

Trabajo Final de Grado 2022



“Diseño de un plan de comunicación y la formación de líderes coach en Redolfi S.R.L.”

Alumno: Gabriela Noemí Avila

DNI: 26929876

Legajo: VRHU15773

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba – 2022

Resumen

El reporte de caso fue realizado en Redolfi, una importante empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo de la Provincia de Córdoba nacida en 1959. Luego de un profundo análisis se detectó que sus principales problemas estaban relacionados con las fallas existentes en la comunicación interna y la escasa formación de sus mandos medios, motivo por el cual se diseñó un plan de implementación, que tuvo como objetivo incorporar un plan de comunicación interna, que propicie la transmisión de la información en tiempo y forma en todas las sucursales y depósitos, que permita la interrelación, de los empleados de Redolfi S.R.L, además de mejorar el estilo de liderazgo de los directores y administradores de la compañía. Teniendo como resultado una compañía que centre la atención en la gestión integral de sus trabajadores.

Palabras clave: Comunicación Interna – Plan de comunicación – Jornadas Outdoor – Liderazgo Coach

Abstract

The case report was carried out in Redolfi, an important company dedicated to the distribution and commercialization of mass consumption products in the Province of Córdoba, founded in 1959. After a deep analysis, it was detected that its main problems were related to existing failures in the internal communication and the poor training of its middle managers, which is why an implementation plan was designed that had the objective of incorporating an internal communication plan, which promotes the transmission of information in a timely manner in all branches and deposits, which allows the interrelation of Redolfi S.R.L employees, in addition to improving the leadership style of the company's directors and administrators. Resulting in a company that focuses on the comprehensive management of its workers.

Keywords: Internal Communication – Communication Plan – Outdoor Sessions – Leadership Coach

Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción	4
Marco referencial institucional	4
Descripción de la problemática.....	5
Resumen de antecedentes	5
Relevancia del caso.....	5
Análisis de Situación.....	7
Descripción de la situación	7
Análisis del contexto.....	8
Diagnostico organizacional.....	12
Análisis específico según la carrera profesional.....	14
Marco Teórico.....	16
Diagnóstico y discusión	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	19
Conclusión Diagnostica	20
Plan de implementación.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
Alcances.....	21
Acciones.....	21
Programa 1: Transmisión de la información de forma asertiva.....	21
Programa 2: Jornadas para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.....	23
Programa 3: Liderazgo coach para la renovación de los mandos medios	24
Marco de tiempo de la implementación.....	26

Conclusiones	28
Recomendaciones	28
Referencias.....	29
Anexo.....	32
Anexo I -Programa de Liderazgo coach	32

Introducción

Marco referencial institucional

El trabajo está orientado a analizar el área de recursos humanos, la comunicación interna y el estilo de liderazgo de A.J. & J.A. Redolfi que es una empresa del rubro de la distribución y comercialización mayorista de productos de supermercado que carece del desarrollo de los temas antes mencionados.

Inicialmente Redolfi surge en 1959, como un emprendimiento familiar llevado a cabo por los hermanos Miguel y Alonso que adquirieron en James Craik, un local dedicado a la venta de artículos de regalaría, bazar y cigarrería al que denominaron Redolfi Hermanos, mientras Miguel atendía el comercio minorista, Alonso se dedicaba a visitar pueblos vecinos con la finalidad de ofrecerles los productos que comercializaban.

En 1975, los hermanos de común acuerdo deciden romper la sociedad y es así como en la división de bienes Miguel se queda con el local minorista y Alonso que suma a su hijo José se comienzan a dedicar a la distribución mayorista. En 1976 se les presenta la oportunidad de comprar a la empresa Feres ubicada en Córdoba Capital, esta era una distribuidora de cigarrillos, con la compra pueden extender su radio de acción hasta las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín.

El proceso de expansión de la compañía continuó en 1983 con el ofrecimiento de Massalin Particulares al ofrecerle la distribución exclusiva de cigarrillos en todo el corredor de la Ruta Nacional 9 que le permite unir James Craik con Río Segundo. Con este nuevo socio estratégico 4 años más tarde instalan una sucursal en Río Tercero y en 1995 instalan el tercer depósito en San Francisco.

Al ver el crecimiento de la competencia con la instalación de mercados mayoristas, en 1999 Redolfi, decide incursionar en este ámbito colocando en Villa María el primer local comercial con atención al público, debido al éxito al año siguiente debieron trasladarlo a uno de mayor superficie para dar respuesta a sus clientes.

En la actualidad Redolfi cuenta con 132 empleados y un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

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

Descripción de la problemática

Redolfi tiene 3 unidades de negocio que están distribuidos en 5 lugares geográficos distintos y una administración central en James Craik, donde están los directores de la compañía, ahora bien tienen una estructura muy débil en lo que respecta a la gestión del capital humano por que no cuentan con una área, ni existen referentes en cada uno de los lugares donde la compañía tienen presencia, lo que no solo dificulta la gestión de los trabajadores sino también que la información llegue a todo el personal debido a que no tienen canales formales para la transmisión de esta y los mandos medios en algunos momentos se muestran con poca capacidad para liderar equipos de trabajo ya que son ascendidos por antigüedad y confianza depositada por parte de los dueños de la firma.

Resumen de antecedentes

Harol, Oyarvide y Ramírez (2017) en la revista científica, Dominio de las Ciencias publicada en Ecuador exponen que la comunicación interna se convierte, para los gerentes, en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial. Es por ello que los administradores de empresas deben dominar los conceptos relacionados con la comunicación interna.

Según Salazar Fernández, Nidia (2016) en la revista científica publicada por la Universidad de Granada, de Bogotá Colombia expresa que:

El coaching empresarial potencia las aptitudes, habilidades y conocimientos de los líderes en pos de un mejor desempeño de su rol, logrando los resultados óptimos, a la vez que facilita la satisfacción de sus colaboradores, la eficiencia de los procesos de trabajo y la eficacia de sus acciones con base en las metas propuestas (pág. 4).

Relevancia del caso

La relevancia que tiene el capital humano, la comunicación interna y el liderazgo coach permite comprender que no son tres elementos inconexos, sino que apuntan a la mejora de la gestión empresarial moderna que propicia cambios desde adentro hacia afuera, dotando al personal de competencias que le permitan tener una mirada proactiva sobre el contexto de la organización a la cual pertenecen.

