

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Diseño de una propuesta de comunicación interna y formación de líderes coach en Redolfi S.R.L.”

Alumno: Natacha Luciana Boudot

DNI : 33863591

Legajo: VRHU09393

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

El reporte de caso fue realizado en Redolfi S.R.L. una empresa dedicada hace mas de 60 años a la distribución y venta de productos de consumo masivo, ubicada en la Provincia de Cordoba, que luego de un análisis presentaba problemas en su comunicación interna y el estilo de liderazgo debido a que nunca se había gestionado a su capital humano motivo por el cual se diseño un plan de implementacion que tuvo como objetivo el diseño un plan de comunicación y formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de poder mejorar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la compañía y obtener un 7% sobre las ganancias netas de Redolfi S.R.L. Obteniendo como resultado un retorno de inversión del 171%

Palabras Clave: Comunicación Interna - Plan de Comunicación - Empleado Referente - Liderazgo Coach

Abstract

The case report was made at Redolfi S.R.L. a company dedicated for more than 60 years to the distribution and sale of mass consumption products, located in the Province of Cordoba, which after an analysis presented problems in its internal communication and leadership style because it had never managed its human capital, which is why an implementation plan was designed that had the objective of designing a communication plan and training middle managers in coach leadership in order to improve the feeling of belonging of workers to the company and obtain 7% on the net profits of Redolfi S.R.L. Obtaining as a result a return on investment of 171%

Keywords: Internal Communication - Communication Plan - Reference Employee - Leadership Coach

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación.....	4
Marco Teórico.....	12
Comunicación interna	12
Plan de comunicación	12
Liderazgo coach	13
Diagnóstico y Discusión	15
Plan de Implementacion.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Alcance	16
Acciones.....	16
Diseño de plan de comunicación interna	16
Incorporación del empleado referente	19
Capacitación en liderazgo coach.....	20
Marco de tiempo de la implementacion.....	21
Evaluación del impacto de la implementacion	22
Conclusion	23
Recomendaciones	24
Bibliografía	25
Anexo.....	27
Anexo I - Temario de capacitacion en convesaciones dificiles	
Anexo II - Capacitacion en liderazgo coach	

Introducción

Redolfi es una empresa de la provincia de Córdoba incardinada en la localidad de James Craik, que tiene una trayectoria de más de 60 años en el mundo del mercado mayorista para la venta y distribución de productos de primera necesidad.

La compañía nace como una empresa familiar cuando se sella la alianza entre Miguel Ángel y Alonso dos hermanos quienes instalan en su ciudad natal un local dedicado a la venta de artículos de bazar y cigarrería.

Dentro del mundo de los negocios Miguel Ángel es más conservador quedándose a cargo del negocio que habían adquirido mientras que Alonso comenzara a abrirse nuevos caminos visitando localidades vecinas con la finalidad de ofrecer los productos que comercializaba Redolfi Hermanos, como se llamó la primera tienda minorista.

Años más tarde Miguel y Alonso decidieron dar por finalizada la sociedad, debido a que los intereses que ambos tenían eran distintos, en esta división Miguel Ángel se quedó a cargo del local, mientras que Alonso junto con su hijo José comenzaron a delinear una estrategia que les permita ingresar en el negocio de la distribución mayorista.

Debido a la reputación que iba ganando con el paso del tiempo la distribuidora Redolfi y la cantidad de clientes que iba sumando, Massalin Particulares, dedicada a la fabricación de cigarrillos, decidió darle el primer reto a esta joven empresa al ofrecerle la distribución exclusiva de sus productos a lo largo de todo el corredor de la Ruta Nacional N° 9, esto sucedió durante 1983.

En 1987 y ya afianzada la relación de confianza entre Massalin y la Distribuidora Redolfi emprenden un nuevo reto que es la instalación de una nueva sucursal para la venta y distribución mayorista en la ciudad de Río Tercero, esta apertura significó una expansión geográfica en la industria de la distribución, en 1995 llegaría la segunda sucursal en San Francisco y con ella la extensión territorial que le permite llegar a zonas de la provincia de Santa Fe y San Luis.

El último negocio en abril Redolfi fue el del mercado mayorista al ver como las principales marcas a nivel nacional comenzaban a explotar este segmento del mercado fue así cuando en 1999, nació la primera tienda en Villa María, que fue un éxito debiendo en menos de un año duplicar su superficie, luego la marca fue expandiéndose abriendo locales comerciales en Córdoba Capital, San Francisco y Río Cuarto.

En la actualidad la empresa está siendo gestionada por la tercera generación familiar, quienes administran una plantilla de 170 empleados y una flota de 56 vehículos propios distribuidos en los cuatro depósitos con los que cuentan.

Los problemas centrales a los que se enfrenta esta empresa es la falta de canales de comunicación que permita que la información llegue a todas sus sucursales y con ello a todos los trabajadores de la compañía debido a que esto está centralizado en su sede de gobierno corporativo en James Craik, además de no contar con gestión de su capital humano que lleva a que existan incompetencias y falta de profesionalismo en sus mandos medios que son elegidos por la confianza depositada de los directores y la antigüedad.

Quiénes trabajan en Redolfi están desorientados porque no reciben información con respecto a sus tareas y responsabilidades como así también les falta información y no saber a quién recurrir en momentos de dudas por que el organigrama está solo diseñado en la casa matriz.

Ante esta situación es necesario comprender como el no contar con canales de comunicación y formación de los mandos medios en liderazgo coach afecta a las ventajas competitivas de una empresa que se desarrolla en la era de la información, siendo necesario contar con autores que avalen lo anteriormente dicho, que servirán como antecedentes de este trabajo.

Corneto, Clarisa, Rojas Emiliano y Pernasetti, Lisandro (2019) quienes realizan una investigación cualitativa con respecto a la comunicación interna de la Municipalidad de Malargüe, exponen que existen diferentes canales de comunicación interna en la que pueden agruparse en tradicionales y tecnológicos. La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (como puede ser una computadora) mientras que los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal. Antes de ser puestos en marcha se recomienda evaluar las ventajas y desventajas de estos para que a la hora de implementarlos surjan los efectos deseados en los procesos de comunicaciones internas. Siempre se deberán tener en cuenta cuales son los propósitos que la empresa quiere alcanzar y la accesibilidad de los empleados a estos recursos podrán ser considerados más aptos los tradicionales que los tecnológicos o a la inversa.

