

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



“A. J. & J. A. Redolfi S.R.L: Plan de comunicación interna y lideres coach”

Alumno: Raschetti, Josefina

Documento Nacional de Identidad: 41.952.080

Legajo: VRHU16917

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tutor: Gambino, Natalia

Córdoba – 2022

Resumen

El presente trabajo está basado en el análisis situacional de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, una empresa familiar de la localidad de James Craik, Córdoba, que cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el rubro de los supermercados mayoristas. Por medio de una investigación se detectó informalidad en la generalidad de los procesos y deficiencias graves en lo que respecta a la comunicación interna en todos los niveles de la organización. Asimismo, considerando que la empresa está conformada por 170 empleados, el hecho de que no exista un área de Recursos Humanos indica un claro desinterés por la adecuada gestión del personal. Como consecuencia de los resultados arrojados por el análisis realizado y teniendo en cuenta la vital necesidad de un correcto flujo de información, se decidió llevar a cabo un plan de comunicación interna y liderazgo coach en un plazo de cinco meses para formalizar e instruir tanto los valores de la empresa como los objetivos por cumplir, anhelando mejorar el clima laboral y el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores para con la organización.

Palabras claves: comunicación interna, liderazgo coach, recursos humanos

Abstract

The present work is based on the situational analysis of A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, a family company from the town of James Craik, Cordoba, which has a history of more than 50 years in the field of wholesale supermarkets. Through an investigation, informality is detected in the generality of the process and serious deficiencies with regard to internal communication at all levels of the organization. Also, considering that the company is made up of 170 employees, the fact that there is no Human Resources area indicates a clear lack of interest in proper personnel management. Due to the results of the analysis carried out and taking into account the vital need for a correct flow of information, it was decided to carry out an internal communication and coach leadership plan within a period of five months to formalize and instruct both values and objectives to be met, wishing to improve the work environment and the sense of belonging on the part of the collaborators towards the organization.

Key words: internal communication, coach leadership, human resources

Índice

Resumen	1
Introducción	3
Análisis de situación	6
<i>Misión</i>	6
<i>Visión</i>	6
<i>Valores</i>	6
<i>Análisis PESTEL</i>	8
<i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	11
<i>Matriz FODA</i>	12
Marco teórico	15
<i>Administración de Recursos Humanos</i>	15
<i>Comunicación interna</i>	15
<i>Capacitación</i>	16
<i>Liderazgo coach</i>	16
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Marco temporal del plan de implementación</i>	22
Conclusión	25
<i>Recomendaciones</i>	25
Con base en el análisis realizado sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se sugieren una serie de acciones detalladas por orden de prioridad:	25
Anexos	29
<i>Anexo 1- Perfil de puesto jefe de Recursos Humanos</i>	29
<i>Anexo 2 – Diseño de la Intranet</i>	30
<i>Anexo 3 - Boceto del buzón de sugerencias on-line a desarrollar</i>	31
<i>Anexo 4 - Capacitación de lideres coach: cronograma de actividades</i>	32
<i>Anexo 5 - Costos anuales por contratación de jefe de RR.HH</i>	35

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar de la provincia de Córdoba, específicamente de la localidad de James Craik. Con una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios ha demostrado continuo crecimiento, conquistando cada año nuevos clientes del interior de Córdoba y el país.

La historia de la empresa comienza en 1975 cuando Alonso Jacobo Redolfi desintegra la sociedad que tenía con su hermano Miguel Ángel Redolfi, desde 1959, para conformar una Sociedad de Hecho con José A. Redolfi. En 1976 compran a la empresa Feres la distribución de cigarrillos en las zonas de Villa del Rosario, Luque y Calchín y es en 1983 que, para continuar con la expansión, adquieren la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N°9 que comprendía desde James Craik hasta Rio Segundo inclusive.

En 1993, en el mismo año en que se inauguran las nuevas oficinas de Alonso J, y José A. Redolfi S.R.L, la familia y la empresa padecen la pérdida de su socio fundador Alonso Jacobo. Este suceso generó conflictos familiares, ocasionando perturbaciones en el funcionamiento de la empresa y produciendo un distanciamiento entre los hermanos Redolfi.