El principal aporte que genera este reporte de caso para la comunidad, es poder comprender que sin gestión del capital humano es imposible crecer y mejorar la satisfacción de los trabajadores, debido a que en la actualidad las nuevas generaciones buscan empresas en donde se los desarrolle y se les planteen desafíos que realmente permitan desplegar todo su potencial. Por este motivo es que los líderes son claves a la hora de poder colocar los objetivos y generar conversaciones en torno a las necesidades del colaborador, que si cuenta con la información que necesita puede alcanzar no solo los objetivos empresariales sino también los personales y de esta forma tener una valoración positiva sobre la organización y convertirse en embajador de esta.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

A.J. & J.A. Redolfi es una compañía que está posicionada en el mercado de la comercialización y distribución mayorista de productos de supermercado con una presencia en el mercado de forma ininterrumpida desde 1975 fecha en que se emprende este negocio familiar, actualmente gestionado por la tercera generación familiar.

Si se analizan los procesos de la compañía lo primero que se puede destacar es que no consideran sus directores la necesidad de crear un departamento de recursos humanos, realizando únicamente adentro de la compañía, desde el área de la administración, la liquidación de haberes y en caso de necesitar personal si la posición es muy específica se contrata a una consultora, el personal que ingresa a la compañía no tiene proceso de inducción y aprende las tareas de sus compañeros no transmitiéndole la cultura debido a que la empresa aún no tiene clara cuál es la misma por su gran informalidad, en donde el organigrama esta desactualizado al igual que los diseños de puesto, realizaron una encuesta de clima pero nunca se conocieron los resultados porque no fueron tabulados, entonces no conocen lo que sus trabajadores necesitan.

La compañía no cuenta con un responsable de seguridad e higiene que pueda actuar de manera preventiva dentro de la organización buscando cuales son los problemas en esta materia que pueden mejorar para evitar accidentes, de hecho no conocen ni llevan registro sobre los niveles de siniestralidad, cuando se realizan las inspecciones una vez al año tienen observaciones en cuanto a la ergonomía, instalación eléctricas y la luminosidad que no son adecuadas para la conservación de la salud del trabajador, en los depósitos no hay procedimientos específicos en esta materia.

Redolfi es una empresa que se quedó anclada en la gestión del siglo 20, sus directores entienden que no es necesario realizar inversiones en su capital humano motivo por el cual siguen eligiendo a los mandos medios por la confianza que le tienen independientemente si están preparados o capacitados para asumir ese reto, gestionando una compañía en la informalidad.

Tampoco generan inversiones para mejorar los servicios al cliente, como podría ser la generación de una página web que simplifique los procesos de adquisición de servicios que sería una oportunidad para darse a conocer digitalmente y solo cuentan con un canal de comunicación que es la intranet adosada a la página web.

Si bien el boca en boca sigue siendo un medio efectivo para conseguir nuevos clientes la inversión en publicidad le garantizara poder llegar a mayor cantidad de públicos e incrementar el negocio.

Dentro de su programa de responsabilidad social se patrocinan eventos y equipos deportivos, en donde la compañía se hace cargo de proveer las camisetas con la marca de la empresa, los equipos que se patrocinan son los de su ciudad natal James Craik.

Análisis del contexto

Para realizar el análisis del contexto se realiza el PESTEL que permite conocer como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a la industria en la que opera Redolfi siendo este el macro entorno de la compañía.

Gráfico 1- Análisis PESTEL

Políticos	Inestabilidad politica
	Desabastecimiento
Economicos	Inflacion y pobreza
	Rentabilidad del sector
Sociales	Proliferacion de las segundas marcas o marcas propias
	Aumento de la delincuencia
Tecnologicos	Aumento de la digitalizacion en las compras
Ecologicos	Movilidad sustentable
Legales	Decreto de Doble indemnizacion

Fuente elaboración propia

De acuerdo con el análisis PESTEL, se puede determinar que la incidencia que tienen los factores políticos en la industria de la comercialización y distribución mayorista tiene connotaciones negativas para empresas como Redolfi, se puede mencionar que la inestabilidad política esbozada por el oficialismo en la figura del Presidente Alberto Fernández y su Vicepresidenta Cristina Fernández, afecta a poder consolidar un programa para que el país pueda generar confianza en organismos internacionales y generar que llegue la inversión, además de contar con regulaciones que llevan a desincentivar que las empresas Argentinas inviertan en el país, esta falta de previsibilidad y gobernabilidad afecta a los indicadores macroeconómicos en donde el presidente busca aliados para salir de la crisis en la nota publicada por el diario digital Infobae el 29 de marzo de 2022 indican que a no hay margen para seguir agregando capítulos a la interna del peronismo, cuando la situación económica está muy lejos de estar estabilizada y el precio de los alimentos es remarcado con frecuencia¹.

También dentro de este factor se puede indicar el desabastecimiento que hay a causa del congelamiento de precios y la crisis económica el diario digital *Ámbito* en su edición del 22 de marzo de 2022, expone esta problemática indicando que los faltantes de productos son el resultado de una situación muy compleja vinculado a los precios. Las firmas productoras han ganado velocidad a la hora de modificar sus listas y lo hacen cada vez más rápido. En los supermercados, pero, sobre todo, en comercios de cercanía, faltan productos. Como los precios se mueven de una manera veloz, los productores de esos alimentos deciden bajar la incertidumbre frenando su actividad. Les representa mayor beneficio no hacer nada, que corresponder a la demanda²

En tanto que dentro de los factores económicos se puede mencionar el aumento sostenido de la inflación, que se agravo en los últimos 5 años que trae como consecuencia, mayor pobreza en la población y por lo tanto baja el consumo en todos los sectores, si bien de acuerdo con el último informe la pobreza bajo algunos puntos porcentuales con respecto al

¹ Infobae. Fecha de publicación: 29 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022. <https://www.infobae.com/politica/2022/03/29/alberto-fernandez-busca-dar-por-terminada-la-interna-en-el-gobierno-y-poner-enfasis-en-contener-la-inflacion/>

² *Ámbito*. Fecha de publicación: 22 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022. <https://www.ambito.com/economia/inflacion/alimentos-artisanas-y-desabastecimiento-quien-gana-y-quien-paga-n5399177>

semestre anterior, el proceso inflacionario de Argentina es incontrolable llegando incluso a la marca más importante de los últimos 20 años en el mes de marzo.

