

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**Trabajo Final de Grado**



**Comunicación Interna y formación de líderes *coach* A.J. & J.A Redolfi SRL**

**LIDERAZGO DE LOS MANDOS MEDIOS.-**

Eduardo Luis Cayetano Alvarez

DNI N° 20.609759

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: Córdoba

Año 2022

## Resumen

En el trabajo final de graduación se planteo el estudio de la empresa A.J.&J.A Redolfi S.R.L. que se dedica al rubro mayorista con múltiples canales de negocios con más de medio siglo de trayectoria que se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba. De todas las falencias detectadas se desarrollo el estudio sobre dos tópicos: la comunicación interna y la capacitación de los mandos medios y gerentes en liderazgo coach. Por lo que se procedió a elaborar un plan de intervención y desarrollo de los canales de comunicación interna y de capacitación en liderazgo coach para lograr que los colaboradores se sientan integrados en el proyecto empresarial y motivados para lograr los objetivos del plan de negocio. El diseño del plan se desarrollaría dentro del plazo de seis meses mediante la implementación de un plan de comunicación web mediante la creación de correos personales de todos los miembros de la empresa y la implementación de video conferencias para asegurar un feedback entre todos los miembros. Por otra parte la capacitación en liderazgo coach para el desarrollo de estrategias de alineamiento organizacional.

*Palabras Claves:* Empresa Familiar, Comunicación interna, Liderazgo coach

In the final graduation work, the study of the company A.J.&J.A Redolfi S.R.L. which is dedicated to the wholesale sector with multiple business channels with more than half a century of experience that is located in the province of Córdoba. Of all the shortcomings detected, the study was developed on two topics: internal communication and the training of middle managers and managers in coach leadership. Therefore, an intervention and development plan for internal communication channels and coach leadership training was developed to ensure that employees feel integrated into the business project and motivated to achieve the objectives of the business plan. The design of the plan would be developed within a period of six months through the implementation of a web communication plan through the creation of personal emails for all members of the company and the implementation of video conferences to ensure feedback among all members. On the other hand, coach leadership training for the development of organizational alignment strategies.

*Keywords:* Family Business, Internal communication, Leadership coach

## Indice

Introducción .....	4
Análisis de situación.....	7
<i>Macroentorno: Análisis PESTEL</i> .....	8
<i>Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	10
<i>Análisis Foda</i> .....	11
Marco Teórico.....	13
<i>Comunicación Organizacional</i> .....	13
<i>Liderazgo coach</i> .....	14
Diagnostico y Discusión.....	15
Implementación.....	16
<i>Objetivo General</i> .....	16
<i>Objetivos Específicos</i> .....	16
<i>Alcance</i> .....	16
<i>Acciones</i> .....	16
<i>Recursos</i> .....	17
<i>Recursos Humanos</i> .....	17
<i>Tiempo para la implementación</i> .....	17
<i>Capacitación en Liderazgo Coach</i> .....	17
<i>Actividades</i> .....	18
<i>Recursos Involucrados</i> .....	18
<i>Diagrama Gantt</i> .....	19
Conclusiones.....	21
<i>Recomendaciones</i> .....	21
Bibliografía .....	22
Anexos.....	23

## INTRODUCCIÓN

El reporte de caso de la empresa A.J.&J.A Redolfi S.R.L. implica el análisis de la actividad mayorista como canal de negocios que la misma desarrolla en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba. Cuenta con 50 años de trabajo en el sector de productos alimenticios y durante este transcurso de tiempo se fue expandiendo en la comercialización y distribución de sus productos, acompañado de la creación de autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto y distribuidores en las ciudades de James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Este crecimiento evidencia la conquista de nuevos clientes y mercados tanto dentro de la Provincia de Córdoba y de diferentes aéreas del país. Contando con una planta automotriz compuesta por 73 vehículos y con un plantel de 170 empleados y cuatro autoservicios mayoristas.

Se encuentra situada entre la ruta 9, que une Capital Federal y el Norte del País, además, es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10, por lo cual dicha ubicación le permite el desarrollo y conectividad con otros mercados potenciales aún no explorados.

La historia de esta empresa familiar fundada hace medio siglo por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, en el año 1959 comenzó en la ciudad de James Craik con el negocio de cigarrería, bazar y librería, adoptando la denominación Rodolfi Hermanos. En el año 1975 los hermanos de común acuerdo tomaron caminos diferentes, Alonso encaro el desarrollo del negocio mayorista junto a su hijo José formando en ese momento la sociedad Alonso J. y José A Redolfi que se organizo como sociedad de Hecho y en el año 1993 marca un nuevo cambio en su constitución societaria la que se denomina Distribuidora Redolfi S.R.L., encargada de la distribución de helados la Montevideana y productos Mc Cain. En diciembre de 1993 la empresa familiar afronta un complejo proceso de sucesión al fallecer el miembro fundador Alonso Jacobo Redolfi y en el año 2006 se incorpora Ignacio Redolfi como vendedor y posteriormente como responsable de esta unidad. Lucas Redolfi se incorporo para trabajar en la administración de la empresa en el año 2001.

Terminado el proceso de sucesión en el año 2006 JOSE RODOLFI incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4%, incorporando posteriormente a sus hijos Lucas e Ignacio, por lo que en el año 2007 la sociedad quedo conformada de la siguiente forma el 85% de las cuotas partes son de propiedad de José Redolfi y el 15% distribuido de manera igualitaria entre sus tres hijos. De la Distribuidora Redolfi S.R.L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

El crecimiento de la empresa mayorista debido a la diversificación de la propuesta comercial y desarrollo edilicio, son el pilar fundamental para proveer el suministro de mercadería a unos 6000 clientes aproximadamente los cuales comprenden toda la Provincia de Córdoba, abarcando a las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Con respecto a la estructura edilicia, en todas las sucursales, cuenta con salones de ventas para autoservicio mayoristas y con preventistas para ampliar geográficamente la zona de influencia de su giro comercial.

En relación a su giro comercial no tienen inconvenientes ya que el 80% de sus ventas son al contado y el resto a plazo de 21 días por lo que no se traslada el endeudamiento a los proveedores, por lo tanto mantiene un equilibrio entre el activo y pasivo de caja.

La gestión del mayorista se encuentra enfocada en las ventas del surtido de productos existentes en el mercado y se diferencia de los competidores en un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente, con precios competitivos.

Sin embargo, si bien conocen a sus clientes no cuentan con una base de datos que los clasifique por volumen y comportamiento de compra; tampoco han desarrollado una sólida política de publicidad, marketing y marketing digital. Actualmente la empresa no cuenta con un área de recursos humanos para el manejo de 132 empleados, no cuenta con estudios de clima laboral, no tiene un proceso de selección de empleados, no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, no cuentan con un criterio de desarrollo de habilidades que justifiquen la promoción de los empleados y no tienen un área dedicada específicamente a la seguridad e higiene de la empresa.

