo

Se precisa de una comunicación fluida entre jefes y subordinados para obtener resultados óptimos (Bonifaz Villar, 2012). Un buen líder “utiliza la comunicación para retroalimentar, resolver los conflictos y empoderar a sus seguidores” (p.4). “Motivar y conducir equipos es tarea esencial de liderazgo” (p.4).

Ejercer la función del liderazgo hoy en día implica generar ámbitos laborales que posibiliten el despliegue personal y organizacional. Se lo define como “la capacidad y habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales” (Bonifaz Villar, 2012, p.10).

Un líder, para ejercer como tal, precisa de herramientas básicas entre las que se destacan: la comunicación, motivación, coaching, inteligencia emocional y proactividad (Bonifaz Villar, 2012).

Coaching

El coaching es un proceso orientado a resultados y tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea de una persona o un equipo.

Abarca (2013) nombra razones por las que el coaching es importante para las empresas, entre ellas se destacan:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Aumenta el compromiso.
- Estimula a las personas hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
- Mejora las relaciones y hace eficaz la comunicación al interior del sistema organizacional.
- Predispone a las personas a la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas.

Líder Coach

Un Líder Coach se caracteriza por su capacidad de desarrollar a otros, potenciar sus capacidades y competencias. El coach ayuda a al coachee a conservar lo que está funcionando bien y transformar lo que no sirve brindando una opción de abanicos y soluciones posibles (Roman y Ferrández, 2008).

Evaluación de desempeño

La aplicación y utilización de las mismas como herramienta de gestión trae aparejado un doble resultado: mejora el desempeño de los colaboradores y el de la organización en su conjunto (Alles, 2019).

Algunas implicaciones y acciones que permite son: detectar necesidades de desarrollo y formación, motivar a los colaboradores, involucrarlos en los objetivos de la organización, poder analizar cómo se están haciendo las cosas, tomar decisiones sobre ascensos, traslados, asignaciones de tareas, planes futuros, implantar políticas de compensaciones y beneficios, entre otros (Alles, 2019).

A partir de lo descrito queda en evidencia que gestionar de manera adecuada la comunicación, dándole relevancia como estrategia fundamental, fortalecer el liderazgo mediante la herramienta del coaching, y llevar a cabo procesos de evaluación de desempeño resultan fundamentales para garantizar el crecimiento y la mejora continua e integral de las empresas en la actualidad.

Diagnóstico y Conclusión

En el presente las empresas se encuentran sometidas a elevados niveles de exigencia para conseguir el éxito, donde resulta vital que sus equipos sean capaces de poder lidiar con estos desafíos y escenarios de incertidumbre.

En J. & J. A. Redolfi S. R. L. no se gestiona la comunicación interna de manera estratégica, sólo fluye de manera unilateral y descendente, además de no contar con canales formales para hacerlo.

Cabe resaltar que un adecuado manejo de la misma contribuye, no sólo al desarrollo de los empleados, sino también a ser más efectivos y exitosos como equipo. Se debe entablar un constante diálogo entre colaboradores y superiores. Es necesario que se adopte una comunicación que fluya de manera abierta en todos sus sentidos posibles y de manera eficaz.

Por otra parte, en la organización mencionada los líderes actuales no se encuentran capacitados para hacerle frente al contexto actual de altísima competitividad y crisis económicas, precisan profesionalizarse, lo que hace que peligre la supervivencia y prosperidad de la empresa en el tiempo.

Para solucionar estos aspectos resulta necesario la implementación del coaching. El liderazgo coaching plantea un escenario de crecimiento tanto personal como profesional para los empleados que el líder tenga a su cargo, y/o para sí mismo. Se basa en el autoconocimiento y empoderamiento de las personas. Permite que tanto la empresa como sus colaboradores alcancen sus objetivos, se da de esta manera una situación de ganar-ganar, donde ambos se verán beneficiados. Además, resulta fundamental es que los líderes desarrollen habilidades comunicativas, el coaching es una herramienta que se basa en la comunicación, por lo que contribuye su eficiencia.

Otro aspecto de relevancia es que la organización cuando expresa su misión menciona poder brindar a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa, lo mismo ocurre con su visión donde se nombra la ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional de sus empleados. Esto no se está logrando debido a que no se realizan evaluaciones de desempeño, lo que trae aparejado como consecuencia una falta de fundamentos para realizar ascensos y traslados, brindar capacitaciones y otorgar beneficios e incentivos.