De acuerdo con la nota del diario el informe técnico que distribuyó el INDEC en abril de 2022, indica que el nivel general del índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 6,7% con relación al mes anterior, con una variación interanual del 55,1%, teniendo los alimentos una suba del 7,2%³

En lo que respecta a la pobreza de acuerdo con la nota publicada en Pagina 12, el 31 de marzo de 2022 se expone que la pobreza se ubicó en 37,3 por ciento en el segundo semestre de 2021, que representan 10,8 millones de personas, con 2,4 millones de ellos en situación de indigencia, según informó el Indec. Se trata de una reducción de 4,7 puntos porcentuales respecto del mismo semestre de 2020. Los datos difundidos este miércoles detallan además que la indigencia se ubicó en 8,2 por ciento y marcó una reducción de 2,3 puntos interanuales⁴.

Si se observan los factores sociales las segundas marcas y las propias de supermercados vienen ganando terreno frente a la crisis económica que vive Argentina, marcando un cambio en los hábitos de consumo de acuerdo con la nota realizada por el *Ámbito* el 2 de julio de 2021, el periodista Carlos Lamiral, experto en consumo cuenta que cada vez que hay una crisis económica importante y los salarios se desacoplan de los precios los consumidores empiezan a mirar a las segundas marcas, no solo en los sectores populares sino también la clase media y continúa que de acuerdo con el informe de la consultora Quiddity, en los últimos meses siete de cada 10 consumidores argentinos decidieron cambiar la marca de los productos que consumía habitualmente. Entre los que cambiaron, dice el estudio, 8 de cada 10 aseguraron que la nueva marca le brindó el mismo grado de satisfacción que la que consumía hasta ese momento⁵

El aumento de la pobreza y la indigencia tienen como consecuencia un aumento del delito y los supermercados no están exento de estos hechos, de acuerdo con el informe emitido

³ Indec. Fecha de publicación: marzo 2022. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022 https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf

⁴ Página 12. Fecha de publicación 31 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022. <https://www.pagina12.com.ar/412062-bajo-la-pobreza-pero-sigue-en-niveles-elevados>

⁵ *Ámbito*. Fecha de publicación: 2 de julio de 2021. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022

por el Ministerio de Seguridad de la Nación los hurtos registrados ascienden a 228.284 denuncias a nivel país, mientras que en la provincia de Córdoba, se habla de 26.998 denuncias⁶

La digitalización es un evento que llegó para quedarse y que viene en aumento en especial en el consumo masivo, mediante las compras por las páginas web de las grandes plataformas que existen en el país, de acuerdo con el artículo publicado en la Revista digital Negocios el 15 de marzo de 2022 y de acuerdo con el informe emitido por la cámara de comercio electrónico el sector movió \$ 1,5 billón en 2021, un 68% más que en 2020. 1100 consumidores que compraron por lo menos una vez en los últimos seis meses se vendieron 381 millones de productos, un 52% de unidades más que en 2020, a través de 196 millones de órdenes de compra, un 20% interanual más. Para seis de cada 10 empresas, el canal online ya representa más del 10% de su facturación. El top-3 de las categorías más elegidas se mantuvo igual a 2020. Encabezan el ranking indumentaria deportiva, ropa no deportiva y alimentos y bebidas⁷.

Dentro de los factores ecológicos y con un aumento de ventas en los canales digitales los consumidores tiene hábitos más sustentables debido a que en la pos pandemia eligen comprar en comercios de proximidad o hacer compras en grandes cadenas con envío a domicilio que reduce la huella de carbono producida por la emanación de gases de los autos una publicación de la Revista Efe: Verde indica que el 89,7 por ciento de los clientes de los supermercados acuden a las tiendas a pie o en bicicleta, es decir, realizan sus actos cotidianos de compra de productos de alimentación y gran consumo con cero emisiones en lo referente al desplazamiento. Así, se calcula que, frente a un modelo en el que el cien por cien de los clientes se desplazasen en vehículo privado, mediante este modelo de compra de proximidad se obtienen unas reducciones de emisiones de entre el 62% de PM2,5 (partículas en suspensión de menos de 2,5 micras) y del 90% de CO (Monóxido de Carbono), entre otras. Aquí, la movilidad sostenible y saludable (a pie, en bicicleta y en transporte público) vence al vehículo privado, ya que más del 73 por ciento de los empleados de las tiendas acuden a sus puestos de trabajo por otros medios⁸.

⁶ Ministerio de Seguridad. Fecha de publicación: diciembre 2021. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022 <https://www.argentina.gob.ar/seguridad/estadisticascriminales>

⁷ Revista Negocios. Fecha de publicación: 15 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022 <https://www.cronista.com/negocios/cace/#:~:text=%22Luego%20del%20gran%20crecimiento%20experimental,o,m%C3%A1s%20favorables%22%2C%20concluy%C3%B3%20Sambucetti.>

⁸ Efe: Verde. Fecha de publicación: 20 de enero de 2021. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022. <https://www.efeverde.com/blog/creadoresdeopinion/movilidad-sostenible-saludable-supermercado/>

En lo que respecta a los factores legales se puede mencionar que aún está vigente en medio de la emergencia sanitaria la doble indemnización hasta el 30 de junio de 2022 con las siguientes particularidades, de acuerdo con la publicación del Diario La Nación del 24 de diciembre de 2021, el Gobierno prorrogó por decreto la doble indemnización, pero la flexibiliza de manera gradual, hasta junio de 2022, esta será de la siguiente manera el 50 por ciento hasta abril y de un 25 por ciento hasta el 30 de junio de 2022. El monto correspondiente al incremento no podrá exceder, en ningún caso, la suma de \$500.000⁹.

Diagnostico organizacional

Para llevar adelante este diagnóstico se utilizará el análisis que permite conocer las fortalezas y debilidades internas que tiene Redolfi S.R.L. y las amenazas y oportunidades que provienen del exterior.