De la revisión de antecedentes de estudios científicos que se relacionan con las falencias detectadas en la empresa A.J.&J.A Redolfi S.R.L. se debe señalar la falta de implementación de un plan de comunicación interna para la realización de los objetivos de la empresa que mejoren su funcionamiento y que sus líderes ejerzan su rol en base a la escucha el dialogo y la motivación.

En este sentido podemos señalar algunas investigaciones cualitativas del sector que se desarrollaron en la argentina de las cuales podemos señalar:

Las personas que ingresan a trabajar en las Pymes no siempre atraviesan por consultoras de recursos humanos. Se da más a la cultura del poder, y de la persona en donde prevalece más la confianza que el perfil de la misma, que a comparativa de las empresas grandes en donde se prioriza la cultura de la función y del poder, en donde presupuestos y posiciones jerárquicas ocupan otro espacio. Patricia Iurovich, (2012), *La pequeña y mediana empresa y la función de la comunicación*, (Recuperado: <https://bit.ly/3HyThY6>)

Así también desde el punto de vista del ejercicio del liderazgo Ender José Barrientos-Monsalve, Luis Jesús Hurtado-Hernández, Anggy karina Lesmes- Silva, Diego Mauricio Duarte-Rey (2020), en su trabajo *¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas*, entienden que en las actuales organizaciones que el factor humano es un pilar fundamental y que el principal actor que interviene en la innovación y creación es el líder o directivo. E. J. Barrientos-Monsalve, L. J. Hurtado-Hernández, A. K. Lesmes-Silva y D. M. Duarte-Rey, “*¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas*”, *Mundo Fesc*, vol. 10, no. s1, pp. 223-236, (2020).

Los estudios citados precedentemente permiten poner en evidencia las falencias de la Empresa Redolfi SRL para la consecución de sus objetivos organizacionales, por lo que se plantea el desafío del desarrollo de los medios o canales de comunicación interna entre las diferentes áreas de la organización. Como así también la valoración del mensaje emitido para el desarrollo de

planes y estrategias para que este mensaje genere feedback por parte de todos los miembros de la empresa.

Como así también generar el desarrollo de canales de comunicación adecuados y adaptados a cada una de las áreas y que dado el caso podrán ser escritos, orales o tecnológicos. Se debe conseguir el equilibrio necesario de los canales a habilitar para lograr la efectividad en la comunicación

## **Análisis de Situación**

Actualmente la empresa mayorista A.J.&J.A Redolfi S.R.L. es un negocio complejo y de gran volumen. Presenta varios desafíos a la organización para que pueda evolucionar y optimizar los procesos de comunicación teniendo en cuenta la complejidad del manejo de los productos y servicios, como así también el desarrollo de habilidades de liderazgo para los mandos medios y directivos, sin quitar la mirada sobre la competencia que se presenta dentro del mercado.

Al tener una amplia y variada gama de productos cuenta con un gran número de clientes, materiales, artículos y canales de distribución de productos alimenticios. El aumento de la competencia influye en su estrategia, haciendo hincapié como factor de diferenciación en el servicio orientado a la satisfacción del cliente, con precios competitivos, ya que para mantener los estándares de ventas necesitan productos de calidad, con una disponibilidad de inventario superior, plazos de entrega cortos con una ejecución de las operaciones en los tiempos correctos.

El centro de distribución en James Craick tiene desarrollada una logística eficiente para la distribución de una gran cantidad de productos cuyos movimientos en muchos casos generan pocos márgenes de ganancias.

Debido a la falta de previsión de la demanda, pues si bien, conocen a sus clientes no tienen una cualificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra, genera en muchos caso situaciones de exceso de inventario o falta de inventario. Estas son cuestiones claves para reducir el movimiento o transferencia del efectivo hacia los proveedores ya que este procedimiento está vinculado a la compra de inventario o en la posibilidad de reducir el impacto negativo en los niveles de servicio al cliente por la falta de inventario.

Actualmente la empresa se encuentra operativa en su totalidad pero no se recuperan los niveles de venta anteriores a la pandemia de corona virus lo que afecta a su crecimiento y dentro de los efectos actuales de esta crisis debe mantener su plantilla de personal.

Si bien la empresa A.J.&J.A Redolfi S.R.L genera los márgenes de ganancias necesarios y cumple con las expectativas del cliente internamente, es dable señalar que no cuenta con un área de RRHH que se encargue de la gestión y administración, para mejorar y mantener motivados a una plantilla de 132 empleados. Por lo tanto se observa que no tiene como prioridad el desarrollo profesional de sus integrantes, ya que los mismos acceden a la promoción interna por el solo transcurso del tiempo marcado por la antigüedad. Este asenso de responsabilidades basado en el criterio de confianza atenta contra los criterios de eficiencia, efectividad e innovación de la organización

Resulta evidente que al no existir dentro de la organización, planificación, objetivos, sistemas de información de recursos humanos, la misma no cuenta con indicadores confiables que brinden sustento a la toma de decisiones de sus líderes. Por lo que también la Profesionalización del área de recursos humanos es prioritaria para acceder a las innumerables ventajas en la gestión de procedimientos y constituirse en un aliado estratégico del cambio.

Advertido esto, se debe señalar que no cuenta con el desarrollo de un plan de comunicación interna entre las diferentes aéreas de la empresa que están estrechamente relacionadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos o a establecer, sean de corto, mediano o largo plazo.

Sus gerentes o líderes no tienen las competencias y habilidades para identificar y desarrollar las habilidades y potencialidades del talento humano a su cargo. Justamente no se involucran en el desarrollo de las habilidades del personal que se encuentra a su cargo y evidentemente solo se limitan a solucionar problema del aquí y ahora.

*Macroentorno: Análisis PESTEL*

Para conocer el contexto de esta empresa deberemos realizar un análisis descriptivo PESTEL a los efectos de analizar las perspectivas de crecimiento e identificar los elementos externos que puedan afectar la empresa tanto el presente como el futuro de sus operaciones ya sea a nivel organizacional, como de mercado.

**POLITICO:** En estos momentos el contexto político de la Provincia de Córdoba después de la oleada de la pandemia Covid 19, se encuentra en una situación compleja ya que la misma ha producido una gran inestabilidad social generando la falta de trabajo y la imposibilidad de recuperar el perdido.

Se debe tener en cuenta que las políticas de desarrollo productivo son las que definen el desarrollo empresarial ya que este se encuentra involucrado en el crecimiento económico del país y fija la matriz productiva que en definitiva determinara la cantidad y calidad de empleos.