Siguiendo esta idea de la comunicación interna digital Egidos, Dionisio (2018), en la revista de investigación científica publicada por la Universidad Nacional de Córdoba expone que la Comunicación interna digital Institucional se configura hoy en un elemento

imprescindible para la identidad, la imagen y el conocimiento de las personas que integran las organizaciones. En este vertiginoso devenir del desarrollo y evolución de tecnologías digitales de comunicación se requiere de nuevos posicionamientos que logren competencias digitales en todos los miembros de una organización .

En lo que respecta al liderazgo coach Castellano, Nélida (2016), introducen en su trabajo de grado, realizado en la provincia de Córdoba, a través del uso de una revisión bibliográfica, que en la “Organización de Aprendizaje” los líderes coach son diseñadores y maestros, que tienen la responsabilidad de construir una organización en donde la gente expanda sus capacidades para entender la complejidad de su entorno, aclarar su visión personal y mejorar sus modelos mentales. También tienen la tarea de diseñar mejores procesos de aprendizaje, con los que se puedan abordar de la mejor manera las situaciones a las que se enfrenta la organización y desarrollar lo mejor posible las cinco disciplinas.

Es importante comprender que la relevancia que tiene este trabajo para las empresas como Redolfi es poder lograr que quienes forman parte de una organización puedan entender que la comunicación es algo que debe gestionarse, debido a que los trabajadores del siglo 21 necesitan estar informados en un mundo globalizado que requiere que rápidamente las personas actualicen sus competencias. Y que quienes ejercen el poder puedan acompañar a este proceso de mejora debido a que estos son los primeros implicados en tener que introducir los cambios que se realicen en materia comunicacional gestionando los ruidos e interferencias que surjan y aconsejando y guiando a sus equipos para que estos puedan cumplir los objetivos empresariales y personales.

Análisis de Situación

Redolfi es una empresa dedicada al negocio de la comercialización y distribución de productos de supermercado con 62 años de trayectoria, teniendo una reputación que le permitió posicionarse en el mercado como compañía líder en su segmento al tener más de 6.000 clientes distribuidos en toda la provincia de Córdoba.

Esta empresa tiene como visión ser líder en el mercado en el que participa, abierta a nuevas oportunidades de negocio, cuenta con una cartera diversificada de proveedores, buscando siempre la solvencia y la rentabilidad continua, que le proporcione una calidad de servicios de excelencia a sus clientes. Buscando propiciar alianzas que se sostengan en el tiempo y brindando oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, conservando el carácter familiar con el que fue concebida y contribuyendo a la sociedad.

Su misión es atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa (Canva, 2022).

Los valores que representa son el respeto hacia el cliente, el proveedor y el equipo de trabajo que conforman la empresa. Además de implicarse éticamente con todos los públicos con los que interactúa cumpliendo con las obligaciones asumidas y el comprometidos con la palabra empeñada, siendo el esfuerzo y la dedicación lo que mantiene lo comprometido por la generación anterior en lo que respecta al crecimiento y desarrollo, tomando como ejemplo a cada uno de los miembros de la familia, teniendo en cuenta que la compañía busca la construcción de la riqueza sin perjudicar a otros, manejándose con sentido de justicia, equidad y transparencia.

Redolfi tiene un importante convenio con las principales marcas número 1 del mercado y con algunos de ellos la exclusividad en la distribución dentro de la provincia de Córdoba, tiene una fuerza de venta de 35 personas que son los encargados de gestionar los pedidos a lo largo y ancho de la provincia y depósitos y locales de atención al cliente mayorista estratégicamente establecidos para abastecer a sus clientes en menos de 48hs.

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

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

De acuerdo con la información recabada permite comprender que Redolfi es una empresa que esta afianzada en el mercado y que mostro un crecimiento sostenido hasta el año 2003 cuando la rentabilidad del sector comenzó a bajar, motivo por el cual es necesario realizar un análisis PESTEL que permita conocer como las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales afectan al mercado en el que operan.

Análisis Pestel

Factores Políticos

Argentina al igual que el resto del mundo se encuentra transitando la postpandemia luego de estar cerrada al mundo por más de dos años debido a la enfermedad respiratoria provocada por Covid-19 que puso en jaque a todos los estados al tener que tomar decisiones que permitan la menor cantidad de mortalidad posible, cabe destacar que la industria alimenticia y la logística nunca dejaron de operar bajo este contexto debido a que fueron considerados servicios esenciales.

La política es quien ordena la vida de los ciudadanos y quien procura tomar las mejores medidas para la mejora de la sociedad, la industria de la alimentación es quien mas gano durante la pandemia y es también quien deberá pagar el nuevo impuesto que anuncio el Presidente de la Nación, para poder financiar la ayuda social en un momento de crisis económica con indicadores que demuestran la falta de gestion de los problemas estructurales que datan de más de 20 años.

El gobierno nacional anunció este lunes la implementación de un nuevo impuesto al que denominó “renta inesperada”. Afectará a aquellas empresas que tuvieron ganancias superiores a los 1000 millones de pesos en el último año. Se trata de pedirle a los que han tenido una ganancia extraordinaria que contribuyan en esta difícil coyuntura del país (TN, 2022, <https://cutt.ly/3F3xZCN>).

Factores Económicos

En la postpandemia los problemas estructurales de Argentina y la guerra que enfrenta a Rusia y Ucrania hacen que los problemas económicos se profundicen teniendo una pobreza que alcanza a más de 4 de cada 10 personas y niveles de inflación récord superiores al 55,7% de forma interanual y un 10 % de desocupación. (Indec, 2022, <https://cutt.ly/xF3cDsv>).

En enero de 2022, las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas ascendieron a 149.652.763 miles de pesos, lo que representa el 96,9% de las ventas totales y muestra un aumento del 58,3% respecto a enero de 2021. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por el canal online sumaron 4.819.480 miles de pesos, lo que representa el 3,1% de las ventas totales y tuvo una variación de 38,4% respecto al mismo mes del año anterior.

