

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Diseño de un plan de comunicación bidireccional y formación de liderazgo Coach en A.J. & J.A. Redolfi”

Alumno: Florencia Belen Gomez

DNI : 39.137.216

Legajo: VRHU12439

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

Resumen

El reporte de caso fue realizado en la empresa familiar Redolfi S.R.L. dedicada a la venta y distribución de productos de supermercado que tuvo sus inicios en 1959 en la localidad de James Craick y fue expandiéndose a lo largo y ancho de la provincia de Cordoba, hasta tener en la actualidad 4 supermercados mayoristas y depósitos instalados de manera estratégica.

Se observó como problemas centrales la falta de comunicación interna y de liderazgo coach lo que llevó a generar un plan de implementación que tuvo como objetivo el desarrollo un plan de comunicación bidireccional que estimule la participación de los trabajadores y formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de que estos mejoren los equipos para que Redolfi aumente sus ganancias netas en un 10%. Teniendo como retorno de inversión un 101%.

Luego de la implementación del plan de acción se recomendó que trabajen en el desarrollo del departamento de recursos humanos y continúen con un programa de expansión hacia otras provincias del país.

Palabras Claves: Comunicación interna – Bidireccionalidad – Cartelera – Reuniones – Liderazgo coach

Abstract

The case report was made in the family business Redolfi S.R.L. dedicated to the sale and distribution of supermarket products that had its beginnings in 1959 in the town of James Craick and was expanding throughout the province of Cordoba, until currently having 4 wholesale supermarkets and warehouses installed strategically.

The central problems were the lack of internal communication and coach leadership, which led to the generation of an implementation plan that aimed to develop a two-way communication plan that stimulates the participation of workers and train middle managers in coach leadership. In order for them to improve the equipment so that Redolfi increases its net profits by 10%. With a return of investment of 101%.

After the implementation of the action plan, it was recommended that they work on the development of the human resources department and continue with an expansion program to other provinces of the country.

Keywords: Internal communication - Bidirectionality - Billboard - Meetings - Leadership coach

índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	6
Análisis Pestel.....	7
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	10
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna.....	14
Comunicación Bidireccional.....	14
Plan de comunicación.....	14
Liderazgo Coach	15
Diagnóstico y Discusión.....	16
Plan de implementacion	17
Objetivo General	17
Objetivos específicos.....	17
Alcances.....	17
Plan de comunicación bidireccional.....	17
Incorporación de carteleras.....	¡Error! Marcador no definido.
Capacitación en liderazgo coach.....	21
Marco de tiempo de la implementacion	22
Evaluación de impacto de la implementacion	22
Conclusión	24
Recomendaciones.....	24
Bibliografía.....	26
Anexo	28
Anexo I - Encuesta de clima laboral	
Anexo II- Plan de formacion liderazgo coach	

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa de la provincia de Córdoba dedicada a la distribución y comercialización de productos de la industria de consumo masivo que fue fundada en 1959 por Alonso y Miguel Redolfi, quienes iniciaron sus actividades a través de la adquisición de un local de cigarrería y bazar en la localidad de James Craik, su ciudad natal al que llamaron “Redolfi Hermanos”

16 años más tarde los hermanos deciden disolver la sociedad, Miguel es quien continúa explorando el negocio local y Alonso junto con su hijo comenzaron a proyectar el negocio de la distribución mayorista, en sus inicios lo hacían en localidades vecinas su ciudad natal, enfocándose en sus comienzos en el negocio de los cigarrillos.

En 1983 Redolfi tiene su primera expansión en el mercado cuando la tabacalera Massalin Particulares les ofrece la distribución de sus productos a lo largo de la Ruta Nacional N°9.

El golpe más duro que tuvo que atravesar la compañía fue en 1993 cuando Alonso Redolfi, su fundador fallece debido a que el proceso de sucesión se tornó un conflicto entre los distintos miembros de la familia, lo que llevo a un litigio durante varios años entre los principales familiares del difunto. Independientemente de esta situación la empresa pudo continuar con la gestion de la organización es así como 1995 se pudo inaugurar la primera sucursal en San Francisco, que genera poder llegar a más localidades de la provincia e incluso llegar hasta la ciudad de La Frontera, en la provincia de Santa Fe.

El negocio de Redolfi se consolida en el año 1999 cuando instalan el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, lo que sera un éxito para la organización que lo lleva un año más tarde a una ampliación de superficie debido a la cantidad de clientes que se acercaban hasta dicha sucursal.

En 2002 Kodak decide tener a su representante oficial en la provincia de Córdoba para la distribución de sus productos motivo por el cual eligen a Redolfi para la realización de dicha tarea, debido a su gran trayectoria en el mercado y el profesionalismo de su personal

La apertura del tercer autoservicio se produjo un año más tarde en San Francisco, Córdoba, en donde no solo contaban con un salón comercial sino también un depósito para poder distribuir sus productos en un tiempo más corto para sus clientes. En 2004 la compañía año siguiente, obtienen la representación de los productos Kraft e inaugura su cuarta sucursal en Rio Cuarto, al cual se le anexa un salón comercial en 2005

En la actualidad Redolfi cuenta con una dotación de 170 empleados y una flota de 56 vehículos distribuidos entre las 5 sucursales.

De acuerdo con lo analizado se puede observar que los principales problemas que tiene la organización son la incorrecta delegación de tareas, debido a que todo está centralizado en la casa central, estando la toma de decisiones centralizada en la figura de los directores quienes tienen a su cargo toda la gestión del personal, llevando a tener mandos medios incompetentes y trabajadores desorientados por la falta de políticas en la comunicación que emerge en la organización.

Anteriormente se realizaron estudios sobre la problemática de no contar con planes de comunicación y formación en liderazgo coach que serán parte de este reporte de caso.