Dentro del contexto político del país el gobierno nacional cuenta con una postura intervencionista en la económica y ha aprobado un acuerdo con el FMI de difícil realización, a pesar que esta institución no es muy popular en la actualidad política que vive el país, para tratar de brindar seguridad jurídica y económica con la intención de fomentar el crecimiento y atraer la inversión.

Asimismo Córdoba es una provincia que cuenta con grandes recursos naturales en el sector agrícola con grandes extensiones de tierra fértil y tiene un enorme potencial de energías renovables siendo una provincia líder en productos alimenticios, tanto en el sector agrícola como ganadero. Genera oportunidades en algunos subsectores de manufactura y en el desarrollo de servicios innovadores de alta tecnología

**ECONOMICO:** La inflación del mes de abril fue del 6% por lo que la variación interanual trepo al 58% por lo que transformo en la más alta en treinta años quebrando los registros desde la hiperinflación previa a la convertibilidad, por lo que el primer cuatrimestre cerró con una inflación del 23,1 %. Los alimentos aumentaron un 5,9 % durante el mes pasado y suben un 6,2 1% en comparación con el mismo mes del año pasado (Recuperado: <https://bit.ly/3OnnIm1>).

Este cuadro descriptivo de la inflación en nuestro país pone en jaque la pauta prevista por el Fondo Monetario Internacional que preveía un porcentaje del 38% al 48% para este año

Podemos observar que entre los alimentos que superan los dos dígitos de incremento de precios tenemos el pan francés, las galletitas, el azúcar, vino común y yerba.

Esta inestabilidad económica lleva a que las empresas líderes apliquen ajustes en sus listas de precios que se verán reflejados en supermercados y mayoristas de entre el 10% al 15%.

Estos índices inflacionarios son los que dan cuenta de los momentos inolvidables de la década de los 80 cuando la alta inflación se hizo incontenible rememorando momentos de hipersensibilidad y miedo. De lo expuesto surge claramente que el impacto de la inflación en la empresa mayorista A.J.&J.A Redolfi S.R.L. se verá afectada no solo por el impacto de la suba de



precios que producirá y será ajustada a sus clientes sino también por la falta de stock y remplazo de mercaderías de primeras marcas.

**SOCIAL:** Debido al frágil contexto actual socio económico del país los comportamientos de compra se modifican rápidamente por lo que la empresa A.J.&J.A Redolfi S.R.L debe prestar atención a las dinámicas sociales y económicas que inciden sobre los hábitos de compra de los consumidores.

Para poder fijar el rumbo frente a consumidores y competidores, deberá revisar su modelo de compra. La fuerte crisis socio económica por la que está atravesando el contexto social determina el estancamiento de la demanda por lo que deberá implementar una política de precios con menores márgenes de ganancia para que puedan traccionar y lidiar con el cambio de los hábitos del consumo.

Mike Thompson (2002) en Business Diagnostics entiende que “Cuando se trata de su negocio, hay un sinnúmero de factores que pueden afectar a su éxito. Como puede atestiguar cualquiera que se enfrente al rápido ritmo de adopción de tecnologías emergentes, los elementos socioculturales externos a su entorno empresarial específico pueden tener un impacto especialmente fuerte en sus productos, clientes e incluso en la supervivencia de su negocio. El estilo de vida y las tendencias culturales ejercen una influencia significativa sobre los patrones de consumo y de empresa a empresa, y es esencial no sólo conocerlos, sino adaptarse a ellos a lo largo de la vida de su negocio”. (pag. 11)

**TECNOLOGICO:** Las tecnologías ofrecen la posibilidad de continuar el desarrollo del negocio como el manejo de las aéreas de cadena de suministro y atención al cliente.

El impacto de la pandemia produjo un cambio importante en los hábitos de trabajo ya que aceleró el uso de herramientas tecnológicas que contribuyeron a la gestión empresarial. Gumbiner explicó que uno de las grandes dificultades para implementar la transformación digital con mayor velocidad en Latinoamérica y Centroamérica consiste en la falta de personal especializado e instó a centros educativos a fomentar el estudio de carreras tecnológicas.

De lo expuesto se puede inferir el papel importante de la tecnología para optimizar las operaciones, reduciendo las duplicaciones, los errores y retrasos en las aéreas de trabajo. El correcto uso de la tecnología permite gestionar los procesos de distribución y marketing para la captación de clientes. (Recuperado <https://bit.ly/3baCH4V>)

Por lo que en la actualidad el uso de las tecnologías de la información y la comunicación mediante el uso de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información en los distintos departamentos de la organización, permiten obtener ventaja competitivas que contribuyen a la diferenciación de la empresa cuyos resultados en gran medida después de su implementación dependen exclusivamente del factor humano.

**ECOLOGICO AMBIENTAL:** La implementación de políticas medioambientales en la provincia de Córdoba ha generado un contexto normativo de responsabilidad ciudadana y de las organizaciones para la defensa del medio ambiente y el medio social. Cabe señalar que la Ley de Política Ambiental de la provincia de Córdoba N° 10.208 del 2014 se basa en la conservación de las bases naturales de la vida humana y un desarrollo sustentable que se encuentra descripta en su artículo 1.

En su capítulo IV incorpora la Evaluación Ambiental Estratégica lo que implicara el análisis de las políticas, programas y acciones.

La implementación de la ley de Medioambiente de la provincia de Córdoba involucra a las empresas para contribuir al nacimiento de comunidades sostenibles para garantizar el acceso universal a recursos y servicios básicos.

Es por ello que la preservación y protección de la biodiversidad es la política central para proveer a un desarrollo sostenible involucrando en este caso la interacción de la responsabilidad de la empresa con el medio ambiente.

LEGAL: Este tópico marca los lineamientos legales que debe respetar la empresa en análisis y que debe dar estricto cumplimiento a su normativa.

Se rige por el Convenio Colectivo del empleado de comercio que determina las obligaciones y derechos de las partes en la relación laboral debido a la actividad principal que desarrolla el empleador. La actividad del empleado de comercio se encuentra reglada en la Convención Colectiva N° 130 del año 1975 que se refiere a las actividades mercantiles y actividades administrativas en general.

La aplicación de la ley de Seguridad e Higiene en el trabajo N° 19.578, implica una obligación de cumplimiento efectivo de la empresa y por lo tanto la empresa debe proveer la confianza dentro del ambiente laboral que cuentan con todas las previsiones de seguridad además de proveer los materiales de trabajo en buen estado, como así también la indumentaria adecuada.