El personal ocupado total en enero de 2022 ascendió a 92.404 asalariados, de los cuales 10.816 poseen cargos jerárquicos, lo que representa el 11,7% del total de ocupados. El 88,3% restante se compone de cajeros, administrativos y repositores, que suman un total de 81.588 ocupados. El costo laboral del mes alcanzó 13.432.092 miles de pesos, lo que representa una variación respecto a enero de 2021 de 56,0%.(Indec, 2022, <https://cutt.ly/xF3cDsv>).

Los sueldos y salarios brutos, en enero de 2022, ascienden a 10.592.221 miles de pesos, lo cual muestra una variación respecto al mismo mes del año anterior de 54,9%. Las contribuciones patronales fueron 2.839.872 miles de pesos y su variación respecto a enero de 2021 fue de 60,6%. Los salarios brutos promedio en enero de 2022 fueron: 202.979 pesos para Gerentes, supervisores y otro personal jerárquico y de 102.917 pesos para “Cajeros, administrativos, repositores y otros. En el caso de los asalariados de mayor jerarquía que componen este panel, hubo una variación porcentual de 48,7% en enero de 2022 respecto al mismo mes del año anterior. Asimismo, los Cajeros, administrativos, repositores y otros” alcanzaron una variación porcentual respecto de enero de 2021 de 60,2%. (Indec, 2022, <https://cutt.ly/xF3cDsv>).

Factores Sociales

La sociedad debido a los problemas económicos tuvo que modificar sus hábitos de consumo dejando de consumir carne vacuna pasando a consumir cerdo y pollo que son más económicos que los primeros, también subió el consumo de las harinas y bajo el consumo de

leche en los niños por que el dinero no alcanza para poder tener una canasta básica variada con todas las proteínas que los niños, jóvenes y adultos mayores necesitan.

Un reciente estudio del Observatorio de Deuda Social de la Universidad Católica Argentina (UCA) trajo conclusiones sobre los hábitos de consumo de alimentos en hogares pobres e indigentes. Primero, que el 21,4% de los hogares del país sufrió "inseguridad alimentaria" durante 2020 y que, en el conurbano bonaerense, ese porcentaje subía a 27,6%. La segunda conclusión: entre los hogares pobres e indigentes, la frecuencia de la compra de alimentos es mayor, por lo que se deduce que se realiza en los comercios de cercanía a donde no llegan los controles de precios del Gobierno (Rafele, 2022, <https://cutt.ly/NF3K3X6>).

Factores Tecnológicos:

Las compras por medio de canales electrónicos fue la gran apuesta de los comercios de grandes superficies que se vieron obligados a ofrecer por medio de su pagina web sus productos debido a la imposibilidad de las personas de acercarse por la pandemia provocada por el Covid-19, acercando el supermercado al living de la casa de los clientes y realizando envíos a domicilio. Tendencia que sigue vigente en la postpandemia creciendo sin parar la venta por medios digitales.

las ventas del canal online en supermercados representaron en noviembre de 2021 un 4,1% del total de ese canal, un crecimiento de participación de casi el doble respecto del 2,2% de share que tenían en el mismo mes de 2019. Los números muestran que la penetración del canal online en el sector supermercadista argentino tiene un nivel en el que aún predominan, aunque en principio a otro ritmo, los efectos del salto en digitalización que el sector se vio obligado a realizar por la presión de centenares de miles de consumidores que en los confinamientos experimentaron dificultades para acceder a compras físicas, en un contexto en el que el segmento fue de entrada considerado esencial (Lippo, 2022, <https://cutt.ly/4F3ZIKN>).

Factores Ecológicos:

La ecología en los últimos años tomo relevancia debido a los cambios que se ven en el comportamiento de las grandes catástrofes climáticas que acontecen a lo largo del planeta como por ejemplo los grandes incendios a causa de las sequias, los huracanes de grandes magnitudes y las tormentas cada día más agresivas.

Las empresas tomaron nota de esta realidad y en la actualidad buscan alternativas ecológicas para dañar menos al medioambiente y tener una mejor reputación ente sus clientes, con medidas que alienten a la sustentabilidad como es la prohibición de bolsas de plástico o los plásticos de un solo uso como los sorbetes.

En la actualidad crecen en Argentina y el mundo los supermercados ecológicos en donde se vende todo suelto y se embala la mercancía en el momento en bolsas de madera.

El concepto de Biomarket se hace eco de una demanda de los consumidores cada vez más intensa a nivel global que ya pisa fuerte en Argentina. Esto se registra en el público que visita el local, que no sólo esperaba la oportunidad de implementar compras orgánicas para su consumo cotidiano, sino también la ocasión de preparar las fiestas de fin de año con un menú diferente, saludable y gourmet a la vez, gracias a los productos premium, de estación y 100% orgánicos que puede elegir aquí. (Mercado, 2021, <https://cutt.ly/tF3Cy1m>).

Factores Legales:

La industria del supermercado está regido mediante el convenio colectivo de trabajo 130/75 que pertenece al sindicato de empleados de comercio y dentro de la industria sigue vigente el programa de precios cuidados y los precios máximos.

El segundo análisis permite conocer como es la interacción de Redolfi con su microentorno mediante las 5 fuerzas de Porter.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen un nivel bajo de negociación debido a que Redolfi tiene precios competitivos en relación con sus competidores y entregas en menos de 48hs. lo que hacen que esta sea la compañía más elegida teniendo más de 6.000 comercios de proximidad de la provincia de Cordoba.

Poder de negociación de los proveedores

El bajo endeudamiento que tiene Redolfi le permite tener una mejor negociación con los proveedores y aprovechar descuentos por cantidad accediendo a precios más competitivos. Además de tener convenios de exclusividad de grandes productores de alimentos para la distribución en toda la provincia de Cordoba.

Amenaza de ingresos de nuevos competidores

De acuerdo con la crisis económica del país y la baja rentabilidad del sector no existen amenazas de ingreso de nuevos competidores, por que hacerlo significa una gran inversión.