Al implementar un plan que englobe la comunicación interna como estrategia, capacitación de los líderes en coaching y evaluaciones de desempeño, se logrará cumplir aspectos de la misión y visión propuestas, además, se reforzaran valores tales como: confianza, esfuerzo, dedicación, honestidad, sentido de equipo, compromiso, responsabilidad. También se obtendrán ventajas en cuanto a integración y coordinación de las distintas unidades de negocio, al igual que proporcionará un mayor desempeño por parte de los empleados al sentirse más realizados, satisfechos y motivados. A su vez, estará estimulando y aumentando la productividad, aprovechando al máximo los recursos de los cuales disponen, y obteniendo un aumento de la rentabilidad, al igual que prosperidad en el tiempo.

Plan de implementación

A) Objetivos

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna eficaz y capacitación de líderes coach en la empresa J. & J. A. Redolfi S. R. L. con el fin de aumentar la rentabilidad y subsistir en el tiempo.

Objetivos específicos

- Crear y coordinar reuniones mediante video-conferencias por medio de la aplicación Zoom.
- Formar a los mandos medios y gerentes de la empresa en coaching y comunicación efectiva mediante una capacitación para gestionar y liderar equipos.
- Implementar el proceso de evaluación de desempeño a través de un software, de manera digital, ágil y moderna.

B) Alcance

La presente propuesta tendrá el alcance e implicación de la sede principal de la empresa J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la localidad de James Craik y todas sus sucursales (Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital). La misma se desarrollará en un lapso de tiempo de seis meses comenzando el día 3 de Enero del año 2022 y finalizando el día 30 de Junio del mismo año.

C) Acciones

Creación y coordinación de reuniones mediante video conferencias

En tiempos donde se producen cambios constantemente es necesario contar con medios de comunicación que permitan atender urgencias con mayor celeridad, mediante la creación y coordinación de reuniones de trabajo se genera un intercambio de información tanto entre empleados y directivos como entre pares, aumentando el trabajo en equipo, agilizando la toma de decisiones, optimizando tiempos, reduciendo costos y potenciando la implicación y participación de personas situadas en diferentes lugares, como es el caso de las distintas sucursales que posee la compañía, aumentando de esta manera el sentido de pertenencia y la motivación de los colaboradores al sentirse más

conectados entre colegas y más escuchados por sus superiores. La utilización de esta herramienta favorece el contacto personal “cara a cara” potenciando la comunicación y evitando malentendidos, a su vez, impulsa el planteamiento de distintos puntos de vista, fomenta la innovación y la creatividad. Un aspecto para destacar es que incluye funciones como la grabación de las conferencias para luego poder verlas en cualquier momento de ser necesario, por ejemplo, para recordar instrucciones precisas o verificar algún dato en particular. Una aplicación útil y fácil de utilizar es “Zoom” la cual concede realizar reuniones gratuitas hasta 100 personas por un lapso de 40 minutos o sólo entre dos personas por tiempo ilimitado, además, permite obtener la grabación de las mismas. Por lo tanto se deberá:

- Antes que nada brindar conocimiento al personal de la organización respecto a la incorporación de reuniones de trabajo de manera periódicas a través de video conferencias e informarles acerca de su funcionamiento. (Ver Anexo I).
- Luego, cada empleado deberá encargarse de descargar e instalar la aplicación en un dispositivo con conexión a internet que posea cámara web y audio. Finalizado este proceso deberán registrarse en la misma.
- Posteriormente se establecerán y coordinarán reuniones de manera tal que queden programadas salvo excepciones que pudiesen surgir.

La propuesta se encuentra destinada los empleados de la empresa J. & J. A. Redolfi S. R. L. Los responsables de llevarlas a cabo serán los mandos medios y gerenciales de la misma. No tendrá costo de recursos involucrados ya que la aplicación podrá utilizarse de manera gratuita. El tiempo de implementación de la propuesta será de cuatro semanas, durante ese periodo en la primera los gerentes de cada sucursal comunicaran la propuesta mediante una reunión e informarán al personal respecto al uso de la aplicación, dándoles un tiempo prudencial de dos semanas para que cada uno pueda acceder a la aplicación y en caso de que se presenten dificultades poder asesorarlos, al finalizar ese lapso tendrán una semana más disponible para programar reuniones futuras de manera periódica desde video conferencias por zoom.