Como contraparte a esta obligación de la empresa los profesionales o empleados de la misma le deben dar una correcta utilización, teniendo en cuenta las posibilidades de riesgo y las situaciones donde el individuo debe actuar con extrema responsabilidad.

La ley de Seguridad de Higiene en su art. 1 segundo párrafo establece que:...” Sus disposiciones se aplicarán a todos los establecimientos y explotaciones, persigan o no fines de lucro, cualesquiera sean la naturaleza económica de las actividades, el medio donde ellas se ejecuten, el carácter de los centros y puestos de trabajo y la índole de las maquinarias, elementos, dispositivos o procedimientos que se utilicen o adopten. Es decir que comprende todos los ámbitos donde el trabajador se desempeñe dentro del marco de la relación laboral.

La aplicación práctica de la ley de seguridad e higiene en el ámbito laboral genera la confianza de trabajar en un ambiente seguro y adecuado

#### *Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter*

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos proporciona el marco de competencia que existe dentro del sector mayorista. Estas cinco fuerzas son las que determinan la intensidad de competencia y rivalidad de la competencia aplicado a la empresa A.J.&J.A Redolfi S.R.L.

Rivalidad entre competidores: En este caso la empresa tiene dos grupos de competidores el primero de ellos son los mayoristas con salones comerciales y las empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Poder de negociación de los proveedores: En este caso los proveedores favorece el canal de ventas que le proporciona la empresa en análisis dependiendo del producto y el volumen de compras. Es así que el volumen de compra determina el margen superior para obtener descuentos.

Poder de negociación del cliente: Se debe tener en cuenta que en la actualidad los mayoristas se encuentran con un consumidor altamente informado que busca y accede al conocimiento de los precios bajos en forma inmediata.

Asimismo se puede observar que dentro del contexto socio económico del país la pérdida de ventas y consumidores no afecta al mercado mayorista ya que se encuentra en crecimiento, enfocado principalmente en los alimentos de la canasta básica debido a la presión inflacionaria que

afecta al sector consumo. Por el contrario la pérdida de ventas por falta de clientes es relevante para el sector de supermercados.

Amenazas de nuevos competidores: En el caso en análisis las altas erogaciones que implica la instalación de una nueva cadena mayorista resulta baja y poco probable debido a las circunstancias económicas por la que atraviesa la República Argentina.

Amenazas de nuevos servicios: En este caso las amenazas que afectan a la empresa con respecto a la disponibilidad de productos dentro de la empresa mayorista no genera ninguna interrupción en el canal de ventas, pero es la estrategia de la empresa que la diferencia ya que se enfoca en la satisfacción al cliente con precios competitivos que hacen que el cliente minorista regrese debido a la competitividad del precio.

Resulta muy claro que la Visión, la Misión y los valores los tiene perfectamente definidos durante los cincuenta años dentro del sector mayorista preservando el carácter familiar de la empresa

### Análisis: FODA

**Tabla 1**

*Foda Empresa Redolfi*

FODA REDOLFI SRL	
INTERNAS	
FORTALEZAS	EMPRESA FAMILIAR CON EXPERIENCIA DE MAS DE 50 AÑOS
	OPTIMA DISTRIBUCIÓN Y SERV. AL CLIENTE
	UBICACIÓN GEOGRAFICA ESTRATEGICA
DEBILIDADES	FALTA DE MANDOS MEDIOS
	FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE OTROS MEDIOS DE PAGO
	FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
EXYERNAS	
OPORTUNIDAD	DESARROLLO Y AMPLIACIÓN DEL AREA DE INFLUENCIA
	DESARROLLO DEL AREA INFORMATICA
	IMPLEMENTACIÓN DE UN AREA DE CAPACITACIÓN
AMENAZA	EL CRECIMIENTO DE LAS DISTRIBUIDORAS QUE COMPITEN EL AREA DE INFLU
	LA FALTA DE FIDELIZACIÓN A LOS CLIENTES MINORISTAS
	FALTA DE UN AREA DE RECURSOS HUMANOS

De las cuestiones referenciadas precedentemente del caso propuesto se pueden verificar que la empresa A.J.&J.A Redolfi S.R.L tiene una gran trayectoria dentro del área del servicio mayorista en la provincia de Córdoba dedicándose a la distribución de productos alimenticios contando con una gran cartera de clientes cuya estrategia de diferenciación se basa en la satisfacción al cliente con precios competitivos.

Sin bien se prioriza el contacto mediante el asesoramiento de los vendedores y también se personaliza la atención acordando los tiempos de entrega y la financiación, por lo cual la empresa se conecta con el cliente más allá del producto a través de sus vendedores, pero esto no resulta suficiente para la retención de los

mismos debido a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

No se recogen datos para medir los comportamientos de compras, tipos de compras que realizan, periodos de tiempos entre las compras y el promedio de montos que el cliente invierte dentro de dichos periodos.

No cuenta con una estructura administrativa que organice el flujo de información mediante la informatización que especifique los puntos descritos precedentemente y la información cualitativa del cliente recabando su opinión, dudas y necesidades para la correcta toma de decisiones en el manejo de las compras a granel, lo cual agregaría valor al sistema de atención.

No posee un área de RRHH, ya que desde la administración se maneja el pago a los empleados y nada más, por lo tanto no tiene registrados los resultados de la encuesta de clima laboral, no tiene un proceso de selección de empleados, no hay proceso de inducción y tampoco de los empleados que se incorpora, ya que van aprendiendo en la medida que trabajan

No cuenta con una estrategia publicitaria planificada que mejore el posicionamiento de la empresa y solo patrocinan eventos y equipos deportivos.

De todo lo expuesto también resulta necesario señalar que la empresa Redolfi desde su esquema organizacional se encuentra centralizado en la ciudad de James Craik con un Gerente General que tiene a su cargo el área administrativa de contadores, asesores legales, la Seguridad e Higiene, ejerce el Rol de Gerente Comercial, y tiene a su cargo la toma de decisiones de última instancia de las cuestiones que no pueden resolver el Gerente de Ventas y Gerente de Administración y Finanzas.

Por lo que se trata de una organización piramidal en donde la cantidad de tarea realizada por las distintas aéreas que las componen en definitiva terminan siendo consultadas al Gerente General como solución de última instancia. Se puede observar una comunicación ascendente para esta situación señalada al Gerente General, el cual como se dijo, en última instancias toma las decisiones respecto a los problemas que no pueden ser solucionados por los mandos medios.