Amenaza de ingreso de productos sustitutivos

La proliferación de segundas marcas y los cambios en los hábitos de consumo son las principales amenazas a las que se enfrenta Redolfi debido a que cada día más personas consumen productos de segundas marcas o de las propias de los mayoristas con alcance nacional.

Rivalidad entre competidores

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

Análisis Foda

Fortalezas

- Prestigio que goza por ser una empresa con más de 62 años en el mercado
- Asesora a sus clientes cuando quieren instalar un comercio de proximidad
- Los depósitos están en lugar estratégico que le permite abastecer a toda la provincia en menos de 48hs.
- Bajo endeudamiento que lleva a que puedan aprovechar importantes descuentos

Oportunidades

- Abrir locales comerciales mayoristas en lugares donde aún no tienen presencial.
- Tecnologizar los depósitos donde tienen los productos para el reparto

- Generar una red de franquicias que abra las puertas de otras provincias
- Desarrollar publicidades en medios de comunicación para hacerse más popular

Debilidades

- Estructura del organigrama débil y superposición de tareas
- Fallas en la forma de comunicar que alimentan los rumores
- Todo está centralizado en la localidad James Craik
- No cuenta con área de recursos humanos
- Jefes que demuestran ser incompetentes en los cargos que ostentan

Amenazas

- Regulación del estado en los precios
- Creación de nuevos impuestos
- Cambios en los hábitos de consumo de la sociedad
- Aumento de la pobreza y la indigencia

De acuerdo con los análisis realizados se puede concluir que la industria de ventas de productos de consumo masivo se han visto obligadas a tecnologizarse y por consecuencia cambiar la forma de ver como las personas realizan ahora sus compras siendo una ventaja competitiva contar con una página web o una aplicación que le simplifique la vida a los consumidores, también de ofrecer productos de menor valor debido a que los niveles de ingresos se ven disminuidos por la alta inflación que tiene el país.

Desde la visión de los recursos humanos se vuelve necesario que Redolfi mejore algunos aspectos para tener una gestión más eficiente debiendo apuntalar inicialmente el liderazgo de sus mandos medios para que comiencen a construir lazos sólidos con sus trabajadores y por lo tanto buscando la fidelización del trabajador que se convertirá luego en un mejor servicio hacia el cliente.

Redolfi es una empresa que no tiene una gestión de su capital humano esto lleva a que se cometan infinidad de errores principalmente en los procesos de incorporación del personal

debido a que lo realizan personas que no tienen la experiencia, ni los conocimientos para poder elegir el mejor elemento disponible en el mercado.

Que las personas aprendan las tareas de sus compañeros puede llevar a una superposición de tareas o incluso a que estos tengan funciones que no les corresponden esto es porque los diseños de puestos de la organización están desactualizados.

Lo mismo sucede con la encuesta de clima de la cual no se conocen los resultados afectando al sentimiento de pertenencia de los trabajadores debido a que lleva a que no se comprometan porque no se sienten tenidos en cuenta.

Las empresas familiares tienen una concepción arcaica de lo que significa liderar, normalmente tienen a mostrar su poderío interviniendo en todos los procesos y es motivo para relegar un área de recursos humanos, siendo para estos un gasto, no dándose cuenta de que es necesario que el capital humano de una compañía es más valorable si se actualizan sus competencias y se mejora la cultura pasando de algo totalmente privativo a una vision más de comunidad.

Siendo los canales de comunicación aquellos que permiten la rápida transmisión de mensajes y potencian el sentimiento de pertenencia convirtiéndose en embajadores de la marca.

Marco Teórico

Se aborda en este apartado los conceptos centrales de este reporte de caso a saber: comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

Comunicación interna

Pizollante, I. (2004) define a la comunicación interna o corporativa como aquella en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. La comunicación para las personas es imprescindible pues, a partir de ella las mismas se sentirán motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente, para que las personas puedan identificarse con los objetivos de la empresa deben conocer sus políticas, objetivos y el estado de la marcha de la misma. La interrogación es fundamental para permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de dialogo entre sus miembros

Brandolini y Gonzalez Frigoli (2009) exponen que la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica, en donde el comunicador debe generar estrategias integrales que ayuden a gestionar lo más íntimo de la empresa. El interior de las organizaciones requiere de la gestión de la comunicación para plantear tácticas de comunicación externa e interna de forma integral, como una herramienta de valor estratégico.

Casares, E. (2007), El papel de la Comunicación interna es tan importante que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales, mediante un correcto direccionamiento de la información algunas empresas llegan a liderar en el ámbito empresarial, con un apropiado direccionamiento se logra que el sistema de comunicación se mejore, así como la cultura y su ambiente laboral; es decir nos comunicamos necesariamente, aunque no lo pretendamos, recibimos y emitimos mensajes continuos

Plan de comunicación

Andrade, H. (2005) entiende que sin un plan de comunicación organizacional se generan conflictos que afectan al clima y ambiente de trabajo, existiendo desmotivación en los empleados, disminución en la cantidad y sobre todo calidad del trabajo, conductas poco satisfactorias o inadecuadas; es decir hechos que alteran de manera significativa a la convivencia institucional. El del plan de comunicación pretende erradicar en su más alto

grado los conflictos de comunicación que se presenten, haciendo que se generen planteamientos de solución de acuerdo a las necesidades o requerimientos de la organización, entre sus múltiples objetivos están: la planificación de actividades, involucrar a los servidores, incentivar el respeto y sobre todo concientizar a todos los empleados a la escucha activa como parte fundamental de la comunicación y de contribución para una sana convivencia, por ende resultados efectivos y eficaces.

Cuenca y Verazzi (2020), con respecto al plan de comunicación exponen que lo más importante es pensar estratégicamente: decidir qué es lo que la empresa persigue en materia comunicacional y por qué debe emprender cualquier acción que es lo más complejo de plasmar y consensuar entre todos los miembros de una organización. Además, esta colección de objetivos, concisos y claros, deben poderse medir. Siendo esta parte es la más compleja porque depende siempre de la casuística. Los retos a que hace frente la organización son siempre diferentes, desafiantes y cada vez más exigentes. Toda propuesta de comunicación interna es única. Raramente dos acciones o campañas tienen las mismas pretensiones.