En el 2006 José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario y más tarde se suman Lucas e Ignacio. Así, para el 2007, la sociedad estaba conformada en un 85% a nombre de José Redolfi y el 15% restante estaba distribuido en partes iguales entre los tres hijos.

Actualmente la empresa cuenta con 170 empleados, 6000 clientes, 4 autoservicios, distribuidoras en 5 localidades de la provincia de Córdoba y una flota de 73 vehículos compuesta por automóviles, mobiliarios y camiones que permiten una óptima distribución de los productos que comercializan.

Una vez analizado el caso se pueden observar dos grandes problemáticas. La primera de ellas es que la empresa no posee un área de recursos humanos que se dedique exclusivamente al factor más importante de la organización: las personas. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L no posee un proceso de selección de personal, se limitan a recibir curriculums y contratar de acuerdo a las necesidades de cada área. La carencia de un proceso de selección bien implementado indica que la empresa considera irrelevante la idoneidad de los candidatos para con el puesto a cubrir y podrían no estar contratando a la persona más capacitada. La segunda problemática es la obsolescencia de los canales de comunicación interna de la organización. No contar con un plan estratégico comunicacional resulta contraproducente para la empresa ya que no se están

utilizando los canales adecuados para trazar un camino común y demostrar al personal que es lo que espera de ellos para lograr los objetivos empresariales.

Para dar mayor sustento a la investigación, se han tomado como antecedentes estudios realizados por diferentes autores a lo largo de los últimos 10 años y que presentan relación directa con la temática del presente reporte.

Sandra Cristina Neller (2016) desarrolla en su trabajo de campo mixto radicado en Argentina *La comunicación interna. Caso Hewlett Packard* la importancia de la comunicación interna en las empresas:

Es la base de la existencia misma de la organización, lo que hace imprescindible el desarrollar estrategias de comunicación destinadas a los públicos internos en nuestro caso. Es un factor clave para el éxito, es por medio de ella que podremos acercarnos a nuestro público y transmitirles nuestra identidad, nuestros objetivos, nuestros deseos. Es necesario que se construyan lazos y asociaciones positivas. (p.133)

La autora afirma que para que la comunicación en la organización sea efectiva “debe ser coherente, directa y deben estar involucrados en ella todos los sectores, haciendo de esta comunicación una única comunicación” (Neller, 2016, p.39)

Por su parte, Molina. M (2020) denota la necesidad de la capacitación de los mandos medios en su trabajo en la ciudad de Córdoba *Comunicación interna y liderazgo coach: Un camino hacia el éxito en A. J & J. A. Redolfi S.R.L.*:

El rol de los mandos medios es sumamente importante ya que son ellos los que cumplen el papel de intermediario entre el área gerencial y el personal, por lo cual serán los capacitados para guiar a su personal a maximizar su potencial, a alcanzar los objetivos personales y empresariales y así poder orientarlos hacia el éxito de la organización. (p.28)

Como señala Lizzoli, Juan Pablo (2021) en su trabajo radicado en Córdoba *Comunicación Interna y Liderazgo Coach en A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.*, “los líderes y mandos medios deben ocupar el rol de agentes de cambio en este proceso, motivando a todo el personal a transitarlo de manera comprometida y entendiendo el beneficio que representa.” (p.33)

A lo largo del siguiente reporte se tratarán temas pertinentes al área de recursos humanos. En esta ocasión el problema se presenta en el área de recursos humanos de la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L, dado que la empresa no cuenta con un departamento dedicado a la gestión

del personal y carece de canales de comunicación predeterminados. Resulta de vital importancia que la organización desarrolle una herramienta tan primordial como lo son los canales de comunicación interna, esto supone también el coaching de los mandos medios para potenciar el capital humano.

Análisis de situación

A. J & J. A. Redolfi S.R.L ha demostrado a través de los años su capacidad de crecimiento dentro del rubro en el que se desempeñan. Todos los colaboradores conocen tanto la visión, como la misión y los valores que están altamente orientados a la satisfacción del cliente.