Grafico 2- Análisis FODA

Fortalezas

- 62 años de experiencia en la industria
- Distribuyen primeras marcas
- Atención personalizada a nuevos comercios

Debilidades

- Falta de departamentos claves
- Procesos de comunicacion no profesionalizados
- Mandos medios sin competencias claves

Oportunidades

- Diseño de una red de franquicias
- Desarrollo de locales minoristas
- Creacion de una marca propia

Amenazas

- Inflacion y pobreza
- Digitalizacion del consumo
- Cambios en el mercado

Fuente: elaboración propia.

⁹ La Nación. Fecha de publicación: 24 de diciembre de 2021. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022. <https://www.lanacion.com.ar/economia/amplian-hasta-junio-de-2022-la-doble-indemnizacion-pero-se-flexibiliza-de-manera-gradual-nid23122021/>

Las principales fortalezas que tiene Redolfi, son inicialmente su presencia en el mercado de forma ininterrumpida de más de 60 años que le da a sus clientes una garantía de que es una empresa seria y a sus trabajadores la certeza de que es una empresa estable en el mercado. También se puede mencionar que tienen convenio con las principales productoras de alimentos e incluso con alguna de ellas para el reparto de forma exclusiva dentro de la provincia motivo por el cual alguno de los competidores debe comprarle mercancías a Redolfi.

Por último se puede indicar en función a sus fortalezas, la atención personalizada que realizan a los nuevos clientes, en donde los vendedores les brindan herramientas para que el nuevo comercio de proximidad pueda ser sustentable y ganar mayor cantidad de ventas teniendo en cuenta la distribución del espacio.

Si se observan las debilidades, la falta de sectores críticos, es lo que prima en el organigrama de la compañía, debido a que no cuentan con una área de recursos humanos que mejore a su capital humano, un área de comunicación para unificar los mensajes que se emiten y generar sentimiento de pertenencia entre los trabajadores y de seguridad e higiene para poder tener políticas claras que lleven a tener una actitud proactiva frente a los accidentes que pudieran surgir.

También se puede mencionar en este aspecto la falta de capacidad de los mandos medios, que no están capacitados para liderar equipos de trabajo y llevarlos al alto rendimiento ya que estos no tienen las capacidades para el desarrollo de sus subordinados de acuerdo con la forma en la que fueron seleccionados para ocupar esa posición.

Las oportunidades que puede aprovechar Redolfi para crecer es poder comenzar a diseñar una red de franquicias que le permita con una pequeña inversión poder comenzar hacerse conocida como marca no solo dentro de la provincia de Córdoba sino también en otras localidades de Argentina, o incursionar en los mercados minoristas de proximidad como marca debido a la tendencia que quedo en la pos pandemia de realizar las compras en los locales barriales.

En relación con las amenazas que se enfrenta se pueden mencionar el aumento de la inflación que lleva a los productores a realizar menor cantidad de ventas y por lo tanto esto repercute en la distribución hacia los comercios de cercanía debido a los faltantes que puedan surgir. También en el caso puntual de Redolfi, el crecimiento de la venta por medios electrónicos representa una amenaza debido a que esta no cuenta con ese canal de venta.

Análisis específico según la carrera profesional

Si bien Redolfi es una empresa que tiene más de 60 años operando en el mercado desde la visión profesional de un especialista en Recursos Humanos se desprenden algunas cuestiones que están afectando al funcionamiento de la compañía.

La compañía tiene 132 empleados distribuidos en 4 locales comerciales y depósitos a lo largo y ancho de la Provincia de Córdoba, centralizando todas las operaciones corporativas en James Craik, con un organigrama muy básico y general que en apariencia no tiene demasiado desarrollo en áreas claves por ejemplo en las sucursales no hay un responsable y en la sede central tampoco existe la posición que vincule a todas las unidades de negocio, trabajando cada una de ellas de forma autónoma estando a cargo todas las operaciones de la gerencia general.

El principal problema que tiene Redolfi en materia de recursos humanos es la falta de un área que diseñe e implemente políticas, procesos y gestione a todo el capital humano de forma más profesional.

Si bien la compañía cuenta con descripciones de puestos estas son muy generales y están desactualizadas, que pierden sentido debido a que no realizan los procesos de selección en la compañía, sino más bien están tercerizadas o en su defecto si es un perfil básico lo realiza el jefe del área que no está preparado para conocer cuáles son las competencias que se requieren para esa posición.

Al no contar con el área de capital humano no hay un proceso de inducción formal lo que ocasiona inconvenientes dado que los empleados aprenden trabajando, esto genera que quien ingresa a la empresa no conozca los lineamientos generales y no pueda vivenciar la cultura de la organización. La inducción es la puerta de entrada a cualquier compañía no tenerlo es desperdiciar una oportunidad para que el nuevo colaborador pueda ser productivo en el corto tiempo y se sienta acompañado por su jefe y compañeros.

La empresa hizo una encuesta de clima laboral en la sede central dejando de lado al resto de las unidades de negocio, de la cual se desconocen los resultados porque nunca fueron tabuladas las sentencias habiendo perdido tiempo y recursos en la realización ya que no genero ningún tipo de mejora y pudo llevar a la de motivación del personal.

El área de administración es la que liquida los sueldos de los empleados que están dentro del convenio colectivo de trabajo de comercio y una buena relación con los delegados gremiales.

Redolfi es una empresa que no tiene un responsable de seguridad e higiene esto lo tercerizan en un profesional independiente que una vez al año realiza las inspecciones de seguridad en donde siempre tienen algún tipo de observación que están en las memorias técnicas sobre cuestiones que ponen en riesgo la vida de los trabajadores, como ser los niveles de iluminación o los peligros eléctricos, para la compañía esto es normal y no lo toman como un riesgo, de hecho el gerente general destaca que por no contar con políticas y procesos tengan un muy buen resultado, no dándose cuenta del peligro que corren los trabajadores.

No se analiza la siniestralidad motivo por el cual cuando hay un accidente se notifica a la ART pero no se registra en ningún lado lo que lleva a que existan programas de mejora en este aspecto.

En cuanto a la comunicación es informal, la información que es relevante se envía a través de la intranet que está en una ventana de la página web lo que significa un problema a la hora de ingresar y centralizada en James Craik donde está la gerencia general.