Así mismo del contexto organizacional y de las investigaciones citadas precedentemente permite comprender las falencias que aquejan a la organización en estudio y poner en evidencia que los colaboradores de la organización en análisis no cuentan con buenas prácticas y canales de comunicación. No hay diálogos interpersonales, entre equipos y Gerencia General. De hecho los líderes de la empresa no han desarrollado las habilidades necesarias para poder establecer una comunicación eficaz entre los mismos y consecuentemente tampoco respecto a sus colaboradores para poder gestionar la relación laboral de manera eficaz, pudiéndose verificar solamente la existencia de una comunicación descendente.

Estas falencias detectadas en la empresa le impiden el desarrollo de estrategias de alineamiento organizacional para la consecución de los objetivos propuestos y construcción de vínculos con sus colaboradores que redunden en mayores beneficios o productividad.

## Marco Teórico

De todo lo expuesto el planteamiento teórico de los ejes principales del TFG abordara la comunicación interna organizacional, las tecnologías de información y Liderazgo couch enfocado en el propósito de lograr el más alto desempeño en el logro de los objetivos propuestos por la empresa desde la mirada de distintos autores eruditos en tos tópicos señalados.

### *Comunicación Organizacional*

Es así que de acuerdo a los aportes de Goffman, (1994), ...”Las actividades comunicativas, son actividades de control, de confirmación, de integración, donde la redundancia juega un papel importante”. (pág. 46) Este autor entiende que para lograr una buena comunicación el mensaje a recibir tienen que estar exento de ruidos que compliquen la comunicación

Es por ello Benito Barceruelo (2014), ...Una buena comunicación interna ayuda, en definitiva a prevenir cada uno de estos males que envenenan a las empresas y dificultan la consecución de sus objetivos. La Comunicación Interna es la clave para que se produzca una intima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores de una organización; resulta vital para mantener el estímulo y motivación en la tarea diaria; y redundan en una mayor satisfacción personal y en una mejora de la productividad y el rendimiento. La comunicación es la parte integral de la actividad de la empresa y básica para el éxito de todas las aéreas del negocio. Bien gestionada aporta una verdadera ventaja competitiva”. (pág. 27). Saber gestionar la comunicación interna dentro del ámbito empresarial genera mayor competitividad de la organización.

Para A Brandolini – M González Frigoli (2009), ...”La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa... A través de este concepto se establece que una organización surge a través de un proceso conversacional”. (pág. 12). Este proceso conversacional, bien gestionado, es de una gran relevancia tanto ascendente como descendente y horizontal que implica a todos los miembros de la organización

Esto entiende Benito Barceruelo (2014), “Las raíces de los problemas con los que se enfrenta la Comunicación interna son muy dispares, ya que se trata de una tarea multidisciplinar en la que se manejan contenidos variables y complejos. Unos son de carácter racional (objetivos trazados, presupuestos a cumplir, planes de actuación, contenido de negocios) pero otros son fundamentalmente afectivos (valores, motivación, sentimiento de pertenencia) y ello convierte a la Comunicación Interna en una actividad altamente implicativa, que es genuinamente biunívoca y que requiere la participación y el concurso de una parte muy extensa de la organización”. (pág. 30). Es por ello que la relevancia de la planificación de la comunicación interna mantiene una coordinación equilibrada de todos los departamentos que constituyen la organización.

Es así que para A Brandolini – M González Frigoli (2009), “De aquí la relevancia que adquiere la planificación de la comunicación que se impone en el ámbito organizacional como figura esencial y protagónica”. (pag. 13). “La Comunicación Interna permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales”.

Benito Barceruelo (2014, pág 32). Este proceso de planificación y coordinación de la comunicación interna como parte de su cultura genera la confianza de sus directrices a aplicar por los miembros que la componen.

En este sentido Plantea A Brandolini – M González Frigoli (2009), uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que un síntoma sería propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la desconfianza y los rumores”. (pág. 14).

Así mismo Benito Barceruelo (2014, pág 119), La creación de una cultura 2.0 significa pasar de un modelo puramente “comunicacional” a uno “conversacional”... Implementar un modelo conversacional consiste en situar a los empleados en “el centro”, dándoles la oportunidad de ser oídos, de sentirse parte relevante de las organizaciones, de participar de forma activa en el dialogo y no solo con sus iguales sino también de arriba abajo y viceversa

### *Liderazgo Coach*

El liderazgo couch en la empresa para Chavenato (2006), “Así la gerencia está referida a las organizaciones, en ella se formalizan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar el talento humano, físicos y financieros. Por lo tanto el líder es quien debe gestionar los aspectos prioritarios de la organización dirigiendo y controlando eficazmente la plenitud de los procesos humanos.

Es por ello que para Goleman (2002), “los buenos Coaches comprenden los problemas y cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional”. (pág. 210).

Conforme a lo expuesto resulta claro que las organizaciones se encuentran supeditadas a cambios influidos por el comportamiento social, el cambio de las políticas económicas y de la competencia. Por lo que contar con una comunicación interna arraigada, creada o gestionada dentro de la cultura organizacional permitirá dar seguridad a los integrantes respecto de las habilidades adquiridas o la implementación de acciones concretas para la consecución de los objetivos de la organización de manera eficaz, eficiente y en algunos casos innovadora.

## Diagnostico y discusión

En este caso en análisis, que comprende a la empresa A.J.&J.A Redolfi S.R.L, se puede advertir las falencias en la conducción de la administración de recursos humanos la cual se encuentra manejada por la administración en su mínima expresión dependiendo esta del Gerente General.

Se trata de una empresa que tiene las características del modelo paternalista, ya que realizan las contrataciones del personal cuando surge una necesidad en el área y el responsable de la misma los evalúa procediendo a la contratación si cuenta con la anuencia del Gerente General, pero la mayoría de la veces el personal seleccionado aprende trabajando ya que no cuenta con una política de selección de personal e inducción.

No cuentan con un plan de comunicación interna que involucren a sus miembros de manera que participen tanto individualmente como en equipo en la consecución de los objetivos organizacionales y ante la ausencia de la comunicación bidireccional esta incide en la falta de compromiso de sus colaboradores, debido a la falta de motivación la gerencia implementa planes para resolver el aquí y ahora de los problemas que se le plantean.

Tanto los mandos medios como el Gerente General no cuentan con a capacidad o habilidades para ejercer el liderazgo de la organización en forma adecuada, ya que no están habituados a replantearse permanentemente su preparación y capacitación, por lo tanto en el contexto en el que se desempeñan los mismos carecen de las capacidades necesarias, para controlar eficazmente los procesos organizacionales, para innovar, para formar equipos de alto rendimiento que permitan elevar la productividad del trabajo.

Por lo que resulta sumamente necesario establecer un plan de comunicación interna para evitar las contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, lo cual favorecerá a la realización de diferentes tareas de forma ordenada y coordinada, que generara confianza y credibilidad en los miembros de la organización.