Capacitación en coaching y comunicación efectiva a líderes

Resulta oportuno comenzar dictando una capacitación a los líderes de la empresa en base a la herramienta coaching donde se desarrolle el proceso de feedback y se haga hincapié en la comunicación efectiva para poder llevar a cabo las siguientes propuestas

(Ver anexo I). Es necesario que los líderes en J. & J. A. Redolfi S. R. L. puedan instruirse de los aportes del coaching para desarrollar habilidades comunicativas, competencias profesionales y destrezas para gestionar la empresa, que entiendan la importancia de comunicarnos de forma efectiva en contextos actuales, que comprendan su valor y el impacto que tiene la comunicación en el trabajo cotidiano, así como los elementos que involucran la misma, generando relaciones alineadas a los requerimientos vigentes en las organizaciones.

Se llevará a cabo por medio de “Capacitarte” (ver anexo II), se contratará el servicio de manera online y la misma tendrá con una duración de 15 horas distribuidas en cinco clases de tres horas cada una, donde deberán tener el 75% de asistencia para recibir el certificado de realización del mismo. Se plantea desde las 8:00 a las 11:00 horas para que se lleve a cabo en horario laboral y que sólo se encuentren conectados los miembros de la organización así pueda ser grabada, ya que si hubiese demás público presente por cuestiones de confidencialidad no sería posible. Las acciones a llevar a cabo serán conectarse a una video conferencia por Zoom para participar del curso.

La capacitación se encuentra destinada al gerente general y comercial, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística, y gerentes de cada una de las sucursales. El responsable de ejecutarla será el Licenciado en Psicología Damián Urdiales. Los recursos que se encuentran involucrados son el pago de la capacitación. Tendrá un costo de \$7.590 por persona (Capacitarte, 2021) por lo que se acumularán \$53.130. El tiempo de implementación será cinco semanas distribuidas de la siguiente manera:

- Clase 1: día 04/02.
- Clase 2: día 11/02.
- Clase 3: día 18/02.
- Clase 4: día 25/02.
- Clase 5: día 04/03.

Implementación evaluación de desempeño digital

Una vez capacitados los mandos medios y gerenciales se estará en condiciones de poder comenzar llevar a cabo evaluaciones de desempeño, proceso inexistente hasta el momento en J. & J. A. Redolfi S. R. L. Éste permitirá detectar necesidades de capacitación, establecer criterios sólidos para otorgar incentivos y realizar ascensos en

base a capacidades, competencias, conocimientos en vez de privilegiar la confianza y antigüedad. Además, se estará fomentando el crecimiento tanto personal de los trabajadores como de la organización en general, aumentando de esta manera la productividad de la misma y proporcionará información para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal. Se recomienda utilizar un sistema digital ya que proporciona una mayor agilidad, cuánto más ágiles sean los procesos de una empresa, más competitiva será y más capacidad para adaptarse a los cambios tendrá. Se propone utilizar HRider, una plataforma especializada en gestión del talento humano con un sistema 100% en la nube por lo que no se hace necesario instalar nada en ningún dispositivo, personalizable, sin límite de uso, fácil y con prueba gratuita para aprender a utilizarla, además, posee servicio de atención al cliente que permite resolver cualquier tipo de duda con profesionales. Las acciones específicas a llevar a cabo serán:

- Contratar el software de evaluación de desempeño digital.
- Elegir los indicadores a evaluar.
- Elegir que metodología de evaluación se utilizará.
- Generar las encuestas de evaluación de desempeño (Ver anexo III).
- Enviar las encuestas a mandos medios para que las completen y realizar seguimiento del proceso.
- Analizar los resultados y asegurarse de que se les proporcione un feedback efectivo a los evaluados (HRider, 2018).

La propuesta se encuentra destinada a mandos medios y gerenciales para que lleven a cabo pero se verán implicados todos los colaboradores de la empresa. El responsable de llevarlo a cabo será quien manifiesta la presente propuesta. Los recursos involucrados serán los honorarios del consultor y el costo del software. Los honorarios tendrán un costo de \$102.899 por mes (Glassdoor, 2021) y el software un pago único anual de \$275.696 (HRider, 2021). El tiempo que llevará a cabo la implementación de la misma será de cuatro meses distribuidos de la siguiente manera:

- Un mes para hacer la contratación, elegir los indicadores y metodología que se empleará, diseñar las encuestas, enviarlas a mandos medios y gerenciales para que las completen.
- Dos meses de seguimiento al proceso hasta que se encuentre el total de las encuestas completas.