Liderazgo coach

Palomo, M. (2010) define al líder coach como aquel que aplicando el coaching genera un proceso de introspección y entrenamiento individualizado o grupal, que se caracteriza por ser planificado, estructurado, confidencial y estar dirigido a que las personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial.

Martínez, J. (2011) señala que el coaching es “una metodología que se aplica en procesos formales, diseñados para que tanto directivos como colaboradores de cualquier organización y sector aprendan a descubrir por sí mismos áreas y aspectos de mejora, así como también para desarrollar nuevas formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse, que sean más eficientes y satisfactorias

Gadow, F. (2013) hace un paralelismo entre el clásico mando medio y el líder coach en donde concluye que los gerentes son personas conservadoras y controladoras que mantienen el orden, que buscan el punto intermedio y que obtienen su valor y su identidad mediante la perpetuación de los sistemas y las organizaciones. Por el contrario, los líderes coach muestran actitudes activas hacia las metas; son innovadores, motivadores, asumen riesgos y obtienen su valor y su identidad mediante el cambio y la mejora de los sistemas y las organizaciones.

De acuerdo a lo abordado la comunicación interna es aquella en donde dos o más personas generan un intercambio de información que si es bien gestionada lleva a la identificación con la cultura y mejora el clima laboral, para esto es necesario contar con un plan en donde se detallen los objetivos teniendo en cuenta la planificación de la compañía en donde el líder coach acompañe el proceso de cambio y mejore la forma de pensar, sentir y actuar de quienes forman parte de la compañía.

Diagnóstico y Discusión

Según lo analizado se puede determinar que Redolfi S.R.L. tiene dos problemas centrales el primero de ellos es la falta de mandos medios que ejerzan su cargo de forma eficiente debido a que fueron elegidos según su antigüedad y confianza depositada por parte de los directores en lugar de haber demostrado que contaban con las capacidades para llevar adelante un equipo de trabajo, estas malas decisiones llevaron a que en algunos momentos la compañía haya tenido que retrotraer la decisión de ascenso. Este problema se replica en la gestión de la comunicación debido a que no existe una política comunicacional que permita la bidireccionalidad en la transmisión de la información únicamente esta es descendente de lo que surge de la dirección y se da de forma esporádica e incluso al no contar con canales formales lleva a que en ocasiones no llegue a todos los trabajadores.

La relevancia que tiene para Redolfi mejorar a la compañía en estos dos aspectos es poder comenzar a ser una empresa más eficiente, dejando la dependencia de las distintas unidades de negocio a la casa central, buscando la creación de un código común que acompañe a la gestión de cada uno de los responsables de las mismas y logrando mejorar el sentimiento de los trabajadores, teniendo reglas claras y participando de acciones que propicien el encuentro y la escucha de los que aún no tienen voz.

Es importante no solo para Redolfi contar con un plan de comunicación y formación de sus mandos en liderazgo coach sino también para cualquier empresa que este decidida a modificar su estilo de gestión en donde se den espacios de retroalimentación y aportes que lleven a la integración del personal y la mejora continua. La gestión de la comunicación unifica la cultura empresarial y los mensajes que se emiten en donde todos son receptores puedan conocer los avances del negocio y las modificaciones que se deban realizar para garantizar la competitividad.

La relevancia que tiene para Redolfi la implementación de un plan de comunicación y la formación de líderes coach es permitirle ir hacia un cambio de paradigma sobre lo que esta representa en el mundo de la distribución y el supermercado, manteniéndose en la vanguardia de la gestión empresarial y de esta forma obtener una rentabilidad de sus ganancias netas de un 7%.

Plan de Implementacion

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación y formar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de poder mejorar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la compañía y obtener un 7% sobre las ganancias netas de Redolfi S.R.L.

Objetivos específicos

1. Implementar un plan de comunicación interna que contemple la realización de reuniones mensuales y una revista corporativa en donde participen algunos miembros de todas las unidades de negocio.
2. Incorporar la figura del empleado referente para los nuevos ingresos que tenga la compañía.
3. Capacitar a los jefes de Redolfi en liderazgo coach mediante la contratación de una consultora especializada.

Alcance

Geográfico: La implementación de este plan de acción es diseñada para los trabajadores de A.J. & J.A. Redolfi de su casa central, locales comerciales y depósitos distribuidos a lo largo y ancho de la Provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: Se estima que el tiempo que insumirá la aplicación de este proyecto es de 5 meses comenzando en agosto y diciembre de 2022.

Acciones

Diseño de plan de comunicación interna

Es necesario que Redolfi pueda ordenar la forma en que gestiona a su personal interno y lograr la efectividad en la forma que transmite la información para generar mayores sinergias entre los equipos de trabajo, motivo por el cual la primera acción que deberá realizarse será la gestión de reuniones mensuales en donde el jefe de un área y sus subordinados puedan interactuar no con una visión negativa sino más bien intentando conocer lo que piensan, sienten, los problemas principales y lograr por medio de dinámicas solucionar los problemas que tengan cada uno de los equipos.

Si bien en la actualidad se llevan a cabo reuniones estas no son efectivas y esto se debe a que únicamente sirven para recriminarse situaciones o cosas que pasan dentro de la

compañía teniendo mandos medios que no son capaces de poder ordenar estas situaciones. Si bien las reuniones sirven para saber cuales son los inconvenientes que tienen los trabajadores también deberían serlo para comenzar a gestionar las soluciones.

El primer paso que se debe dar para reforzar la idea del uso de encuentros entre jefes y empleados es reconocer la incompetencia para dirigirlos, el segundo sera mostrarles como se puede pasar de la reactividad a la proactividad, motivo por el cual quienes tienen que dirigir una reunión serán capacitados en un tema que les permita mejorar la forma de gestionar reuniones de trabajo eligiendo como tema central el manejo de conversaciones difíciles, esta se llevara a cabo en una jornada por la Técnica Universitaria en Gestion de Recursos Humanos Natacha Boudot quien trabajara la primera semana de agosto esta temática con los mandos medios de Redolfi (Ver programa en Anexo I).