Vik, Aldana (2019), en su tesis de grado una investigación descriptiva en empresas de la provincia de Córdoba, muestra la importancia de la comunicación bidireccional en las organizaciones resaltando que:

La comunicación forma parte de un nuevo paradigma, donde la unilateralidad, la linealidad y la unidireccionalidad de los mensajes dejaron de ser una opción. El flujo doble vía no es una novedad, pero vivimos en una época con nuevas reglas, actores y protagonistas, variedad de canales y plataformas y, principalmente, públicos que han modificado sus hábitos de consumo de información y que nos retan permanentemente a la hora de comunicarse. (...) Con la aparición y utilización cada vez mayor de las redes sociales, blogs, canales de participación ciudadana, portales y medios digitales, entre otras novedosas plataformas de comunicación de la Era Digital, surgen nuevos interlocutores que antes solo se limitaban a leer, escuchar o recibir. Podríamos llamarlos cocreadores de contenidos. (pág. 2).

Por su parte Alonso, María (2012), en el trabajo final de grado realizado sobre la cadena de panaderías del pilar de la provincia de Córdoba, en donde realiza un trabajo exploratorio cuantitativo indica que la comunicación interna tiene un papel cada vez más relevante en todo tipo de organizaciones y se convierte en una herramienta indispensable para incentivar al personal, generar un mejor clima laboral, entendimiento de objetivos de trabajo y de esta forma aumentar la productividad. Para ello, es necesario que se gestione de forma profesional y a partir de un plan integral que abarque todas las áreas de la empresa, contemple todos sus públicos internos y objetivos organizacionales.

En lo que refiere al liderazgo coach Ruiz, Daniela (2020), en la tesis titulada “Plan de Comunicación Interna y Capacitación de Líderes Coach en MAN-SER S.R.L.” quien realiza un reporte de caso en la ciudad de Córdoba, indica que el buen funcionamiento de las comunicaciones internas y la conducción del equipo de trabajo, son la clave para el éxito de una empresa. El liderazgo es quien nos refleja la diferencia con el mercado; haciendo énfasis en nuestras competencias, tales como la trayectoria, la reputación, las habilidades, la calidad.

De acuerdo con lo abordado en este apartado la relevancia que tiene para Redolfi mejorar su comunicación interna radica en la necesidad de la organización de volver a crecer para esto es necesario que la dirección se ocupe de lo realmente importante dejando que la comunicación fluya tanto de manera horizontal como vertical, debiendo ser los mandos medios los responsables de la gestión integral de sus equipos de trabajo.

Solo si se desarrollan competencias la empresa podrá obtener una mayor adecuación de los empleados con el puesto de trabajo, logrando ser más rentable, productiva y sobre todas las cosas tener una cultura compartida, en donde la misión, visión y valores sean los mismos que los de sus colaboradores si quieren alcanzar el éxito.

Análisis de Situación

Redolfi a lo largo de su trayectoria pudo constituirse como una de las empresas más importantes en su rubro, llevándola a celebrar alianzas estratégicas con innumerables empresas de primera línea para la distribución y comercialización en sus salones comerciales entre ellas se puede mencionar a Arcor, Clorox; Compañía General de Fósforos; Compañía Introdutora Buenos Aires; Fratelli Branca; Glaxo; Johnson & Johnson; Kodak; Kraft Food Argentina; La Papelera del Plata; Las Marías S.A., Massalin Particulares S.R.L.; Maxiconsumo S. A.; Pavón Arriba S. A.; Procter & Gamble Argentina S. A.; Regional Trade; RPB S.A. y Unilever Argentina, vale decir que esta compañía no tiene una marca propia que generaría una mayor rentabilidad.

La misión y la visión de la compañía apuntan a la atención al cliente y proveedores buscando la captación de nuevas oportunidades de negocio, aprovechando las oportunidades del negocio mayorista. (Canva, 2021)

Se destacan entre sus valores la honestidad; confianza; ética y el trabajo en equipo. (Canva, 2021).

La fuerza de venta para sus comercios minoristas es de 35 trabajadores, lo que le permite tener en todas las zonas un responsable de ventas que reporta a alguno de los encargados de depósito con el fin de pasar los pedidos de sus clientes.

Los años de mayor rentabilidad de Redolfi se ubican entre 2002 y 2005 en donde el negocio le permitía tener hasta un 5% de la facturación anual que eran en promedio de \$ 40.000.000 a partir de 2006 con las crisis en el sector alimenticio esta tasa se redujo a la mitad debido a la inflación constante del país

Se puede decir que esta compañía económicamente es sustentable por que posee un bajo nivel de endeudamiento, sus clientes abonan normalmente lo que compran en efectivo para aprovechar las ofertas que ofrecen con ese medio de pago, son muy pocos los que tienen un plazo máximo de repago de 21 días, esto le permite una mejora en la negociación con sus proveedores.

La mayor falencia de Redolfi en la actualidad es el no contar con un área que gestione su personal interno teniendo en cuenta que su dotación total asciende a 170 colaboradores sumando las distintas unidades de negocio, de hecho en 2005 se realizó una encuesta de clima laboral de la cual se esperan sus resultados debido a que estos nunca fueron procesados,

además de tener mucha informalidad en los procesos de selección, inducción y capacitación generando que las personas estén estancadas en sus puestos de trabajo.

Es importante ubicar a la empresa en su contexto motivo por el cual lo primero que se debe conocer cuál es la situación de la industria para esto es necesario utilizar el análisis PESTEL que permite ubicar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al funcionamiento de la organización.

Análisis Pestel

Factores Políticos

Dentro de estos factores se analizan los acontecimientos mas importantes y las decisiones tomadas por los gobiernos con relación a la industria en la cual se desarrolla una organización.

Se puede mencionar que desde el 2020 el mundo está en crisis debido al avance de una pandemia provocada por el Sars- Cov 2 decretada en marzo de ese año por la Organización Mundial de la Salud, esta nueva enfermedad de origen animal que salto a la raza humana representa un peligro para aquellas personas con alguna afección de base y mayores de edad en un comienzo, con las diversas mutaciones hoy afecta a toda la población.

Ante esta amenaza mundial los gobiernos tuvieron que tomar decisiones para evitar su propagación es así como el Gobierno de Alberto Fernández decreto una cuarentena que duro mas de nueve meses, algunas actividades se vieron impedidas de seguir operando y otras como en el caso de la industria alimenticia pudo seguir con sus tareas habituales, pero con estrictos protocolos sanitarios.

Entre las medidas tomadas por el Gobierno Nacional, el Ministerio de Salud y de Trabajo se decidió que aquellos trabajadores de riesgo no presten servicios y se queden en sus casas ya sea trabajando o licenciados por este motivo.