El compromiso de sus miembros con el cumplimiento de los objetivos planteados genera la intencionalidad en los esfuerzos para lograr tales metas, lo cual compromete al líder en el ejercicio de su liderazgo para acompañar estos procesos de cambio y aprendizaje, de forma clara y asertiva para garantizar los niveles de calidad requeridos por la organización.

En este sentido es vital el rol del líder para lograr una buena y eficaz comunicación que incluya a todo el personal que permita un dialogo bidireccional permanente siendo el responsable de que el empleado se sienta reconocido y valorado por la organización. Por lo que queda claro que su interacción debe ser constante para mejorar lo que ya es bueno.

La consideración de estos factores y el esfuerzo para su desarrollo, tanto de tiempo y dinero producirá un aumento en su rentabilidad anual del 4%.

## **Pan de implementación**

### *Objetivo General*

Diseñar de forma inmediata un plan de comunicación interna a los fines de ayudar al mando superior y mandos medios a comunicar los objetivos de la organización a sus empleados. Hacer hincapié en el desarrollo del rol de los líderes de la empresa para asumir la responsabilidad de gestionar eficazmente y por supuesto dar valor al acto de comunicar, para alcanzar el alineamiento estratégico en la determinación y cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para el logro de estas metas se debe implementar un plan de comunicación interna y en liderazgo coach para los mandos medios y superiores de la empresa Redolfi SRL a los fines de aumentar la productividad y rentabilidad del giro comercial en un 4%.

### *Objetivos específicos*

Desarrollar canales de comunicación a través de web mail, conferencias y videoconferencias para las sucursales.

Curso de capacitación para mandos medios y superiores en Liderazgo Coach para el desarrollo y obtención de habilidades para el desarrollo del plan de acción para alcanzar el conjunto de objetivos propuestos por la empresa.

### *Alcance*

La propuesta se desarrollara dentro de la empresa Redolfi SRL en los salones de reunión de la misma en James Craik de la provincia de Córdoba. El tiempo estimado de su implementación es de seis meses a partir del mes de Agosto de 2022 hasta el mes de Enero de 2023.

El impulso de la gestión de la comunicación interna se realizara mediante web mails con casilla de correos de los mandos medios y Gerencia, para generar el feedback de comunicación directa de los colaboradores con sus líderes.

Esta implementación del correo asegura una comunicación ascendente, descendente y horizontal generando la responsabilidad de los mandos medios y gerencia de la lectura y respuesta a las inquietudes que plantea el ejercicio de la comunicación ascendente, para que el mensaje sea entendido y ejecutado por los miembros de la organización de acuerdo a los objetivos propuestos dentro del plan de acción de cada área de trabajo.

Así también permite organizar las tareas entre la gerencia y los mandos medios, con la responsabilidad de estos últimos de hacer conocer por este medio a todos los colaboradores los objetivos establecidos conforme a la necesidad de cada área a los fines de evitar el cumulo de información que podría entorpecer la comunicación.

Por este medio se podrá informar a los mandos medios y gerentes el establecimiento de días y horarios de reuniones con cada área. Esto implicara alinear a todos los miembros de la empresa Redolfi SRL a vincularlos con los propósitos estratégicos y valores, conectando las personas y equipos de las distintas aéreas para que se conozcan y valoren conforme a la tarea realizada.

### *Acciones*

*El establecimiento del correo institucional de conferencias y videoconferencias.*



Este plan de acción que busca generar un impacto para alinear y comprometer a los colaboradores se desarrollarla sobre la base de la creación de correo electrónico personal de todos los miembros utilizando Gmail, por su gratuidad y fácil acceso, permitirá el envío o recepción de mensajes de la organización.

El acceso a video conferencias que se desarrollaran en vivo en James Craik sede central se realizaran mediante la aplicación gratuita de google meet que permita conectar a las aéreas distantes relacionadas con el desarrollo del tema a tratar y que la gerencia y mandos medios considere de relevancia su participación, resultando de suma importancia el desarrollo de reuniones o capacitaciones a distancia.

Como así también la realización de reuniones en las distintas sedes tanto de la gerencia o mandos medios para establecer una comunicación cara a cara para fortalecer los vínculos con los colaboradores y la empresa.

#### Recursos

- a.- Computadoras o celulares con acceso a internet
- b.- Salas de reuniones para el desarrollo de actividades, como reuniones de capacitación.

#### *Recursos humanos*

Jefe del área informática que soluciones problemas o apoyo en la implementación de la aplicación para la celebración de reuniones o la creación de correos personales

#### *Tiempo de implementación*

Durante el plazo de un mes se deberá dar el apoyo necesario para la creación y manejo de los correos personales, como la instalación y manejo de la aplicación para la celebración de reuniones virtuales de ser necesario.

Determinación del cronograma de resúmenes de consulta y aprendizaje para el correcto manejo del correo personal y la aplicación de Google Mit que se desarrollara durante el mes de octubre

GRUPO 1: Consultas de implementación el 1 de octubre de 8 am a 9:30 am

GRUPO 2: Consultas de implementación el 8 de octubre de 8 am a 9:30 am

GRUPO 3: Consultas de implementación el 15 de octubre de 8 am a 9:30 am

GRUPO 4: Consultas de implementación el 22 de octubre de 8 am a 9:30 am

#### *Capacitación en Liderazgo Coach*

La segunda propuesta de intervención se orienta a la capacitación de los mandos medios y gerencia de la empresa Redolfi SRL ya que el éxito de la organización depende de sus líderes, los cuales deben desarrollar habilidades para transmitir sus mensajes al equipo de profesionales del cual se rodea y de saber escuchar lo que sus colaboradores le transmiten,

La gerencia del coaching facilitara la adaptabilidad de nuevos equipos y nuevos cambios, por lo que en ella recaerá el éxito o fracaso de la organización, ya que el talento humano se impulsa por la motivación y las habilidades de los gerentes, líderes y directivos para abordar la capacitación.

En este caso la capacitación de los mandos medios y gerentes de la empresa será realizada por la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). El curso estará orientado a los Fundamentos del Liderazgo y el coaching, curso que se desarrollara dos veces por semana durante doce semanas clases de 2 hs 50 min. Al tratarse de una capacitación on line esta será realizada fuera del horario laboral ya que el campus virtual se encuentra habilitado durante las 24 hs. y las consultas pueden realizarse dentro del foro de discusión con docentes y pares del curso .

#### Actividades

El coach dirige y coordina el programa que se le imparte al coachee para el desarrollo de estrategias o comportamientos y pueda identificar su potencial para enfrentar sus nuevas responsabilidades, ya que el coaching trata de reforzar las capacidades existentes en el coachee y estos puedan alcanzar las capacidades por si mismos.