Con esta preparación previa los que tienen responsabilidades de gestion en la compañía comenzaran a llamar a reuniones a partir de la segunda semana de agosto y extendiéndose hasta finales de septiembre debido a la cantidad de equipos de trabajo que tiene la compañía, estas se realizaran por equipo por semana y los temas a trabajar serán definidos dos días antes de la reunión entre el jefe y su equipo, tomando las inquietudes que tengan los últimos para que todos tengan la posibilidad de participar.

Se definirán las siguientes acciones principales para la gestion de las reuniones de equipo:

- Previo a la reunión
 - Consolidar orden del día y enviarlo a la dirección de la compañía para que conozca lo que se va a trabajar.
 - Solicitud de video a los directores para que informen los objetivos de estas.
 - Enviar invitaciones por correo electrónico 2 días antes de la jornada a los trabajadores implicados.
- Durante la reunión
 - Presentar el video con el mensaje del director.
 - Plantear los temas presentados
 - Trabajar en una dinámica para mejorar el trabajo en equipo
 - Diseñar la minuta para enviar a la sede de gobierno sobre temas presentados que requieran intervención o toma de decisiones de los trabajadores.
- Posteriores a la reunión

- Gestionar los pedidos de los colaboradores
- Dar respuesta a sus solicitudes en la reunión siguiente

Los beneficios que tiene realizar reuniones en donde las personas puedan expresare y se les informe el rumbo que está tomando la compañía son:

- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ Evitan la monotonía de las reuniones diarias. Su frecuencia evita que los miembros de los equipos pierdan interés en ellas.
- ✓ 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.

Los costos que tiene esta acción para Redolfi S.R.L. son los siguientes:

- Formación sobre conversaciones difíciles - \$ 80.000 honorarios del profesional en RR.HH.
- Servicio de desayuno para las reuniones \$ 15.000 mensuales lo que da un total semestral de \$ 90.000

La evaluación de las reuniones se medirá teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de clima laboral anual que se realiza en la compañía esperando que aumenten los ítems de comunicación y trabajo en equipo.

Este plan de acción tendrá dos acciones específicas la segunda busca comenzar a generar un trabajo colaborativo y la interrelación entre los equipos de trabajo de distintas sucursales y los depósitos buscando que se pueda transmitir la cultura de la empresa en todos los niveles, motivo por el cual se diseñará una revista que este destinada al público interno y construida por los trabajadores de Redolfi.

Los beneficios que tiene gestionar una revista corporativa es poder transmitir ideas que mejoren el ADN de la organización, reforzar el sentimiento de pertenencia mediante la misión, vision y valores, generando un futuro promisorio entendiéndose que una empresa es

una construcción colectiva, permitiéndole a los empleados que tengan voz propia y estimulando la creatividad debido a que ellos son los gestores del proyecto.

Esta revista se construirá con todas las unidades de negocio de Redolfi motivo por el cual la dirección realizará una convocatoria para que se puedan elegir a las autoridades de este nuevo medio de comunicación en donde debe haber de todos los lugares geográficos y negocios en total serán 9 personas, (uno de cada sucursal, deposito y oficinas corporativas), las que integren la redacción que rotaran de forma semestral por que lo que se busca es que todos puedan participar en este proyecto.

Luego de la elección de los trabajadores se comenzará con el diseño de las secciones y contenido que tendrá el newsletter en donde debe estar la editorial que es un mensaje de la dirección, historias inspiradoras de trabajadores de la compañía, juegos, chistes, anécdotas, esto se hace en mi puesto de trabajo, entre otras.

Las reuniones de coordinación se realizarán mediante encuentros virtuales y los trabajadores designados tendrán 4 horas semanales libres para generar el aporte a la revista teniendo en cuenta la sección que les toco y la redacción del contenido para el envío a la imprenta quien se encargara del diseño y la impresión.

Esta acción se implementará durante el mes de septiembre en donde las primeras tres semanas se realice la recolección de la información que luego se envíen a la imprenta para el diseño e impresión, repartiéndose entre las sucursales el último día hábil de cada mes.

El costo que cobra la Grafica Safetag de la Provincia de Cordoba por presentar el diseño y las impresiones es de \$ 79,66 por cada revista terminada lo que da un total mensual teniendo en cuenta que los ejemplares a imprimir son 130 es de \$ 10.355,8 lo que semestralmente se traduce en un total de \$ 62.134,45

La evaluación de la revista se realizará en el tercer ejemplar en donde los trabajadores recibirán por correo electrónico la siguiente pregunta a contestar estan contentos con la realización de la revista Redolfi y crees que esta mejora tu mirada sobre la compañía, esperando que al menos el 50% de la compañía responda de forma afirmativa.

Incorporación del empleado referente

Redolfi tiene un problema importante con la comunicación interna para quienes ingresan a trabajar en la organización que al no contar con programa de inducción los nuevos

empleados aprenden todo de sus compañeros en la práctica, recibiendo ordenes confusas y contrapuestas pudiendo generar algún tipo de rotación o errores por parte del ingresante.

Motivo por el cual esta segunda etapa a llevarse adelante en el mes de octubre busca eliminar esos ruidos que generan desconcierto en el nuevo personal y sera la designación del empleado referente que asumirá la responsabilidad de acompañar a quien se incorpore a la compañía durante el primer mes de trabajo para poder evacuar dudas que surjan, contarles sobre la empresa, sucursales, unidades de negocio, mostrarles formas de hacer las cosas y hacerlo sentir contenido mientras da sus primeros pasos dentro de Redolfi.

El designado sera el empleado más antiguo del área y con mayores conocimientos técnicos para poder transmitirlo a quien haya ingresado.

Los beneficios que tiene contar con un referente son:

- Contar con capital humano que vivencie la cultura organizacional desde el momento en que comienza a formar parte.
- Amplifica el alcance social debido a que esta identificación con los valores empresariales logra el orgullo en el trabajador y amplía sus redes de injerencia.
- Potencia el branding al poder asociar a la marca con un rostro conocido.
- Genera confianza en la marca, las personas pueden hablar bien de la compañía en sus círculos de influencia.