A fines de 2020 se comenzó con la vacunación lo que llevo algún tipo de certidumbre a la población comenzando con los adultos mayores y siguiendo por quienes tienen patología de base, permitiendo la inoculación masiva comenzar a vivir la nueva normalidad aumentando los aforos en comercios, shopping y volviendo a la actividad normal.

En Córdoba, mediante decreto provincial 824/2021, desde el 2 de agosto se ampliaron las flexibilizaciones a nuevas actividades como el de los viajes grupales hasta diez personas, la apertura de bingos y casinos con aforo de hasta el 40% y horario de funcionamiento entre las 9 y 23, en tanto se permiten reuniones sociales de hasta 50 personas en espacios públicos. (Telam , 202, <https://acortar.link/jxs97f>)

Factores Económicos

En cuanto a los factores economicos Argentina tiene un gran problema estructural con un gran nivel de aumento de precios e inflacion que la ubican entre una de las peores economia mundiales, motivo por el cual los costos de vida son realmente inaccesibles para la poblacion lo que lleva a un 50% de pobreza, 11% de descupacion, aumentando el delito y los planes sociales que surjen como un parche para economia informal.

Una de las politicas economicas que tomo el gobierno de Alberto Fernandez y que mejoro a la industria de los supermercados fue la creacion de la tarjeta alimentar dado a quienes reciben la asignacion universal por hijo con la finalidad de que puedan comprar alimentos y productos de limpieza esto genero que se reactivara el sector que venia depreciado hace algunos años, y que sufrio su peor caida durante el gobierno de Mauricio Macri.

Las ventas en los supermercados cerraron 2019 con una caída de 9,7% en relación al total de 2018, mientras en los grandes centros de compra la baja fue del 6,8% durante el mismo período, informó este miércoles el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec). El organismo destacó que la merma anual en las ventas de los supermercados se consolidó luego de una baja del 6,3% registrada en diciembre, respecto al mismo mes del 2018, medida sin inflación ni factores estacionales. (Minuto Uno, 2020, <https://acortar.link/9u8OJ7>).

La recuperacion economica del sector se dio durante la cuaretena mas dura debido a que como la poblacion se encontraba en sus hogares realizaba compras de manera mas asidua e incluso muchos incursionaban en la cocina motivo por el cual las ventas de los principales supermercados se dispararon, los mas exitosos aquellos que tenian venta online.

Según un informe presentado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) las ventas en los supermercados durante diciembre 2020 subieron 2,6% en relación a igual mes del año anterior y el canal online representó un 3,4% de las

ventas totales y una variación positiva de 211,1% respecto al mismo mes del año anterior. (Etcheverri, 2021, <https://acortar.link/29XgqO>).

Factores Sociales

Dentro de los factores sociales se pueden mencionar aquellos cambios en los hábitos de consumo de la población causados por el Sars-Cov2 en donde las interacciones se volcaron a la virtualidad, la industria alimenticia no fue ajena a esta nueva realidad generándose importantes avances en la compra electrónica siendo uno de los medios más elegidos por los argentinos para realizar sus compras.

Los consumidores tratan de evitar las aglomeraciones y centran sus compras en comercios cercanos, priorizando la adquisición de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene: 68% declara estar comprando más alimentos no perecederos y 64% más productos de limpieza y desinfectantes. En relación con los lugares de compra, el 78% de las personas intenta comprar cerca de su casa, tratando de evitar grandes centros comerciales y supermercados. Por otro lado, 4 de cada 10 argentinos creen que aumentarán sus compras online respecto del mes pasado, basándose en la posibilidad de conseguir mejores precios, junto con la comodidad y el ahorro de tiempo. El comercio electrónico incorporó nuevos compradores, especialmente en categorías como alimentos y farmacia. (Infobae, 2020).

Factores Tecnológicos

La tecnología juega un factor preponderante en esta era de la comunicación, motivo por el cual es sumamente importante que las industrias estén actualizadas para ser más productivas y obtener una mejor rentabilidad.

Los avances en materia de supermercado son el despegue de E-Commerce y la búsqueda de un modelo omnicanal convive con el auge de los formatos hard discount (surtido corto, marca blanca y precio ajustado), el desarrollo de nuevos hábitos de consumo tanto en la forma de comprar (conveniencia) como en lo que el cliente espera de las empresas donde compra (sostenibilidad y compromiso social). Pantallas, realidad aumentada y 'blockchain' para facilitar la compra. (...) Las opciones que ofrece la nueva era de la omnicanalidad son numerosas y están dando lugar a una mezcla de canales cuyas posibilidades son cada vez más grandes. Si fórmulas como el click&collet o el click&car están ya más que consolidadas, se empiezan a probar fórmulas nuevas. (IProUp, 2019, <https://acortar.link/TcEIgC>).

Factores Ecológicos

Las empresas tomaron conciencia en los últimos años de lo que significa el cuidado de la ecología motivo por el cual se tomaron importantes medidas que tienden a mejorar su reputación frente a sus clientes, es así como los supermercados dejaron de entregar bolsas y plásticos de un solo uso buscando de esta manera una disminución en la contaminación debido a que la degradación de estos tarda mas de 100 años.

Cuando se habla de la refundación de la industria del plástico se analizan variantes que sigan generando empleo, pero que eliminen el daño al planeta. En este sentido, el bioplástico es una solución que está dando buenos indicadores. Según el Instituto Europeo de Bioplásticos, la producción de este material biodegradable y compostable representa el 43,2% del mercado global y la de origen biológico y no biodegradables el 56,8%. Sin embargo, el primero segmento se encuentra en crecimiento, al igual que la demanda y la sofisticación en los materiales, productos y aplicaciones. Incluso, se estima que el mercado global de bioplásticos podría crecer un 25% en los próximos 25 años y su capacidad productiva podría saltar de 2,1 millones de toneladas a 2,6 millones. (Cronista , 2019, <https://acortar.link/9JFFyl>)

Factores Legales

Las principales medidas legales que fueron tomadas durante la pandemia por el Gobierno Nacional, fueron las disminuciones en las contribuciones patronales, créditos para las empresas a tasa cero para poder pagar sus deudas, la instalación del repro que paga una parte de los salarios de los trabajadores para las actividades mas golpeadas, la doble indemnización y la prohibición de despidos que esta vigente hasta diciembre proximo, ademas de sancionarse en el Congreso la ley 27.555 de teletrabajo.