No cuentan con un estilo de liderazgo determinado que genere sinergias en los equipos de trabajo debido a que quienes ostentan el poder no tienen competencias de mandos medios, sino más bien cuentan con la anuencia de los directores que los colocaron en ese puesto, como forma de agradecimiento por los años de servicio prestado a la empresa. Lo que genera que no exista una real movilidad interna debido a que quien es seleccionado permanecerá en ese puesto hasta que se jubile o renuncie debido a que no es una política de la empresa llevar adelante desvinculaciones.

Marco Teórico

Se abordará a continuación los principales conceptos que forman parte del reporte de caso que son las definiciones de gestión de recursos humanos, comunicación interna y liderazgo coach.

La gestión de recursos humanos según Chiavenatto (2009) “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las *personas* o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (pag.9) Dessler (1994) en consonancia con Chiavenatto indica que “se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (pag.2)

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera, toda organización como uno de sus principales objetivos: la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producto o consumo) o de algún servicio (como de alguna actividad especializada), a si junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con Butteriss (2000), el papel y la función de Recursos Humanos en la empresa consiste en las siguientes actividades que son el objetivo y la razón de ser, identificar y desarrollar las competencias claves que respalden el negocio; el desarrollo de los ejecutivos de una empresa, identificando y desarrollando el personal con mayor potencial para alcanzar un puesto ejecutivo, diseñando los procesos de planificación y sucesiones; desarrollar iniciativas de formación continua y de desarrollo de acuerdo con los valores y la cultura de la compañía; creando modelos de desempeño y retribución de los trabajadores; identificando a los mejores talentos para incorporar a la organización e implementando políticas y programas de gestión que mejoren los procesos de la compañía.

En lo que respecta a la comunicación Capriotti (2009), la define como el conjunto de mensajes y acciones que de forma consciente y voluntaria utiliza la empresa para relacionarse con sus públicos, con el fin de informarlos de forma creativa y diferenciarlos sobre las características de la organización, sus productos, servicios y actividades internas.

Según Brandolin y González Frígoli (2009), la comunicación interna en la actualidad es un instrumento que genera una mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de la estructura empresarial. Si se introduce el concepto de red de conversaciones los mensajes circulan dentro de una compañía y generan interacción entre todos sus miembros.

Son las áreas de recursos humanos y las de comunicación aquellas que tomaron mayor relevancia en los últimos años debido a que estas tienen un interés especial en mejorar la comunicación interna motivo por el cual es necesario que sean estas áreas las que gestionen los canales de comunicación (Cuenca & Verazzi, 2020).

Un plan de comunicación bien diseñado y correctamente ejecutado, es un vehículo efectivo para derribar las barreras al cambio y ganar la simpatía de las personas implicadas. El compromiso de la alta dirección debe mostrarse a lo largo de todo el proceso de comunicación para mandar el mensaje a la organización de que los cambios son una prioridad organizativa (Galpin, 2013).

Si el plan de comunicación no es pensado estratégicamente, es imposible que los empleados comprendan las batallas internas que se libran día a día dentro de las empresas para lograr ser competitivas, motivo por el cual es necesario que los planes estén en consonancia con los objetivos del negocio (Fernandez, 2003)

El líder coach según Zeus & Skiffington (2002), es define quien realiza un acompañamiento del personal o de equipos para el desarrollo de su potencial y habilidad en el marco de objetivos profesionales. Mediante el coaching se genera una conversación, es decir, un dialogo entre un tutor (Coach) y un subordinado (Coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados.

Según Gadow (2013) el coach crea un espacio en el que la persona en el marco de una relación intersubjetiva específica y a través de una asociación estimulante, puede optimizar sus recursos y eliminar obstáculos para su crecimiento, hacer que surjan nuevas competencias y conocimientos, y sentirse en un ambiente confiable y de motivación.

Desde la visión de Ravier (2005) el proceso de coaching no es un copyright entendiéndose como un proceso que funciona de la misma manera en todas las organizaciones o en su defecto una metodología catalizadora del ser humano. El coaching es el producto de una conjunción de conocimientos que fueron adquiridos por las personas a lo largo de la historia y que abarca el potencial de los seres humanos.

Mucha de la labor del coaching la desarrollan empresas de consultoría, y en ocasiones los procesos de coaching que se realizan van unidos a procesos de consultoría, mejora, calidad, clima laboral, etc. Esto hace pensar que el coaching es una herramienta más de la consultoría. Sin embargo, mientras que la consultoría se propone una mejora de la empresa como un todo, como organismo, el coaching es experto en la mejora de un solo individuo, si bien veremos que existe el coaching de equipos (Casado Alcade, 2013).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Teniendo en cuenta la información obtenida por la organización y luego de los análisis de puede determinar que los problemas más importantes a los que se enfrenta Redolfi S.R.L. son la falta de gestión de su capital humano, debido a la inexistencia del área dentro de la compañía que conlleva a que no cuenten con políticas y procesos que mejoren la satisfacción del personal y dificulten la comunicación interna al no tener canales formales, teniendo mandos medios carentes de competencias directivas.

Los procesos de comunicación de la compañía son deficientes debido a que no se estimula a la participación del trabajador, estando todas las operaciones centralizadas en la casa matriz que lleva a los que están en las sucursales a no sentirse parte de la organización debido a que la información llega a destiempo, debido a que el responsable de cada uno de los locales es un admirador externo, según lo consignado en las descripciones de puesto, no teniendo una figura en el área corporativa que gestione integralmente a cada una de las sucursales y articule el sentido de pertenencia.

Las reuniones son de carácter informal y en ninguna de ellas se resuelven los conflictos porque los mandos medios no están formados para dar respuesta todo necesitan consultarlo o con el administrador o con los directores, eso demuestra una falta de autonomía y una dependencia extrema a quienes se subordinan.

El estilo de liderazgo es de carácter administrativo, debido a que los administradores de las sucursales velan únicamente por el cumplimiento de los objetivos, lo que lleva a los trabajadores a no poder interiorizar los valores corporativos, por que la persona que está a cargo no los representa.

Justificación del problema

Es importante que Redolfi se enfrente a esta problemática y busque comenzar a gestionar a su capital humano, porque es inconcebible que exista una compañía que sigue teniendo un modelo de administración del siglo pasado, siendo en la actualidad una necesidad formar a los trabajadores para que estén preparados para los cambios del mercado que modifican de forma constante la forma de hacer las cosas.