El costo asociado a la gestión del empleado referente es de \$ 2.000 en concepto de remuneración por función de acompañamiento al personal ingresante de la compañía que solo lo recibirán los meses en el que haya ingresos destinándose un presupuesto anual de \$ 150.000 en donde no solo estan incluidas las sumas no remunerativas de este trabajador sino también los elementos que entrega la empresa en su programa de onboarding entre ellos el material de librería, los vasos térmicos con la marca y los anotadores. .

La evaluación se realizará midiendo la productividad del empleado a partir del segundo mes y se chequeará el rendimiento con empleados que no hayan tenido este acompañamiento esperándose una mejora del 40% en la producción entre uno y otro.

Capacitación en liderazgo coach

La capacitación en liderazgo coach sera la última instancia que tendrá el plan de implementación de Redolfi y este apunta a que quienes tienen un rol ejecutivo puedan desarrollar competencias que mejoren los procesos de comunicación interna ,debido a que

carecen de dicha orientación hacia el cliente interno gestionando equipos como maquinas o procesos a cumplir, lo que lleva a que no se generen sinergias en el equipo de trabajo.

El proceso de formación de los mandos medios se llevara adelante mediante un curso virtual de 2 meses de duración, (noviembre, diciembre), dictado de forma virtual por la CAME (Cámara Argentina de la Mediana empresa), en 11 jornadas y un examen final que se dará los miércoles de 9:00hs. A 12:00hs. con un arancel reducido a todos los asociados a dicha entidad, el objetivo que tiene este programa es poder generar conciencia y responsabilidad de quienes toman decisiones para que estas sean asertivas y se logre involucrar a los equipos, mediante el desarrollo de competencias tales como la autoconfianza, el compromiso y la autonomía.

Se espera que quienes se formen por medio de este curso puedan tomar conciencia sobre lo que significa ser líder de equipo y capaz de potenciar las capacidades individuales y grupales, adquirir competencias técnicas y comportamentales para gestionar eficazmente las emociones de los trabajadores, facilitar herramientas de mejora continua y tener relaciones de confianza entre el líder y el trabajador que impacten en el nivel de compromiso de estos.

El costo del curso es de \$ 8.000 por asistente lo que da un total de \$ 80.000 debido a que son 10 las personas que participaran del mismo. (Anexo II- contenido del curso)

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

Marco de tiempo de la implementacion

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acción / Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones mensuales																				
Revista Corporativa																				
Empleado referente																				
Curso de liderazgo coach																				

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Para evaluar impacto económico de la implementación se debe calcular el retorno de inversión que se obtiene teniendo en cuenta el beneficio por obtener y los costos del proyecto permitiendo conocer la rentabilidad del proyecto.

Teniendo en cuenta que el último balance que presenta Redolfi es del año 2018 para poder calcular el beneficio a obtener es necesario actualizar ese valor, realizándose mediante el índice de inflación publicado por el INDEC (2022) quedando actualizadas las ganancias de la siguiente manera:

- Balance Redolfi 2018 - \$ 6.195.536,19
- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,66
- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 12.968.607,87
- Inflación 2021 – 50,9% - \$ 19.569.629,27
- Inflación acumulada a mayo de 2022 – 21,5% - \$ 23.777.099,56
- Beneficio por obtener 7 % - \$ 1.664.396,24

Los costos son:

- Reuniones - \$ 170.000
- Revista corporativa - \$ 62.134,45
- Empleado referente - \$ 150.000
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 80.000
- Honorarios por diseño de la propuesta - \$ 150.000
- Costo total: \$ 612.134,45

Cálculo del retorno de inversión:

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

$$\frac{\$ 1.664.396,24 - \$ 612.134,45}{\$ 612.134,45} \times 100 = 171 \%$$

El resultado obtenido de 171 % permite inferir que la Redolfi obtendrá por cada cien pesos invertido \$ 171, haciendo que esta implementación sea rentable.

Conclusion

Como conclusion del reporte de caso que se realizo en Redolfi S.R.L. se puede indicar que los problemas detectados en el análisis que hacían referencia a la falta de comunicación interna y de liderazgo coach pudieron ser resueltos gracias a un ambicioso plan de comunicación que tuvo sus ejes en fomentar la participación de los empleados en la construcción de una cultura comun, generando sinergia entre los equipos de trabajo y logrando un trabajo colaborativo que incluya a todas las áreas y sucursales de la compañía.

El contar con un empleado referente lleva a que quienes ingresen a Redolfi puedan tener alguien en quien apoyarse y este pueda transmitirle la cultura organizacional a quienes inician su carrera profesional en la empresa obteniendo una mayor identificación con el puesto de trabajo y logrando los objetivos mas rápidamente.

El principal aporte que genera este trabajo en Redolfi es poder lograr que la compañía alcance su madurez en la gestion de sus equipos de trabajo mostrándole que es posible generar cambios profundos si se parte de la generación de la información que los trabajadores deben conocer y tener mandos medios que acompañen a sus subordinados a desarrollarse, por que contar con nuevas habilidades permite que la empresa pueda superar los objetivos se que propuso. El contar con una dinámica de trabajo que potencie a los equipos en lugar de estancarlos es una oportunidad de negocio crezca y se adapte a la gestion de una compañía del siglo 21.

Desde la vision profesional se puede concluir que es necesario que las empresas puedan vislumbrar la necesidad de una construcción colectiva de identidad corporativa en donde las personas no solo sean el centro de la gestion sino también puedan sentirse protagonistas aportando soluciones a problemas comunes, debido a que esto dispara el compromiso y lleva al éxito, ya que trabajadores que vivencian la cultura se transforman indefectiblemente en embajadores de la marca que tiene como resultado una mejor atención al cliente externo y una mirada proactiva sobre las actualizaciones que el mercado impone.

Recomendaciones

Se recomienda en función del plan de acción realizado para Redolfi poder digitalizar la revista corporativa y tener un blog en donde se pueda subir información importante de lo que suceda en la compañía.

También mejorar la remuneración de los referentes e ingresarlos en un plan de carrera que se traduzca en un incentivo para que muchos quieran imitarlos y de esta forma tener un mayor compromiso de todos los trabajadores.

En cuanto a temas no abordados es recomendable que se cree el departamento de recursos humanos para que la gestión de la comunicación no sea algo aislado sino más bien que forme parte de un cambio organizacional.