El proximo analisis a realizarse sera el que permite conocer como la empresa se comporta con su entorno especialmente con clientes, proveedores y competidores.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes: La industria en la que opera Redolfi es sumamente competitiva, teniendo en cuenta que los consumidores eligen donde hacer sus compras, para esto realizan una evaluación entre precio y calidad, motivo por el cual la negociación de estos es alta. En lo que refiere al negocio de la distribución la empresa tiene una estrategia sumamente competitiva brindado no solo la venta sino también el

asesoramiento por parte de sus vendedores lo que hace en este segmento del mercado un poder moderado con sus clientes mayoristas.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es reducido debido a que Redolfi tiene una gran ventaja competitiva al realizar alianzas estratégicas con las principales marcas comerciales, además de tener un bajo endeudamiento con estos que le permite obtener mejores precios en los productos que adquieren.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La industria del retail esta sufriendo en estos últimos años una merma en sus ventas y una baja en la rentabilidad lo que lleva a que la inversión de privados en nuevos emprendimientos o negocios sea reducido motivo por el cual es poco probable que proliferen nuevos competidores que generen una preocupación para Redolfi.

Amenaza de ingreso de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos es una de las mas importantes a tener en cuenta debido a que debido a la coyuntura actual las marcas propias o segundas marcas ganan terreno en las familias argentinas, Redolfi no comercializa, ni tienen marcas propias motivo por el cual puede empezar a perder terreno con sus principales competidores.

Rivalidad entre competidores

En cuanto a los competidores hay que separarlos en los dos segmentos que operan en el mercado por un lado aquellos que tienen salones comerciales y por otro los que realizan distribución de productos los mas destacados son Rosental y Micro pack que tienen un porfolio de negocio similar al de Redolfi, pero en la provincia de Santa Fe. Por lo tanto la rivalidad entre los competidores es baja ya que el expandirse es poco probable debido a los costos que tiene la logística y los costos del personal.

El análisis FODA es el que permite conocer como la organización esta posicionada hacia adentro buscando que las debilidades se transformen en fortalezas y que las oportunidades sean aquellas que puedan tomas para seguir creciente, teniendo en cuenta las amenazas a las cual se enfrenta la compañía.

Analisis Foda

Tabla 1- Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado • Empresa con bajo endeudamiento • Da empleo a personal local • Brinda no solo servicios de comercialización sino también de distribución. • Tiempos acotados de entrega y beneficios para quienes pagan en efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falla en la gestion del personal debido a que no existe el área de recursos humanos. • La comunicación esta centralizada en la dirección y tienen algunos mandos medios incompetentes en sus puestos de trabajo. • Baja participación de sus colabores en la toma de decisiones y empoderamiento.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar al negocio la posibilidad de ventas minoristas en sus salones comerciales. • Negociar con productores locales la posibilidad de tener una línea propia de productos. • Buscar ser una empresa nacional reconocida no solo en su Cordoba natal. • Desarrollar una red de franquicias Redolfi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la inflación, que genera aumento de precios. • Crecimiento de los principales mayoristas a lo largo y ancho de la provincia. • Creciente pobreza que deja a una parte de la población fuera del mercado. • Proliferación de segundas marcas debido al bajo poder adquisitivo de las familias.

Fuente: Elaboración propia

De la información obtenida en los diversos análisis se puede concluir que la pandemia afecto a todas los sectores siendo algunos de ellos los mas afectados como el turismo, la hotelería y la gastronomía otros como los supermercados se vieron beneficiados debido a que la población durante la cuarentena se mantuvo en sus hogares, emergiendo una nueva forma de consumo a través de la virtualidad, en el caso de Redolfi, este segmento del mercado no es explotado debido a que no tienen personal capacitado y formado y esto se debe a la falta de gestion de sus recursos humanos una de sus grandes debilidades.

Ahora bien, también se debe reconocer que la empresa es una de las mas importantes en la provincia debido a su trayectoria en el mercado, la posibilidad que le dan a los jóvenes con el empleo local especialmente en aquellas ciudades mas pequeñas donde normalmente es mas complicado conseguir empleo, además de poder realizar entregas en 24 hs. A sus clientes debido a que los depósitos están estratégicamente distribuidos a lo largo y ancho de la provincia, lo que genera no solo mayor inmediatez sino también una importante reducción de costos.

Las oportunidades que tiene para poder seguir creciendo es expandirse generando una red de franquicias o en su defecto instalando alguna sucursal fuera de su provincia natal, además debería aprovechar y negociar con pequeños productores la elaboración de productos con su marca, esto le abriría las puertas a un nuevo mercado que le daría mayor notoriedad entre sus clientes.

En cuanto a las amenazas se destacan el aumento sostenido de la inflación en los últimos años que genera una mayor porción de población empobrecida, que los deja fuera de la posibilidad de comprar productos de primera marca y el crecimiento en el negocio de los importantes mayoristas que comenzaron a instalar sucursales y negocios comerciales no solo para la venta mayorista sino también minorista a lo largo de la Argentina.

Desde la visión profesional de los recursos humanos se puede mencionar que Redolfi necesita poder tener una empresa a la altura del siglo en el cual opera debido a que se quedó estancado en su gestión basado en el pasado, tal como lo hacían sus padres y abuelos, no apostando por la innovación tecnológica o las ventajas competitivas que le puede otorgar la gestión de sus recursos.

La comunicación es una cuenta pendiente en esta organización debido a que todo se centraliza en la figura de la dirección quien resuelve todo tipo de problemas además de tener un organigrama muy débil a la hora de pensar en la gestión integral del negocio, ante esto es necesario contar con personal más profesionalizado.

Los sistemas de ascensos de las personas se dan por la confianza y la antigüedad no se tienen en cuenta las competencias requeridas para el puesto, esto lleva que los mandos medios de la organización estén poco profesionalizados y cada uno gestione de acuerdo con lo que les parece.