- Un mes analizar los resultados y proporcionar una retroalimentación a los colaboradores evaluados.

D) Medición de la propuesta

Marco temporal de implementación

Acciones	Meses/ Semanas																										
	Enero				Febrero					Marzo					Abril				Mayo					Junio			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Crear y coordinar reuniones mediante video conferencias	■	■	■	■																							
Capacitación en coaching y comunicación efectiva a líderes					■	■	■	■	■																		
Implementación evaluación de desempeño digital										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto en la organización

Para el mismo resulta necesario actualizar los montos del estado de situación patrimonial de la empresa J. & J. A. Redolfi S. R. L. ya que el último dato obtenido remota al 31 de Diciembre del año 2018 siendo el mismo de \$6.195.536,11.

- En el año 2019 la inflación fue de 53,8% (Expansión: Datos Macro, 2021) por lo que se alcanzaría un monto de \$9.528.734,53.
- En el 2020 fue de 36.1% (Expansión: Datos Macro, 2021), lo que nos lleva a \$12.968.607.69.
- En lo que va del 2021 52,5% (Expansión: Datos Macro, 2021) por lo que el resultado final sería de \$19.777.126,72.

Por otra parte resulta indispensable tener en cuenta los costos de la propuesta, los cuáles son:

- Capacitación en coaching y comunicación efectiva a líderes: \$7590 por persona, al ser siete los gerentes y mandos medios se obtiene una suma de \$53.130.
- Implementación evaluación de desempeño digital: Los honorarios del consultor son de \$102.899 por mes, al ser cuatro meses serán \$411.596, además el software tiene un costo anual de \$275.696, por lo que tendrá un valor total de \$687.292.

- Crear y coordinar reuniones mediante video conferencias: no tendrá costo alguno.
- Honorarios profesional de Recursos Humanos que diseña de la propuesta: En base a Glassdoor (2021) el promedio por mes de un analista junior de Recursos Humanos es de \$81.609 por lo que en base al cálculo por hora serán requeridos \$163.320.

El total de los gastos es de: \$903.742.

Con la implementación de la misma la empresa obtendrá incremento de la rentabilidad anual en un 10%. Basándonos en la inflación alcanzada en lo que va del presente año el porcentaje arroja una cifra de \$1.977.712, 67.

A continuación se presenta el cálculo de retorno de inversión (ROI) el cual mide la ganancia obtenida por sobre la inversión y se expresa de la siguiente manera:

$$\text{ROI: } \frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100 = \frac{1.977.712,67 - 903.742}{903.742} \times 100 = 118,83\%$$

Se puede inferir que por cada \$100 que invierta la empresa obtendrá una ganancia de \$118,83.

Conclusión

El presente reporte de caso tuvo como objeto de estudio la empresa J. & J. A. Redolfi S. R. L. la cual dispone de varias fortalezas tales como una amplia trayectoria, gran variedad de productos, precios competitivos, vehículos propios, ningún endeudamiento, buena relación con sus empleados y un bajo índice de rotación, pero que posee varias problemáticas relacionadas a la falta de un profesional de recursos humanos y procesos formalizados en cuanto a ello, desestimando su importancia como marco estratégico fundamental en cualquier organización, y haciendo que peligre su perduración a lo largo del tiempo.

Tras un extenso análisis se detectaron varias carencias entre las que se destacan la falta de canales formales de comunicación interna para que la misma fluya de manera eficaz y la deficiencia en cuanto a profesionalización de los mandos medios y gerenciales, por lo que se presenta un plan de implementación basado en estos aspectos.

Cabe destacar que llevando a cabo el mismo se logrará una mayor integración y coordinación interna y se potenciara el desarrollo tanto de la empresa como de sus colaboradores, aumentando la productividad, lo que implica acrecentar la rentabilidad, a la vez que se estará manteniendo y mejorando su ventaja competitiva.