Darle mayor importancia a las auditorías en seguridad e higiene que se realizan entendiéndose que es sumamente importante para la satisfacción del trabajador estar en entornos seguros.

Por último sería oportuno crear un plan anual de capacitación que no solo mejore las competencias operativas de los colaboradores sino también poder lograr aquellas orientadas a las habilidades blandas y de trabajo en equipo.

Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna*. Barcelona: Netbiblo.
- Brandolini, A., & Gonzales Frigoli, M. (2009). *Comunicacion interna*. Buenos Aires: La Crujia
- Canva . (2022). *Histora de Redolfi S.R.L*. Cordoba: UES21 .
- Casares, E. (2007). *La comunicacion en la organizacion*. Barcelona: Razon y Palabra .
- Castellano, N. (2016). *Liderazgo en el nuevo paradigma organizacional*. Cordoba: UNC.
- Corneto , C., Rojas , E., & Pernasetti, L. (2019). *DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA EN LA MUNICIPALIDAD DE MALAGUEÑO*. Cordoba: UNC.
- Cuenca, J., & Verazzi, J. (2020). *Comunicacion interna total*. Barcelona: UOC.
- Egidos , D. (2018). *Perspectivas metodológicas en la investigación académica universitaria aplicada a la Comunicación digital en contextos institucionales*. Cordoba: UNC.
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres lideres*. Buenos Aires: Granica .
- Indec. (Agosto de 2022). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- Lippo, F. (20 de Marzo de 2022). <https://tradeyretail.com>. Obtenido de <https://tradeyretail.com>: https://tradeyretail.com/industria/supermercados-el-futuro-ya-llego_2535
- Martinez, J. (2011). *Coaching y Liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos .
- Mercado. (17 de Febrero de 2021). <https://mercado.com.ar/>. Obtenido de <https://mercado.com.ar/>: <https://mercado.com.ar/protagonistas/biomarket-el-primer-supermercado-organico-en-argentina/>

Palomo, M. (2010). *El liderazgo: liderazgo y motivacion de equipos de trabajo*. Madrid: Esic.

Pizollante , I. (2004). *La comunicacion interna en las organizaciones*. Barcelona: Paidos.

Rafele, E. (27 de Marzo de 2022). <https://www.cronista.com>. Obtenido de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/economia-politica/inseguridad-alimentaria-y-una-inflacion-que-pega-en-el-ultimo-reducto-de-supervivencia/>

TN. (18 de Abril de 2022). <https://tn.com.ar/>. Obtenido de <https://tn.com.ar/>: <https://tn.com.ar/politica/2022/04/18/alberto-fernandez-anuncio-un-impuesto-a-la-renta-inesperada-para-los-que-ganaron-mas-con-la-guerra/>

Anexo

Anexo I – Temario curso conversaciones difíciles

Bloque 1- Emociones

- ¿Qué son las emociones? ¿Cómo se forman? ¿Para qué sirven?
- Emociones primarias. Las emociones como contexto para la acción.
- Influencia de las emociones en el hablar.
- Gestión de las propias emociones.
- Inteligencia emocional. El miedo, el enojo, y la vergüenza.
- Confianza. Emociones vs. Estados de ánimo.
- Salir de las emociones limitantes y conectar con las emociones que nos abren posibilidades.
- Resignificación: herramientas para modificar nuestra relación imaginaria con las cosas y situaciones que nos generan malestar.

Bloque 2 – la relación con el otro

- Empatía. La relación con el otro.
- Priorizar la relación frente al contenido. Poner límites.
- Reclamar sin quedarse. Hablar sin confrontar. El silencio como recurso.
- Hablar en el momento justo. Crear contexto.
- Poner foco: ¿para qué hablo cuando hablo?
- Cómo transformar una conversación difícil en fácil.
- La conversación más difícil: conversar con uno mismo
- Tips y recomendaciones.

Anexo II- Capacitación en liderazgo coach

Unidad 1: El cambio y su gestión efectiva

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

- 1.1. Cambio.
- 1.2. Cambio intencional.
- 1.3. Teoría U.
- 1.4. Curva del cambio.
- 1.5. Resistencia al cambio.
- 1.6. Cambio organizacional.
- 1.7. Retos del cambio organizacional.
- 1.8. Gestión del cambio.
- 1.9. Ejemplos y anti-ejemplos de cambio organizacional.
- 1.10. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.
- 1.11. Lecturas recomendadas.

Unidad 2: Modelos de liderazgo adecuados al contexto actual

Esta Unidad didáctica permite comprender los principales descubrimientos realizados en la materia. Abordaremos teorías clásicas que caracterizan el liderazgo flexible, resonante, transaccional y transformacional y modelos contemporáneos como el liderazgo servicial, auténtico, adaptativo y las metodologías ágiles.

- 2.1. Modelos de liderazgo clásicos.
- 2.2. Liderazgo flexible.
- 2.3. Liderazgo resonante.
- 2.4. Liderazgo contemporáneo: liderazgo servicial.

2.5. Liderazgo auténtico.

2.6. Liderazgo valiente.

2.7. Liderazgo adaptativo.

2.8. Liderazgo para el cambio.

2.9. Metodologías ágiles.

2.10. Síntesis y actividad de auto-aprendizaje.

2.11. Lecturas recomendadas.

Unidad 3: Liderazgo estilo *coaching*

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

3.1. Roles en el liderazgo de equipos.

3.2. Introducción al *Coaching*.

3.3. *Coaching* y Programación Neuro-lingüística.

3.4. *Coaching* y Neuroliderazgo.

3.5. Competencias líder-*coach*.

3.6. *Coaching* ejecutivo.

3.7. Técnica GROW.

3.8. *Coaching* narrativo.

3.9. Indagación Apreciativa.

3.10. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.

3.11. Lecturas recomendadas.

Unidad 4: Confianza y Compromiso

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

4.1. Factor confianza.

4.2. Liderazgo y confianza.

4.3. Confianza inteligente.

4.4. Compromiso.

4.5. Aportes neurocientíficos al mundo organizacional.

4.6. Neurociencias, liderazgo y coaching.

4.7. Neuroliderazgo.

4.8. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.

4.9. Lecturas recomendadas