Ante esto es necesario que la empresa en este tiempo de pandemia pueda trazar una planeación estratégica sobre cuáles son las necesidades que deben abordar con mayor celeridad para ser una empresa que gestione de manera asertiva en la era de la digitalización y comunicación.

Marco Teórico

Se aborda a continuación las principales teorías que forman parte de este trabajo desde la mirada de diversos autores siendo estos la comunicación interna, comunicación bidireccional, plan de comunicación y liderazgo coach.

Comunicación interna

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna (Torres, 2012)

Brandolini & Gonzales Frigoli (2009) indican que cuando la comunicación es buena, se planifica y es dada de forma sistemática, con mensajes claves correctos, funciona como motivador para que los empleados acepten la situación y ayuden a resolverla. La comunicación es un potente vector de cambio y productividad.

Comunicación Bidireccional

Podemos definir la comunicación bidireccional como aquella en la que se lleva a cabo una retroinformación constante, en la que tanto el receptor del mensaje como el emisor intercambian los papeles para crear una conversación en ambas direcciones. La diferencia esencial de la comunicación bidireccional y la unidireccional es que en la unidireccional no existe posibilidad de retroinformación. Aquí se incluye cualquier tipo de comunicación en la que los receptores carecen de oportunidad de preguntar al comunicador. Por este motivo, si utilizamos la comunicación unidireccional se reduce a la transmisión de información. (Villaverde, 2019).

La bidireccionalidad en la comunicación es un factor primordial que nos permite medir la funcionalidad o no de las acciones de comunicación, además dentro de la empresa da la posibilidad de intercambiar opiniones que vallan en busca de solucionar problemas que puedan existir. Esta genera que la retroalimentación como proceso final de la fase intercomunicativa, sea la respuesta del receptor, o sea, la reacción o información que se transmite del receptor al emisor que señala cómo se recibió el mensaje y denota qué impacto causó (Linares, 2012).

Plan de comunicación

El Plan de Comunicación es un instrumento de apoyo al Plan de Negocios de una organización en lo que tiene que ver con la imagen y la identidad corporativa. El plan de

trabajo de Comunicación es un plan de ejecución que guía las actividades de comunicación. Es un programa detallado de acción para la construcción del componente de comunicación, sirve no solo de guía para los planificadores del programa, sino también como registro de los objetivos y de la estrategia a los que referirse y los cuales modificar en el transcurso del tiempo (Pizzolante, 2001).

El Plan de Comunicación da cuenta de la acción comunicativa de la organización como un conjunto de actividades de comunicación que la empresa elabora consciente y voluntariamente para transmitir sus mensajes. Esta Acción Comunicativa busca: comunicar de manera predeterminada. Transmitir información planificada. Generar expectativas en los públicos. El Plan de Comunicación debe ser el resultado de un proceso integral e integrado, desde una perspectiva de mercado (Producto) y desde la perspectiva de la gerencia (Empresa). (Mendez, 2001, pág. 109)

Liderazgo Coach

El liderazgo coach es una forma de comunicación en la que se ayuda a un individuo a producir un resultado deseado, a partir de la toma de conciencia de la situación, y la resolución de las dificultades que se presenten. Para esto el coach ayuda a establecer objetivos y a alcanzarlos. Siendo su objetivo es apuntar hacia objetivos más altos, o bien que el individuo obtenga resultados de forma más rápida, apoyándole con herramientas concretas. De esta forma, el coachee logra más de lo que habría podido hacer por sí mismo o por sí misma. (Casado Alcade, 2013)

Un coach efectivo es aquel que no pierde el objetivo que persigue el coaching, supervisando el proceso. Debe contener y al mismo tiempo poner límites, debe desafiar sin generar desconfianza, debe ser flexible sin descuidar el proceso mismo, debe ser creíble y empático manteniendo distancia. (Gadow, 2013)

De acuerdo con lo abordado se puede concluir que la comunicación interna debe ser un elemento planificado por la dirección de una compañía en función de garantizar la acertividad en la transmisión de la información de la compañía y buscando en esta la bidireccionalidad que permite tener un plan de comunicación que sustente los objetivos del negocio, siendo necesario que esta sea acompañada por líderes que transformen la calidad de trabajadores de una organización.

Diagnóstico y Discusión

A.J.& J.A. Redolfi tiene como problemas centrales el escaso desarrollo de la comunicación interna y la falta de formación de sus mandos medios que genera una centralidad en la gestión de los recursos humanos por parte de la dirección llevando a que esta no pueda tener un crecimiento desde el año 2002, cuando se inauguró la última sucursal, debido a que los directores deben no solo abocarse a la planificación estratégica sino también atender a las necesidades del personal, por no contar con mandos medios que sean capaces de acompañar a estos en la dirección de los equipos de trabajo, siendo que estos no tienen desarrolladas las competencias necesarias para liderar personas.

Es relevante para Redolfi abordar dentro de su plan estratégico la mejora la comunicación interna aplicando un modelo bidireccional por que le permitirá conocer cuales son las motivaciones de sus trabajadores, porque a través de ella se pueden generar conversaciones efectivas que estimulan la mejora continua. Para poder lograr estos cambios trascendentales en la organización se vuelve necesario que los mandos medios sean verdaderos referentes para sus equipos y transmisores de la cultura organizacional mejorando de esta manera el sentido de pertenencia de quienes son parte de la familia Redolfi.

La importancia que tiene no solo para Redolfi sino para todas las organizaciones desarrollar un programa de comunicación interna radica en la necesidad que tienen los trabajadores de conocer cual es el rumbo de las empresas, hoy comunicar en la empresa es vital por que en la era de la información las personas necesitan saber cuales son las perspectivas del negocio para fidelizarse como también lo es la generación de verdaderos líderes que estimulen al crecimiento constante a sus equipos de trabajo siendo fundamental para el desarrollo de la empresa moderna.

Vale la pena que A.J. & J.A. Redolfi formule un plan de comunicación bidireccional y formar a sus mandos medios en el liderazgo coach para aumentar sus ganancias netas en un 10% que se lograra si se tienen trabajadores mas informados, comunicados y desarrollados en las competencias que su puesto requiere.