Hay además una tendencia en las nuevas generaciones quienes realizan averiguaciones antes de ingresar a una compañía sobre cuál es el clima y las oportunidades de crecimiento que

la organización ofrece como también cuales son los beneficios en el caso de Redolfi al carecer de todo tipo de procesos, esto es inexistente.

Resulta importante para cualquier compañía gestionar a su capital humano, diseñar canales de comunicación y formar a los mandos medios en liderazgo coach para ser competitivos y aumentar la productividad.

Conclusión Diagnostica

Se puede concluir que es necesario que Redolfi, diseñe un plan de comunicación y capacite a sus mandos medios en liderazgo coach, no solo para lograr una mejora en la producción sino también para tener un capital humano más profesional, que se traduzca en la atención al cliente generando un sentimiento de comunidad entre las distintas unidades de negocio y teniendo políticas que profesionalicen cada uno de los puestos de trabajo.

Plan de implementación

En este apartado se realizará el plan de acción, para que Redolfi, pueda mejorar los problemas detectados en función de la comunicación interna y el estilo de liderazgo.

Objetivo general

Incorporar un plan de comunicación interna, que propicie la transmisión de la información en tiempo y forma en todas las sucursales y depósitos, que permita la interrelación, de los empleados de Redolfi S.R.L, además de mejorar el estilo de liderazgo de los directores y administradores de la compañía.

Objetivos específicos

1. Transmitir la información de forma asertiva mediante la implementación de carteleras digitales.
2. Propiciar el encuentro de los trabajadores mediante la realización de reuniones outdoor,
3. Mejorar la gestión de los equipos de trabajo mediante la capacitación a los directores, administradores y jefes en liderazgo coach

Alcances

Geográfico: la implementación aplica a la empresa Redolfi, que tiene su sede de gobierno en la localidad de James Craick, además de incluir a los supermercados y depósitos ubicados en la Provincia de Córdoba, República Argentina.

Acciones

Programa 1: Transmisión de la información de forma asertiva

El primer programa que se desarrollara en Redolfi, está relacionado con la mejora en la forma en que se transmite la información, debido a que la compañía no cuenta ni con departamento de recursos humanos, ni de comunicación siendo netamente informal y teniendo personal externo a cargo de las sucursales de atención al cliente y depósitos lo que genera en los trabajadores cierta desmotivación, por no tener en claro cuáles son los objetivos debido a que la información llega de forma incorrecta o no llega directamente.

Motivo por el cual, la primera implementación que se deberá realizar, será la instalación de carteleras digitales que permiten sincronizar mediante un programa, la información necesaria que los trabajadores deban conocer, siendo estas dinámicas y atractivas para quienes forman parte de la organización.

Es menester entender que en la era de la información, no es posible dejar al margen al capital humano de lo que sucede dentro de la organización, buscando la fidelización con la misión y valores de la compañía.

Los beneficios que tiene la implementación de carteleras digitales para la comunicación interna son:

1. Poder desarrollar contenido de calidad y dinámico.
2. Administración remota. Con un solo clic se puede monitorear y controlar la red de pantallas.
3. Contenido fresco y relevante. Se pueden diseñar piezas dinámicas, interactivas, subtituladas e inteligentes que permitan actualizarse en tiempo real como el clima, indicadores o noticias recientes.

Es recomendable que en esas carteleras se envíe información social, como fechas especiales para los trabajadores, noticias sobre la industria, posibilidades de crecimiento, novedades de la dirección, comunicados, etc.

Los responsables de la gestión deberán ser el departamento de recursos humanos quienes semanalmente renueven la información, para que esta tenga el impacto deseado.

En cuanto a los recursos necesarios para su implementación se requieren de 10 televisores led que deben instalarse en sitios comunes, se propone el comedor para que en los tiempos de ocio puedan distenderse mirando las novedades que la organización comunica. También deberá adquirirse el software que convierte a los TV led en carteleras.

El tiempo de implementación de esta acción se deberá realizar en 8 semanas siguiendo el siguiente cronograma:

1. Compra y entrega de los televisores (2 semanas)
2. Instalación por parte de mantenimiento (1 Semana)
3. Adquisición de software (2 semanas)
4. Capacitación al personal y notificación a los trabajadores (3 semanas)

Los costos teniendo en cuenta la instalación de 10 televisores de 42” con un precio unitario de \$ 42.000, un total de \$ 420.000, además del software que convierte a las pantallas en carteleras por un valor de 9 dólares mensuales por la licencia en la versión team¹⁰

La evaluación deberá ser cualitativa mediante una encuesta en donde se les consulte a los trabajadores cual es la satisfacción con la información vertida en las carteleras digitales y si el contenido les parece atractivo, esperando que al menos el 40% lo consideren positivo debiéndose realizar al menos 3 meses después de su instalación.

Programa 2: Jornadas para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo

El segundo programa que se propone realizar en Redolfi es la implementación de jornadas de socialización fuera del lugar de trabajo, conocidas como outdoor training en donde los empleados se toman una jornada para jugar y reflexionar sobre cuestiones como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, o alguna carencia que tengan los equipos de trabajo.

Por medio de esta jornada se busca afianzar las relaciones humanas de una compañía entiendo que estos están en el centro y que deben desarrollarse para poder mejorar el sentimiento de equipo.

Los beneficios que tienen esta jornada son:

- ✓ Fortalecer las relaciones en los entornos del trabajo
- ✓ Incrementar la capacidad de trabajo en equipo
- ✓ Mejora la comunicación y la negociación
- ✓ Mayor capacidad para resolver los conflictos
- ✓ Desarrolla la inteligencia emocional
- ✓ Mejora el ambiente laboral finalizada la jornada.

Se desarrollan normalmente de día completo, pero en el caso de Redolfi por tratarse de un comercio de atención al público que no puede cerrarse se recomienda hacerla de medio día teniendo en cuenta que las personas puedan cubrirse en los turnos o sea el turno tarde que

¹⁰ Lucilapp. Fecha de publicación: 2 de junio de 2022 Fecha de consulta: 2 de junio de 2022. https://lucid.app/es/pricing/lucidsparc?utm_source=google&anonId=0.bcd7912d1812458e6da&gclid=CjwKCAjwv-GUBhAzEiwASUMm4h2ODwFYNgcivbpqNPRbhrdINLUgqmHUsqDYGmKwwfuCc5CIIc7NlxoCyAAQAvD_BwE&sessionDate=2022-06-02T12%3A17%3A00.013Z&sessionId=0.ef0a760c1812458e6df&utm_medium=cpc#/pricing

trabaje durante la mañana y luego tenga su jornada a la tarde y viceversa, las horas excedentes se pagaran como extras.