Recomendaciones

Respecto al plan de acción propuesto primordialmente debe resaltarse la importancia de realizar un control y seguimiento del mismo para detectar ajustes necesarios o algún tipo de inconveniente.

Se sugieren realizar las reuniones por medio de video conferencias al menos una vez al mes entre líderes y representantes de las distintas unidades de negocio salvo que surgiese algún imprevisto, por su parte, las evaluaciones de desempeño se aconseja llevarlas a cabo al menos una vez al año, permitiendo identificar posibilidades o si existe algún tipo de deficiencia para sea solucionada a tiempo.

Se requiere formalizar el proceso de selección para contar con candidatos adecuados que se ajusten a las necesidades de los cargos y de la organización en su conjunto, y establecer un proceso de inducción para los mismos una vez que formen parte de la empresa evitando márgenes de error por inexistencia del mismo.

A partir de la capacitación de los líderes en coaching y la creación de las evaluaciones de desempeño es esencial que comiencen a realizar promociones y traslados en base a criterios sólidos y no de confianza, igualmente que profesionalicen y desarrollen el personal con capacitaciones idóneas para que cada uno pueda realizar sus tareas con un máximo de eficiencia y eficacia.

Por otra parte se debe tener en cuenta la creación de programas de incentivos y prestando elemental atención a la motivación de los colaboradores, teniendo en claro el valor que representan para la empresa.

Por último, en base a las problemáticas identificadas y debido a las proyecciones de crecimiento y expansión que mantiene la empresa, cabe destacar que resulta idóneo que invirtiese en la creación de un departamento de recursos humanos, donde no sólo se lleven a cabo aspectos relacionados a la administración del personal sino que estratégicos también, contratando en un principio al menos un profesional relacionado a ello.

Referencias

Petrocco, N. (2019). *¿para qué líderes coach en las organizaciones?* (Proyecto de investigación aplicada). Universidad Empresarial Siglo XXI, Córdoba. Recuperada de <https://acortar.link/4MqFSm>

Rodríguez, J. E. y Vázquez Imbarack, M. A. (2014). *Auditoria interna de comunicación*. (Tesis de grado) Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperada de <https://bdigital.uncu.edu.ar/6499>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016). *¿Qué es el índice de precios al consumidor?* Buenos Aires: INDEC.

Familia tipo precisó \$100.000 por mes para ser considerada de clase media en la Ciudad (14 de Julio de 2021) *El Economista*. Recuperado de <https://acortar.link/9laVew>

Índice de precios al consumidor (s.f) *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de <https://acortar.link/s4C3UM>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021). Sistema de índices de precios mayoristas. *Informes técnicos, volumen 5*, p. 4. Recuperado de <https://acortar.link/2XIJ4K>

¿Cómo ayudar al medio ambiente desde la empresa? (4 de Enero de 2021) *NUEVA ISO 14001: 2015*. Recuperado de <https://acortar.link/oJajm>

Ley N° 27.541. Decreto 287/2021. Medidas generales de prevención. Buenos Aires, 30 de Abril de 2021.

Ley N° 27.541. Decreto 413/2021. Emergencia pública en materia ocupacional. Prohibiciones de despidos y suspensiones. Prórroga. Buenos Aires, 25 de junio de 2021.

Ley N° 27.541. Decreto 297/2020. Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio. Buenos Aires, 19 de Marzo de 2020.

Universidad Empresarial Siglo XXI. (2021). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de <https://acortar.link/U44Vxo>

Abarca, N. (2013) *El líder como coach*. Chile: El mercurio - Aguilar.

Guzman Paz, V. (2012) *Comunicación organizacional*. México: Red Tercer Milenio.

- Bonifaz Villar, C. (2012) *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- Roman J. D. y Ferrández, M. (2008) *Liderazgo y coaching*. España: Libros en Red.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Villafane, J. (2008) *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- Alles, M. (2019) *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- En septiembre se elevó el IPC en Argentina (Septiembre, 2021). *Expansión Datos Macro*. Recuperado de <https://acortar.link/mNjEOR>
- Sueldos para Recursos Humanos en República Argentina (21 de Octubre de 2021). *Glassdoor*. Recuperado de <https://acortar.link/CkM5q3>
- Curso de Coaching y Comunicación Efectiva. *Capacitarte*. Recuperado de <https://acortar.link/8cREAq>
- Tarifas y contratación. *HRider*. Recuperado de <https://acortar.link/EHnAL8>
- Cómo hacer una Evaluación del Desempeño (21 de Marzo de 2018). *HRider*. Recuperado de <https://acortar.link/U4GhCn>
- Sueldos para Analista De Recursos Humanos Junior en Argentina (9 de Noviembre de 2021) *Glassdoor*. Recuperado de <https://acortar.link/8UgA5u>