Plan de implementacion

Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación bidireccional que estimule la participación de los trabajadores y formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de que estos mejoren los equipos de trabajo para que Redolfi aumente sus ganancias netas en un 10%.

Objetivos específicos

1. Implementar un pan de comunicación bidireccional mediante el uso de reuniones mensuales ,la implementacion de un buzón de sugerencias y el uso de carteleras digitales , que gestione tanto la comunicación descendente como la ascendente.
2. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para fomentar el desarrollo de los equipos de trabajo.

Alcances

Geográfico: el reporte de caso aplica a la empresa A.J. & J.A. Redolfi de la localidad de James Craick, provincia de Cordoba.

Temporal: el marco temporal de la implementacion sera de 7 meses, extendiéndose de enero a julio de 2022. Estando sujeto a modificaciones de acuerdo con el avance de la pandemia en el territorio nacional y las posibles restricciones que imponga el Ministerio de Salud.

Acciones

Plan de comunicación bidireccional

La primera implementacion que se llevara adelante en Redolfi sera la generación de reuniones mensuales que estimulen la participación de los equipos de trabajo en la toma de decisiones y la presentación de ideas innovadoras que mejoren los procesos productivos.

Estas serán realizadas por los responsables de los distintos equipos de trabajo quienes deberán elevar el contenido de la reunión a los directores para que sean estos quienes tomen decisiones con respecto a las inquietudes de los trabajadores.

Los temas por tratar se consolidarán hasta una semana antes de la realización del encuentro y serán los integrantes de cada equipo los responsables de sumar información importante a trabajar en esta jornada.

Los beneficios que tiene para las organizaciones las reuniones de equipos son los siguientes:

1. Garantizan un control periódico de los procesos. La semana es la unidad de medida más empleada en los contextos laborales. Se entiende que es el período ideal para realizar evaluaciones.
2. Facilitan la adopción de soluciones y la corrección de fallos. De optar por la reunión mensual, dichos fallos no serían detectados a tiempo y pondrían en riesgo el conjunto del proceso.
3. Evitan la monotonía de las reuniones diarias. Su frecuencia evita que los miembros de los equipos pierdan interés en ellas.
4. Aumentan la confianza del grupo de trabajo y se reafirma la conciencia de las acciones que se están realizando. Por tanto, también son un factor para la cohesión y la motivación de los equipos.

En cuanto a la articulación se desarrolla el siguiente proceso:

- Publicación de fecha de reunión
- Consolidación de temas a tratar
- Desarrollo del encuentro
- Envío de minuta de temas a la dirección
- Recepción de soluciones a los temas planteados

El costo asociado a esta primera actividad es el valor invertido en el refrigerio de cada una de las sucursales y depósitos que se estima en \$ 5.000 mensuales por unidad de negocio en el caso de Redolfi cuenta con 4 depósitos y 4 locales de atención lo que da como total \$ 40.000 mensuales que anualizado da un total de \$ 480.000.

La primera reunión se llevará adelante en el mes de febrero y para su preparación se deberá contar con un mes entre la notificación a los colaboradores que participaran y la consolidación de los temas a abordar.

En cuanto a la evaluación se tomará la encuesta de clima laboral, (Anexo I – Encuesta de clima laboral) como instrumento de medición en donde se observará si la satisfacción

general del trabajador se acrecienta con motivos de estas reuniones de trabajo y el nuevo paradigma que genera la comunicación y el desarrollo en los equipos.

La segunda etapa de plan sera la implementacion del buzón de sugerencias que garantiza la bidireccionalidad en la comunicación interna debido a que los referentes reciben una retroalimentación del sentir del trabajador con la compañía y en los mismos se realizan aportes importantes que mejoran los procesos de trabajo de un área o la implementacion de nuevas políticas que quedan desactualizadas.

Los buzones serán instalados de manera estratégica en toda la organización y para que este elemento funcione es necesario que se lo gestione sino quedan los aportes de los colaboradores en meras intenciones motivo por el cual se diseñara un proceso que les permita a los responsables de cada unidad de negocio llevar un seguimiento de cada uno de los comentarios vertidos estipulándose de la siguiente manera:

- Los comentarios en los buzones serán relevados los viernes por el responsable de cada deposito o local comercial quien tendrá la obligación de clasificarlos de acuerdo con la importancia en tres categorías, problemas en los equipos, comentarios y sugerencias.
- Luego de esta primera aproximación a lo que indican los trabajadores se comenzaran a gestionar cada uno de ellos dándole mayor importancia aquellos más urgentes y siguiendo por el resto. Se elevará a la dirección de la compañía aquellos que tengan una mayor profundidad en cuanto a la gestion integral quienes en el lapso de 15 días deberán contestar afirmativa o negativamente al comentario del empleado.
- Toda la información relevada deberá tener una retroalimentación con quien realizo el aporte en el buzón y se deberá firmar una planilla de la realización del feedback para cerrar la acción.

Los beneficios del buzón de sugerencias son los siguientes:

- Crea una cultura de escucha activa transmite confianza y transparencia. Al hacerles sentir importantes y valorar sus ideas, la relación entre los empleados y las empresas se vuelve más cercana, por lo tanto, estos estarán más comprometidos y aumentará la retención de talento.

- Aumenta la productividad y los empleados se centran más en su trabajo. Cuando los empleados se sienten escuchados y cuentan con el apoyo de la empresa, se concentran más en su trabajo y están motivados para obtener mejores resultados.
- Permite encontrar las mejores soluciones y resolver problemas de manera eficaz, gracias a sus habilidades, experiencia y vivencias dentro de la empresa. Además, ayuda a los supervisores a detectar talento.

La cantidad de buzones a comprar por la organización son 4 por sucursal y son 8 las sucursales que tienen entre depósitos y locales de atención comercial motivo por el cual el total de box de acrílico son de 32 teniendo un costo unitario de \$ 1.624 dando un total de \$ 51.968 más los insumos de librería que se estiman en \$ 1.000 mensuales que anualizado da un total de \$ 12.000.

El tiempo de implementación entre la compra del material, instalación por parte de mantenimiento, comunicación formal sobre su uso y aprobación del procedimiento será de 8 semanas a llevarse adelante entre los meses de marzo y abril.