Este servicio se realiza mediante consultoras especializadas quienes diseñan los programas a medida de la organización teniendo en cuenta las necesidades de los equipos.

Redolfi contratara los servicios de Poncio una consultora que tiene sede en Córdoba quien será la responsable de crear los espacios de reflexión y dinámicas para mejorar las relaciones humanas de la compañía.

Para la implementación se requieren los siguientes tiempos:

1. Contratación de la consultora (1 semana)
2. Detección de las necesidades (4 semanas)
3. Diseño de las jornadas (4 semanas)
4. Invitaciones a la participación y arreglo de horarios de cobertura (2 semanas)
5. Dictado de las capacitaciones (8 semanas)
6. Evaluación (4 semanas después de realizada la jornada)

En cuanto a los costos que tiene este proceso se estima entre el valor de la consultora, el alquiler del campo donde se realizara el outdoor, las infusiones del desayuno y los almuerzos para todos los trabajadores es de \$ 600.000

Una vez finalizada la jornada se medirá cuantitativamente la satisfacción de los asistentes utilizando una escala de 1 a 5, en donde se indicará cuál es su nivel en relación con las actividades, el capacitador y las dinámicas realizadas. Luego de 4 semanas se deberán evaluar los cambios cualitativos en donde se espera un mayor intercambio con los empleados, esta deberá estar por encima del 70% de la plantilla total satisfecha y la cualitativa teniendo en cuenta la mayor predisposición de los trabajadores.

Programa 3: Liderazgo coach para la renovación de los mandos medios

La última implementación que deberá llevarse adelante es la formación de los directores, gerentes, supervisores y jefes en liderazgo coach buscando que estos puedan desarrollar competencias que permitan mejorar la forma en que se gestionan a los equipos de trabajo debido a que su estilo está anclado en el pasado.

Para realizar este proceso de capacitación se contratarán los servicios de Villa María Educa, que brinda formación empresarial a ejecutivos y tiene un curso que se dicta In- company durante 8 jornadas que tiene como objetivos:

- ✓ Reconocer los elementos del Coaching Ontológico en la comunicación interpersonal.
- ✓ Identificar los elementos que constituyen la comunicación efectiva (coherencia lenguaje, emoción y cuerpo)
- ✓ Identificar creencias y juicios personales que fortalecen o limitan el accionar
- ✓ Reconocer las herramientas de la inteligencia emocional para potenciar la comunicación efectiva.

Los miércoles de 9:00hs. A 12:00hs. Se dictará el curso en la sala de capacitación de James Craick, sede central de la compañía en donde mediante la aplicación teórico y lúdica los responsables de liderar equipos podrán mejorar las competencias y con ellas las relaciones interpersonales con los trabajadores.

Para lograr las capacitaciones de forma efectiva se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Contratación de consultora (1 semana)
2. Coordinación de agenda para el comienzo (2 semanas)
3. Dictado del Curso (8 semanas)
4. Evaluación final (1 semana)
5. Entrega de certificados (1 semanas después de la finalización del curso)

El costo que tiene este proceso de capacitación es de \$ 9.000 por asistente en el caso de Redolfi son 10 los mandos medios motivo por el cual el costo es de \$ 90.000

La evaluación se realizará en la última jornada en donde la consultora, tomará un examen teórico práctico, que se aprueba con nota superior a 6 para poder alcanzar el diploma de aprobación de validez nacional avalado por la CAME (Cámara Argentina de comercios y servicios).

Anexo I – Programa del curso

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 1- Diagrama de Gantt

MESES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9							
Semanas/ Acción	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	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Cartelera Digital	[Barra naranja]																																							
Compra de TV.	[Barra naranja]																																							
Instalación	[Barra naranja]																																							
Adquisición de Software	[Barra naranja]			[Barra naranja]																																				
Capacitación al personal					[Barra naranja]																																			
Evaluación																[Barra naranja]																								
Jornadas Outdoor									[Barra azul]																															
Contratación de la consultora									[Barra azul]																															
Detección de las necesidades									[Barra azul]	[Barra azul]		[Barra azul]		[Barra azul]																										
Invitación a la jornada												[Barra azul]																												

Conclusiones

Se puede concluir que el plan de implementación presentado en Redolfi S.R.L. permite la mejora de la comunicación interna y el estilo de liderazgo, debido a que aborda en su totalidad la creación de canales, la participación de los trabajadores mediante las jornadas y la transmisión de la información, mediante las carteleras de forma tal de estimular la comunicación descendente y ascendente. Además de contar con mandos medios que puedan dar respuesta a sus subordinados mediante la utilización del feedback y la escucha activa.

El principal aporte que este reporte de caso genera en Redolfi S.R.L. es poder tener una gestión integral, que propicie el encuentro entre las personas y genere sentimiento de pertenencia llevando a la disminución del ausentismo, la rotación y acrecentando la participación en la toma de decisiones descentralizando, la transmisión de la información de la dirección y contando con líderes que acompañen el proyecto institucional y lleven a los equipos a lograr los objetivos corporativos y personales.

Recomendaciones

Se recomienda en función a la mejora de la comunicación interna y del proyecto presentado, continuar con las jornadas semestrales, el que permitirán obtener los aportes de los trabajadores, optimizar el uso de la cartelera de forma tal que no se genere contaminación visual y en un futuro incorporar buzones de sugerencia que deberá realizarse cuando los trabajadores estén maduros.

En cuanto a temas no abordados se recomienda:

- Incorporar profesionales de recursos humanos que generen políticas y procesos que alinean los objetivos de la compañía con el proyecto institucional.
- Demarcar los depósitos para cumplir con la normativa en seguridad e higiene y realizar periódicamente revisiones para que evitar los accidentes e incidentes que pudieran surgir.
- Rediseñar la página web para convertirla en una tienda digital y darle mayor flexibilidad a los clientes para realizar las compras.