Anexos

Anexo I: Contenidos básicos para llevar a cabo reuniones mediante video conferencias por Zoom que se aconseja informar a los empleados

- ¿Qué es una video conferencia? ¿Para qué sirve?
- Qué hacer y qué no hacer durante una video conferencia
- ¿Qué es zoom? Principales características
- Descarga e instalación de la aplicación
- Registrarse en zoom
- Personalizar cuenta
- Iniciar sesión
- Añadir contactos
- Crear reuniones
- Programar una reunión
- Unirse a una reunión mediante ID
- Unirse a una reunión mediante un enlace compartido
- Invitar participantes a una reunión mediante email
- Invitar participantes a la reunión actual
- ¿Qué es y cómo funciona la sala de espera en zoom?
- ¿Cómo se quienes participan de la reunión?
- Opciones de vista en pantalla
- Activar/desactivar video
- Activar/desactivar audio
- Grabar pantalla y audio
- Compartir pantalla o documentos
- ¿Cómo funciona el chat?
- Salir de una reunión

Anexo II: Temáticas del curso de coaching y comunicación efectiva.

Módulo 1: aportes del Coaching a la Comunicación

- Coaching, definición
- Aportes del Coaching a las organizaciones
- Modelos de Coaching organizacional
- Rol del coach y del consultor
- El proceso de Coaching
- Resultados extraordinarios
- El poder del lenguaje
- Acciones efectivas
- Compromiso
- Aprendizaje organizacional
- Medición de objetivos
- Análisis de resultados
- Plan de desarrollo

Módulo 2: la Comunicación Interpersonal

- La Comunicación interpersonal
- Comunicación efectiva
- Escucha activa
- El rol de la intuición
- El respeto en lo vincular
- La empatía
- Aprendiendo a comunicarnos efectivamente
- Estilos de comunicación
- Principios en asertividad
- Valores
- Técnicas de comunicación
- Desarrollo de fortalezas
- Puesta en práctica

Módulo 3: Feedback

- La importancia de las conversaciones
- Tipos de conversación
- Compromiso con las acciones
- Feedback, definiciones
- Reglas del feedback
- El feedback como oportunidad
- La planificación del feedback
- Lo evaluativo y lo descriptivo del feedback
- Efectos y resultados
- Desarrollo de competencias personales
- Aproximaciones en gestión emocional

Anexo III: Modelo de encuesta de evaluación de desempeño sugerido.



ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE Y APELLIDO:		LEGAJO:			
SECTOR:					
CARGO:					
EVALUADOR:		FECHA:			
CONOCIMIENTOS	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
Nivel de experiencia					
Uso y conocimiento de métodos y procedimientos					
Comprende sus funciones y responsabilidades					
Capacidad para enseñar/entrenar a otros					
Uso y conocimiento de las herramientas necesarias					
PRODUCTIVIDAD	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
Calidad					
Precisión					
Tiempo					
Cantidad					
Organización					
Cuidados correspondientes					
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
Es responsable					
Se desempeña de forma organizada					
Precisa poca o ninguna ayuda					
Reacciona rápidamente ante dificultades					
Posee capacidad de flexibilidad y adaptación					
INICIATIVA Y LIDERAZGO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
Termina sus tareas y busca nuevas					
Identifica y soluciona problemas					
Sugiere mejoras					
Motiva y ayuda a los demás					
Toma de decisiones estratégicas					
TRABAJO EN EQUIPO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
Se comunica de manera adecuada con sus pares/superiores/subordinados					
Propicia un ambiente de cordialidad y respeto					
Tiene una actitud positiva y proactiva					
Colabora y coopera con sus pares/superiores/subordinados					
COMENTARIOS					

FIRMA:

Se recomienda utilizar el método de evaluación de escala gráfica al ser simple y objetivo.

Valores:

Grado	1	2	3	4	5
Denominación	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Puntuación	20%	40%	60%	80%	100%