En cuanto a la evaluación de esta actividad se tomará la cantidad de interacciones recibidas esperando que al menos el 10% de la compañía participe de manera mensual, para estimular su participación .

La tercera etapa del plan de comunicación que se realizará en Redolfi que permite la transmisión de información es la incorporación de carteleros en donde se bajarán las novedades al personal de Redolfi para que estos conozcan lo relativo al avance de la sucursal y estén al tanto de los resultados obtenidos actualizándose semanalmente por el asistente administrativo de gerencia quien recibirá la información de casa central a publicar.

Estos se colocarán en lugares estratégicos y de alto tránsito de trabajadores para que cada uno pueda visualizar los resultados de su sector, los objetivos y novedades referentes a los avances del negocio.

La cantidad de carteleros a colocar son 8 una por cada sucursal de atención al cliente y una por depósito serán instaladas en el mes de mayo, el costo que tiene cada pizarra de corcho es de \$ 4.000 dando un total de \$ 32.000 y se destina un gasto mensual de \$ 10.000 en concepto de librería, por lo cual la inversión total en las carteleros es de \$ 152.000

Capacitación en liderazgo coach

La última instancia del plan de implementación que se llevara adelante en Redolfi sera la formación de sus mandos medios, quienes carecen de competencias que permitan tener equipos de trabajo comprometidos, acompañados y desarrollados porque estos jefes fueron elegidos por la confianza depositada por los directores de la compañía, siendo necesario comenzar a dotarlos de un estilo que permita la participación y la mejora continua de sus subordinados, que los llevara a poder cumplir los objetivos estratégicos que la empresa lleve adelante pudiendo adaptarse rápidamente a los cambios que exige el mercado.

Para llevar adelante la formación se contratarán los servicios de una consultora especializada que debido a la coyuntura actual pueda desarrollar el proceso formativo mediante el uso de la tecnología, motivo por el cual se utilizara la plataforma de Capacitarse, una institución dependiente de la Universidad de Buenos Aires que ofrece este tipo de formación destinado a los mandos medios.

La duración del curso es de 8 jornadas a realizarse en los meses junio y julio que se realizarán los miércoles de 9:00hs. A 11:00hs. En la sala de capacitación donde cuentan con computadoras para ingresar a la plataforma.

El objetivo que persigue este curso es formar a los participantes para que desarrollen su protagonismo en el trabajo y otros ámbitos de sus vidas; brindarles herramientas para mejorar la calidad de vida y la predisposición al cambio en las personas; lograr trabajar con aquellos aspectos que generan la automotivación en los participantes. Considerar a la Motivación como cierto sentimiento interno, una energía o fuerza impulsora en su interior, que los incentive a hacer todo lo posible por lograr la excelencia en cualquier cosa que hagan.

La metodología del curso es teórico - práctico con la finalidad de que no solo aprendan desde lo conceptual sino también del ejercicio de cada una de las actividades propuestas. (Anexo I. programa de liderazgo coach).

El costo que tiene este programa de formación es de \$ 4650 por asistente en Redolfi son 15 los mandos medios entre directores, gerentes y jefes de cada una de las sucursales y depósitos que forman parte de las unidades de negocio lo que da un total de \$ 69.750.

En cuanto a la evaluación se tomarán los resultados vertidos por la plataforma en relación con el examen final y la nota que obtenga cada uno de los participantes en este curso de formación.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 3- Diagrama de Gantt

Actividad / Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de Comunicación Bidireccional																												
Implementación de carteleras																												
Capacitación en liderazgo coach																												

Fuente: elaboración propia

Evaluación de impacto de la implementación

Para poder evaluar el impacto económico de la implementación se realizará la actualización de las ganancias netas de Redolfi que de acuerdo con el último balance presentado por la organización del 2018 tiene un valor de \$ 6.195.536,11 debiendo actualizarse teniendo en cuenta los índices de inflación que publica el INDEC (2021) quedando de la siguiente manera:

1. Balance 2018 - \$ 6.195.536,11
2. Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,53
3. Inflación 2020 – 36,1% - \$ 12.968.607,69
4. Inflación acumulada abril de 2021 – 32,3 % - \$ 17.157.467,97
5. Beneficio que obtener 10% del acumulado a 2021 - \$ 1.715.746,79

Los costos del proyecto son:

1. Plan de Comunicación bidireccional - \$ 543.698
2. Cartelera - \$ 152.000
3. Capacitación en liderazgo coach – \$ 69.750
4. Honorarios profesionales que diseñó la propuesta 5% del beneficio \$ 85.787,33
5. Costo total del proyecto - \$ 851.235,33

El cálculo del retorno de inversión se realiza teniendo en cuenta el beneficio que obtiene menos el costo, dividido el costo y multiplicado por 100.

$$(\$ 1.715.746,79 - \$ 851.235,33) / \$ 851.235,33 \times 100 = 101 \%$$

El resultado obtenido indica que por cada 100 pesos que la organización invierta obtendrá 101 pesos.

Conclusión

Como conclusión del reporte de caso se puede indicar que los problemas detectados en relación con la falta de comunicación interna y carencia de formación de los mandos medios pudo ser subsanado mediante un plan de acción sustentable que permite la bidireccionalidad entre la dirección y los equipos de trabajo, teniendo 3 nuevos canales de transmisión de información que generan cambios importantes en la empresa.

A través de las reuniones quienes manejan el poder de Redolfi pueden conocer lo que piensan y sienten sus trabajadores, con el buzón de sugerencias mejorar los procesos siendo escuchada la voz de los colaboradores, lo que hace a este un programa bidireccional, además de sumarle una cartelera para la eficiente transmisión de la información.

El líder coach es fundamental en este plan debido a que será quien podrá desarrollar a sus equipos de trabajo teniendo en cuenta su propio crecimiento como referente dentro del equipo.

Siendo el principal aporte que genera a Redolfi las acciones planteadas la posibilidad de gestionar equipos de trabajo de alto rendimiento en donde la empresa pueda generar espacios de diálogos proactivos hasta ahora inexistentes y contar con personal más profesionalización con el conocimiento de los objetivos y lo que la empresa espera de cada sector.