El programa del curso Fundamentos del Liderazgo y el coaching se desarrolla mediante le abordaje de la siguiente temática explicitada en dos modulos:

- a) Modulo 1: Liderazgo Parte 1, Unidad 2: Liderazgo Parte 2, Unidad 3: Motivación Parte 1, Unidad 4: Motivación Parte 2 y el
- b) Modulo 2: Trabajo en equipo y coaching. Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1, Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2, Unidad 3: Coaching Parte 1, Unidad 4: Coaching Parte 2. (Anexo I)

Al concluir la capacitación los mandos medios y gerencia, después de encontrarse acreditada la visualización de los contenidos, la participación en los foros de debate y actividades propuestas, la entrega y aprobación de todas las actividades, culminara con la evaluación integrativa final que podrá ser trabajo práctico o cuestionario múltiple choice.

#### *Recursos Involucrados*

Humanos: Esta capacitación está organizada para los mandos medios y gerente general de la empresa Redolfi SRL que según el organigrama determina la existencia de Gerente General (un), Gerente de Ventas (uno), Gerente de Administración y Finanzas (uno), y Jefe de logística y deposito (uno) y los Gerentes de las Sucursales (cuatro), lo que hace a un total de ocho personas a las que va dirigida la capacitación.

Materiales: Deben contar con acceso a Internet y laptop.

Económicos: El costo de la capacitación por cada participante haciende a la cantidad de \$ 19.551 (pesos diecinueve mil quinientos cincuenta y un /00), monto aplicado a los ocho participantes comprende una erogación por parte de la compañía en la cantidad de \$ 156.408 (pesos ciento cincuenta y seis mil cuatrocientos ocho).

Duración: La capacitación se desarrollara durante el transcurso de 12 semanas

Para el desarrollo de los tiempos de implementación se presenta el siguiente diagrama Gannt

Acciones a desarrollar	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de Comunicación Interna																								
Desarrollo de los canales de Comunicación																								
Capacitación en Liderazgo Coach																								

### Evaluación del impacto de la implementación

De los costos mencionados precedentemente se le deben adicionar los honorarios profesionales del analista de recursos humanos que participa en el desarrollo de la propuesta por la suma de \$ 112.348 (pesos ciento doce mil trescientos cuarenta y ocho).

La empresa Redolfi SRL invertirá en el desarrollo del proyecto de acuerdo a las estimaciones \$ 156.408 (pesos ciento cincuenta y seis mil cuatrocientos ocho).

\$ 112.348 (pesos ciento doce mil trescientos cuarenta y ocho)

\_\_\_\_\_

\$ 268.756 (pesos doscientos sesenta y ocho mil setecientos cincuenta y seis)

### Comprendiendo el costo total del proyecto

#### ROI cálculo de la propuesta

Resultado Bruto 2.018	\$ 68.959.226,30
Resultado Neto 2.018	\$ 10.417.452,07
Inflación 2.019 / 52%	\$ 16.002.041
Inflación 2020 / 22,3 %	\$ 19.554.956
Inflación 2021/ 50,9%	\$ 29.548.428,6
Inflación 2022/ 23%	\$ 36.344.566,6
Beneficio de la propuesta 4%	\$ 1.453.782,7
Valor de la propuesta	\$ 156.408
Honorarios Analista de RRHH	\$ 112.348
Valor total de la implementación de la propuesta	<b>\$ 268.756</b>
ROI: (\$1.453.782 – \$260.756)/\$268.756=	4,44%

*Retorno de inversión.(ROI)*

$$\frac{\$1.453.782 - \$280.756}{\$280.756} = 4.41\%$$

\$280.756

De lo expuesto se puede inferir que se la empresa REdolfi SRL realiza una inversión \$280.756 tiene un retorno anual del 4.41%, es decir que de cada peso invertido hay una ganancia de \$4,41 (pesos cuatro con cuarenta y un centavos)

## Conclusiones

En conclusión el reporte de caso de la empresa Redolfi SRL con más de 50 años de trayectoria en el mercado mayorista en la provincia de Córdoba y que se ha mantenido competente pese a la falta de desarrollo de la comunicación interna, entendida esta como una herramienta de gestión que contribuirá a la mejora organizacional en su relación con el público interno, que implique a sus colaboradores en el desarrollo del compromiso personal con la empresa y productividad de su trabajo para el logro de los objetivos propuestos. Como así también la falta de desarrollo del talento humano de los líderes que dirigen la organización a los fines de que se encuentren capacitados para el desarrollo del rol que deben cumplir, pues deben advertir que son el factor multiplicador que permite el desarrollo y la innovación.

Dentro de este contexto se ha podido señalar la necesidad del desarrollo de un plan de comunicación interna que integre a la empresa en un objetivo en común y que esete sea coincidente con las demás areas de la empresa. El desarrollo de la comunicación a través de las casillas de correo personales de los colaboradores con los lideres de la organización garantizara la comunicación ascendente y horizontal entre los mandos medios de las distintas sucursales y el centro de distribución.

El planteo de la capacitación del curso en Fundamentos del Liderazgo coach ofrecerá una herramienta de gestión a los lideres de la organización que desarrollara sus habilidades comunicacionales y motivadora para potenciar a sus empleados en la consecución de los objetivos propuestos.

El aprovechamiento de la propuesta de acuerdo al cronograma de actividades propuesto redundara en beneficios para la empresa que aumentara su rentabilidad.

### *Recomendaciones*

Luego de puesta en marcha las propuestas se recomienda la creación de un area de Recursos Humanos que tenga a su cargo un equipo en comunicación interna la cual debe ser reevaluada durante el término de seis meses a los fines de que puedan advertir los desafíos estratégicos de la empresa, Desde esta base se podrá construir una organización solida pero flexible para adaptarse a los cambios e influir en sus colaboradores y agregar valor en la sociedad en la que opera.

## Bibliografía

Idalberto Chavenato, (2009) Administración de Recursos Humanos

James M. Kouzes, Barry Z Posner (2013), El desafío del Liderazgo

A Brandolini – M González Frigoli (2009), Comunicación interna.

Chavenato (2006), Administración de Recursos humanos

Benito Barceruelo (2014), Nueva comunicación interna en la empresa.

Goleman (2002), El líder resonante crea más.

<http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n40/n40a07.pdf>

<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/428/504>

<https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching>

<https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro->

[lima/documents/publication/wcms\\_636803.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_636803.pdf)

## Anexo 1

### Fundamentos del Liderazgo y el coaching

3 y 6 cuotas sin interés

Curso online. Dominá las herramientas que facilitan el trabajo en equipo a través del coaching y el liderazgo de grupos.