Referencias

De Libros

- Brandolini, A., & Gonzales Frigoli, M. (2009). *Comunicación interna*. Tercera Edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujía.
- Butteriss, M. (2000). *Reinventando los Recursos Humanos*. Primera edición, Madrid. Editorial EDIPE.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile, Chile. Primera Edición. Editorial EBS Consulting Group.
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching*. Primera Edición Madrid, España: CEP.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. México D.F. República Mexicana. Editorial Mc.Graw Hill.
- Cuenca, J., & Verazzi, J. (2020). *Comunicación interna total*. Primera Edición. Barcelona, España. Editorial UOC.
- Desler, G. (1994). *Administración de recursos humanos*. México D.F., República Mexicana. Primeria Edición Editorial Mc. Graw Hill.
- Fernández, C. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. Segunda Edición. México D.F. República Mexicana. Editorial Trillas.
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*. Primera Edición, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica.
- Galpin, T. (2013). *La Comunicación*. Primera Edición. Madrid, España Editorial Díaz de Santos.
- Harold P. Oyarvide-Ramírez, E. F.-S.-C. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Ecuador, Primera Edición. Editorial Dominio de las Ciencias,
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching*. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.
- Salazar Fernández, N. (2016). *El coach empresarial, una nueva tendencia para gestionar*. España, Editorial Revista de la Universidad de Nueva Granada, pag.4.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). Guía completa de coaching en el trabajo. Segunda Edición. Madrid, España, Editorial McGraw-Hill.

Fuentes Web

Ámbito. Fecha de publicación (22 de marzo de 2022). Alientos artimañas y desabastecimiento. <https://www.ambito.com>. Recuperado el 20 de Abril de 2022 de <https://www.ambito.com/economia/inflacion/alimentos-artimanas-y-desabastecimiento-quien-gana-y-quien-paga-n5399177>

Efe: Verde, (20 de enero de 2021) Movilidad sostenible sustentable. <https://www.efeverde.com> Recuperado el 20 de abril de 2022 de <https://www.efeverde.com/blog/creadoresdeopinion/movilidad-sostenible-saludable-supermercado/>

Indec. (Marzo 2022), Informes de prensa. <https://www.indec.gob.ar> Fecha de consulta: Recuperado el 20 de abril de 2022 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf

Infobae. (29 de marzo de 2022). Alberto Fernández busca dar por terminada la interna en el gobierno. <https://www.infobae.com> Recuperado el 20 de abril de 2022. De <https://www.infobae.com/politica/2022/03/29/alberto-fernandez-busca-dar-por-terminada-la-interna-en-el-gobierno-y-poner-enfasis-en-contener-la-inflacion/>

La Nación, (24 de diciembre de 2021) Amplían hasta junio de 2022 la doble indemnización. [.https://www.lanacion.com.ar](https://www.lanacion.com.ar). Recuperado el 20 de abril de 2022 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/amplian-hasta-junio-de-2022-la-doble-indemnizacion-pero-se-flexibiliza-de-manera-gradual-nid23122021>

Lucilapp (2 de junio de 2022) Valor de Software de cartelera digital. <https://lucid.app>. Recuperado el (2 de junio de 2022) de https://lucid.app/es/pricing/lucidspark?utm_source=google&anonId=0.bcd7912d1812458e6da&gclid=CjwKCAjwv-GUBhAzEiwASUMm4h2ODwFYNGcivbpqNPRbhrdINLUgqmHUsqDYGmKwwfuCc5CIIC7NlxoCyAAQAvD_BwE&sessionDate=2022-06-02T12%3A17%3A00.013Z&sessionId=0.ef0a760c1812458e6df&utm_medium=cpc#/pricing

Ministerio de Seguridad. (Diciembre 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 20 de abril de 2022 de <https://www.argentina.gob.ar/seguridad/estadisticascriminales>

Página 12. (31 de marzo de 2022) Bajo la pobreza pero sigue en niveles elevado. . <https://www.pagina12.com.ar> recuperado el 20 de abril de 2022 de <https://www.pagina12.com.ar/412062-bajo-la-pobreza-pero-sigue-en-niveles-elevados>

Negocios, (15 de marzo de 2022) El e-commerce argentino superó por primera vez \$ 1 billón de facturación en un año. <https://www.cronista.com>. Recuperado el 20 de abril de 2022 de <https://www.cronista.com/negocios/cace/#:~:text=%22Luego%20del%20gran%20crecimiento%20experimentado,m%C3%A1s%20favorables%22%2C%20concluy%C3%B3%20Sambucetti>.

Anexo

Anexo I -Programa de Liderazgo coach

Módulo 1:

- Elementos del Coaching Ontológico en la Comunicación interpersonal.
- El Coaching: Definiciones, tipos de coaching
- Teoría del observador.
- La coherencia del lenguaje, emoción y cuerpo:
Explorando los dominios que constituyen una Comunicación efectiva.

Módulo 2:

- Identificar los elementos que constituyen la Comunicación efectiva.
- Comunicación efectiva.
- Habilidades implicadas en un proceso de Comunicación efectiva.
- Escuchar no es oír.
- El poder de la escucha activa.
- Como potenciar el lenguaje haciendo pedidos Efectivos, ofertas seductoras y logrando Compromisos.

Módulo 3:

- Identificar creencias y juicios personales.
- Autogestión de las creencias.

- Autoconocimiento como herramienta para Reconocer los recursos y valores personales.
- Forma de liderazgo personal y de comunicación Resultado de la propia historia.
- Creencias y juicios personales que fortalecen o Limitan el accionar.
- Creencias y juicios que dan poder.

Módulo 4:

- Herramientas de la inteligencia emocional
- Autorregulación emocional.
- Autoconocimiento. Autocontrol
- Autoestima e Identidad. ¿Por qué es importante Trabajar la autoestima? Los componentes de la Autoestima. Construcción de la autoestima.

Teoría del Apego...

- Inteligencia emocional.
- Empatía

Módulo 5:

- Identificar las habilidades de autocuidado que Contribuyen al bienestar personal y laboral.
- Gestión del bienestar y autocuidado.
- El estrés desde una mirada ontológica.
- El poder de la presencia y la atención plena.