Desde la visión de recursos humanos se puede concluir que el futuro de las organizaciones en cuanto a la atracción y retención del talento radican en la necesidad de poder escuchar a sus clientes internos, mediante canales de comunicación efectivos que permitan los empleados puedan expresarse y generar cambios de acuerdo con las necesidades de estos.

Recomendaciones

En relación con el plan de acción propuesto se recomienda que la organización continúe apostando a la comunicación y en un futuro pueda generar acciones digitales o jornadas de socialización.

En cuanto a temas no abordados se propone que Redolfi formalice su departamento de gestión del capital humano, desarrolle capacitaciones para todo el personal, gestione eficientemente su página web permitiendo a los clientes hacer compras a través de esta.

Por último para un futuro debiera pensar en la nacionalización de la marca instalando supermercados en otras provincias.

Bibliografía

- Alonso , M. (2012). *GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. CASO: PANADERÍA DEL PILAR*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Brandolini, A., & Gonzales Frigoli, M. (2009). *Comunicacion interna*. Buenos Aires: La Crujia .
- Canva. (2021). *Mision, Vision y Valores de A.J. & J.A. Redolfi* . Cordoba: UES 21.
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching*. Madrid: CEP .
- Cronista . (15 de Septiembre de 2019). <https://www.cronista.com>. Obtenido de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Plasticos-de-un-solo-uso-con-el-tiempo-contado-20190915-0001.html>
- Etcheverri, J. (15 de Abril de 2021). <https://www.perfil.com/>. Obtenido de <https://www.perfil.com/>: <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-impacto-de-la-pandemia-en-los-supermercados-y-la-importancia-de-estar-preparados.phtml>
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres lideres*. Buenos Aires: Granica .
- INDEC. (22 de Abril de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_04_21EDC756AEAE.pdf
- Infobae . (3 de Abril de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- IProUp. (6 de Marzo de 2019). <https://www.iproup.com>. Obtenido de <https://www.iproup.com>: <https://www.iproup.com/innovacion/3179-por-que-el-futuro-de-los-supermercados-esta-en-la-inteligencia-artificial>
- Linares, P. (2012). *Buenas Practicas. Comunicar e informar* . La Habana: Acedemia .
- Mendez, C. E. (2001). *Metodologia: diseño y desarrollo del procesos de comunicacion*. Bogota : Mc. Graw Hill .

- Minuto Uno. (26 de Febrero de 2020). <https://www.minutouno.com>. Obtenido de [https://www.minutouno.com: https://www.minutouno.com/economia/indec/en-el-ultimo-ano-la-era-macri-las-ventas-supermercados-cayeron-un-97-n5085184](https://www.minutouno.com:https://www.minutouno.com/economia/indec/en-el-ultimo-ano-la-era-macri-las-ventas-supermercados-cayeron-un-97-n5085184)
- Pizzolante, I. (2001). *Memorias del programa de talleres sobre comunicacion estrategica*. Venezuela: Caracas .
- Ruiz, D. (2020). *Plan de Comunicación Interna y Capacitación de Líderes Coach en MAN-SER S.R.L*. Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Telam . (11 de Agosto de 2021). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de [https://www.telam.com.ar: https://www.telam.com.ar/notas/202108/564758-habilitan-actividades-avance-vacunacion-baja-contagios-coronavirus.html](https://www.telam.com.ar:https://www.telam.com.ar/notas/202108/564758-habilitan-actividades-avance-vacunacion-baja-contagios-coronavirus.html)
- Torres, L. (2012). *Manual de gestion de la comunicacion organizacional*. Bogota : Temis .
- Vik, A. (2019). La Bidireccionalidad Simétrica de las RPI en la Era Digital. *Revista de Ciencia y Técnica de la Universidad Empresarial Siglo 21*, 2.
- Villaverde , C. (2019). *Comunicación bidireccional: qué es y cómo conseguirla en redes sociales*. Madrid: Capitalismo Conciente .

Anexo

Anexo I – Encuesta de clima laboral Redolfi

ENCUESTA: CLIMA INTERNO

Esta encuesta es realizada por personas externas a la organización. Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

¿Tiene experiencia laboral en otra empresa?

Sí No

1) ¿Cómo calificaría la relación con su superior inmediato?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

2) ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

3) ¿Cómo cree que es el nivel de apoyo de superior en su trabajo?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

4) ¿Siente Ud. que puede innovar o decidir sobre su trabajo, sin consultar a su superior?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

5) ¿Los aportes que Ud. realiza son tenidos en cuenta y llevados a cabo?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

6) ¿Cree justa la relación entre su trabajo y su salario?

Sí No No sabe/no contesta

7) Si tuviera que identificar su ambiente laboral con cuál de estas opciones lo haría? (puede ser más de una)

Familia

Sala de espera

Cuartel

Club de amigos

Selva

Otro _____

8) ¿Cree Ud. que la Gerencia General se encuentra muy alejada de lo que ocurre en su trabajo?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

9) ¿Conoce personas de otras sucursales que realicen su misma función?

Sí No No sabe/no contesta

10) ¿Recibe información periódica de lo que ocurre en la empresa?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

11) ¿Cómo valora las posibilidades de progresar laboralmente dentro de la empresa?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

12) Si le ofrecieran trabajo en otra empresa por el mismo salario, ¿cambiaría el actual?

Sí No No sabe/no contesta

13) ¿Recomendaría esta empresa para trabajar a sus amigos o familiares?

Sí No No sabe/no contesta

Anexo II. Temario curso de liderazgo coach

Efectividad – ¿Lo somos?

- Multimirada y Percepción
- Impacto de los Modelos mentales en nuestras vidas
- Paradigmas culturales limitantes y posibilitantes

Nivel de Conciencia Reactivo

- Interpretaciones no generativas
- Marco de referencia reactivo
- Modelo mental de la Víctima
- Modelo de logros de resultados

Nivel de Conciencia Proactivo

- Interpretaciones generativas
- Marco de referencia proactivo
- Modelo mental del Protagonista
- Modelo de logros de resultados

Nivel de Conciencia Creativo

- Un nuevo paradigma
- Marco de referencia Creativo
- El modelo mental del Líder
- El líder creativo

Modelo Integrador

- De la efectividad a la Grandeza
- Transferencia a nuestra realidad.
- Diseño de acciones