#### Presentación

El liderazgo es un elemento fundamental en todo grupo, dado que se trata del elemento conductor sin el cual difícilmente ese grupo podría orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia el objetivo común. Estrechamente ligada al liderazgo tenemos a la motivación. La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Poner en funcionamiento el liderazgo y la motivación permite crear equipos de trabajo cuyo efecto multiplicador permite obtener sinergia. Para ello es ideal que el líder sea a la vez coach. El coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus empresas que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograr.

#### Modalidad: A distancia

wifi

100% a distancia

get\_app

Material descargable

record\_voice\_over

Acompañamiento de tutores

play\_circle\_filled

En vivo o acceso a las grabaciones

#### Qué vas a aprender

#### Objetivo general

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.

#### Objetivos específicos

- Implementar un proceso de coaching.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.
- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.
- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.

#### Temario

2 Modulos • 8 Unidades • Carga Horaria 60 horas

#### Modulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

Unidad 3: Motivación Parte 1

Unidad 4: Motivación Parte 2

#### Modulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2

Unidad 3: Coaching Parte 1

Unidad 4: Coaching Parte 2

## Destinatarios

Curso destinado a todas aquellas personas que quieran incorporar las habilidades del liderazgo y el coaching para su desarrollo personal y profesional

## Requisitos

- Sin requisitos previos

## Equipo docente

### Claudio Alejandro Fernandez

Profesor

Se graduó de Abogado en la UBA, de Magíster en Dirección de Empresas en la UNED (España) y de Magíster en Coaching y PNL en la UNESCO (España). También es Profesor Universitario egresado de la Universidad Maimónides. Desde el 2009 es docente universitario. En la UTN-FRBA es profesor titular en la Tecnicatura Universitaria en Administraci...  
Ver más

### Claudio Alejandro Fernandez

Coordinador

Se graduó de Abogado en la UBA, de Magíster en Dirección de Empresas en la UNED (España) y de Magíster en Coaching y PNL en la UNESCO (España). También es Profesor Universitario egresado de la Universidad Maimónides. Desde el 2009 es docente universitario. En la UTN-FRBA es profesor titular en la Tecnicatura Universitaria en Administraci...  
Ver más

## Bibliografíaexpand\_more

## Metodología de enseñanza-aprendizaje:

Toda la comunicación con los tutores la tendrás por medio de nuestro Campus Virtual, el cual está disponible las 24hs y donde encontrarás:

- Foros de debate.
- Consultas al tutor por medio de foros y mensajería interna.
- Material de lectura obligatoria.
- Contenidos complementarios.
- Actividades y trabajos integradores individuales y/o grupales.
- Clase en tiempo real, mínimo 1 encuentro cada 15 días, a través de Zoom.

## Modalidad de evaluación y acreditación:

Para la acreditación de un trayecto formativo se tiene en cuenta:

- La lectura y visualización de todos los contenidos.
- Grado de participación en todos los foros de debate y actividades propuestas.
- La entrega y aprobación de todas las actividades y ejercicios que se consignen como obligatorios.
- El alumno deberá finalizar la cursada dentro de la duración del trayecto sin excepción. Terminado el mismo, no podrá entregar ninguna actividad obligatoria adeudada.
- La aprobación de la Evaluación Integradora Final, la cual puede ser un Trabajo Práctico o un Cuestionario Multiple Choice.

Al culminar el trayecto formativo, de haber cumplido con lo anteriormente nombrado se te otorgará un Certificado de Aprobación. En caso de haberlo hecho parcialmente, se te entregará un Certificado de Participación. Para conocer más acerca de nuestros certificados, consulte [este artículo](#).

## Así enseñamos:



## Material de estudio online

Te brindamos los apuntes, material de estudio y textos complementarios necesarios para tu aprendizaje. Todo el contenido es descargable para que puedas visualizarlo cuando y donde quieras.



## Clases en tiempo real



Tendrás clases en tiempo real periódicamente para desarrollar y profundizar las unidades temáticas. Su participación no es obligatoria y quedan grabadas para que accedas a ellas en todo momento.



## **Foros de discusión con docentes y pares**

Desde el Centro de eLearning creemos que la retroalimentación entre compañeros y profesores es la mejor forma de aprender.



## **Seguimiento docente activo**

Para poder desarrollar correctamente tu aprendizaje contás con profesores a tu disposición para poder despejar cualquier duda o inquietud que tengas sobre el material de estudio y la cursada. Asimismo, tendrás disponible un servicio de mensajería directa con ellos, además de los foros de intercambio.



## **Campus virtual disponible 24hs del día**

Nuestra plataforma te permite estudiar en el horario que te sea conveniente, disponible en todo momento.



## **Profesores especializados en elearning**

Nuestros docentes están capacitados en educación a distancia y comparten la vocación de enseñar y mantenerse en constante actualización para brindar lecciones íntegras y de gran nivel académico.

## **Certificación Universitaria UTN BA**

Nuestros certificados son extendidos en formato digital por el Centro de e-Learning de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de UTN FRBA. Contamos con un Sistema de Verificación de Certificados (SVC) a través del cual se pueden verificar los diplomas emitidos, tanto por parte de un alumno o un tercero que requiera validar el historial académico.

## **¡Somos UCAP!**

Estamos registrados como Unidad Capacitadora, es decir que los cursos que dictamos pueden canalizarse a través del Régimen de Crédito Fiscal para capacitación

## **¿Por qué elegirnos?**



## **Especialistas en e-Learning**

Aprende con docentes experimentados en educación a distancia que se actualizan constantemente para dar clases con nivel académico de excelencia. Contamos con 17 años de trayectoria en educación online.



## **Seguimiento docente activo**

El equipo docente está a tu disposición para despejar dudas e inquietudes. ¿Preferís la comunicación one-to-one? Contás con un servicio de mensajería directa con los docentes, además de los foros de intercambio.



## **Campus Virtual 24/7**

Nuestra plataforma no tiene restricciones y te permite estudiar en el horario más conveniente para vos. Además, te damos todo el material que necesitás para aprender en formato descargable.



## **Foros de intercambio**

Espacios de interacción con docentes y pares, especiales para potenciar el aprendizaje colaborativo a través de la comunicación, discusión y feedback proactivo.



## Somos UCAP

Estamos registrados como Unidad Capacitadora. Todos los cursos que dictamos pueden canalizarse a través del Régimen de Crédito Fiscal para capacitación, que permite a las PyMES acceder a crédito fiscal para la capacitación de su personal.

## Certificación

Diploma digital verificable a través del sistema de verificación de autenticidad.



Certificados extendidos por la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria de Universidad Tecnológica Nacional Regional Buenos Aires.