Misión

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (A. J & J. A. Redolfi S.R.L, Universidad Siglo 21, p.16)

Visión

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (A. J & J. A. Redolfi S.R.L, Universidad Siglo 21, p.16)

Valores

- ◆ Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- ◆ Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- ◆ Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- ◆ Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- ◆ Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- ◆ Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- ◆ Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (A. J & J. A. Redolfi S.R.L, Universidad Siglo 21, p.17)

A. J & J. A. Redolfi S.R.L se posiciona en el mercado con una gran ventaja competitiva como lo es la diferenciación de producto. Esto es así debido a que además comercializar productos a buen precio, ofrece servicios como: acotado tiempo de entrega, financiación a 30 días y con hasta un 3% de descuento por pago de contado, asesoramiento comercial con visitas de seguimiento cada 15 días y un gran mix de productos.

El mark up que aplica a la organización ronda entre un 10% y un 30%. En virtud de las grandes compras que realiza la empresa a sus proveedores para stockear sus depósitos, son beneficiados con descuentos que permitirán a A. J & J. A. Redolfi S.R.L bajar sus precios sin generar pérdidas. Esto es considerado como una ventaja competitiva porque, si bien hay una gran cantidad de competidores, los clientes valoran enormemente los precios y es esto, entre otras cosas, lo que los incita a seguir comprando en la empresa en cuestión.

La estrategia de la empresa, entonces, se basa en marcar la diferencia con respecto de sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” lo que es posible gracias a que ofrecen una amplia variedad de productos a precios que, a comparación de los precios de los competidores, son muy bajos.

En la industria la empresa se enfrenta a dos grandes grupos de competidores: uno de ellos son los mayoristas que poseen salones comerciales, como lo son Luconi Hnos. y Maxiconsumo; por otro lado, otro grupo competidor se conforma por aquellas empresas con preventistas y entregas a domicilio, como Rosental y Micropack.

A nivel financiero se encuentra perfectamente posicionado por el hecho de que el 80% de sus ventas son de contado y el 20% restante tiene un plazo de cobranza de 21 días. Esto genera la liquidez necesaria para no tener deudas con los proveedores y a la vez mantener una excelente relación laboral.

Todas las sucursales de A. J & J. A. Redolfi S.R.L son controladas por el centro de distribución que está ubicado en la localidad de James Craik. La misma está conformada por un gerente general al mando, un gerente para cada área (Ventas, Administración y finanzas y Deposito y logística) y luego los empleados.

Resulta primordial analizar el contexto en que se encuentra inmersa la organización. Comúnmente las herramientas utilizadas para realizar dicho análisis son el análisis PESTEL para el macro contexto y Las 5 fuerzas de Portes para el micro contexto.

Análisis PESTEL

o Factores políticos

Argentina es un país marcado por una grieta cada vez más aguda entre partidos políticos antagónicos, se presenta un círculo vicioso de gobiernos desacreditando y minimizando todo lo realizado por el gobierno anterior sin tener en cuenta el efecto que produce en los ciudadanos. Según INDEC (2022) el Fondo Monetario Internacional ha llegado a un acuerdo con el gobierno argentino sobre las políticas económicas y financieras respaldadas por un Acuerdo del Servicio Ampliado del Fondo (SAF) de 30 meses, que tiene como objetivo dar apoyo presupuestario y de balanza de pagos para abordar desafíos económicos y mejorar las perspectivas de los argentinos mediante la implementación de medidas diseñadas para promover el crecimiento y la protección de los programas sociales esenciales.

Un aspecto positivo es que en el cuarto trimestre del 2021 la tasa de empleo alcanzo el 43,6% de la población y la tasa de desempleo cato al 7% siendo su nivel más bajo desde 2016.

o Factores económicos

El estricto confinamiento que atravesó el país en 2020 aun deja ver sus secuelas en el sector económico del país, sobre todo en las pymes. Las pequeñas y medianas empresas siguen recuperándose del duro golpe que fue tener que adaptarse a una nueva realidad o morir en el camino.

El gobierno ha decretado mediante un boletín oficial el aumento del Salario Mínimo Vital y Móvil en un proceso paulatino comenzando el 1° de abril de 2022 y finalizando el 1° de Diciembre del mismo año. Comienza el proceso, entonces, con un SMVM valuado en \$38.940 para todos los trabajadores mensualizados que cumplen jornada legal completa de trabajo conforme lo establece el artículo 116 de la Ley N°20.744. Se ha establecido que el año finalizaría con un SMVM de \$47.850 para trabajadores mensualizados y \$239,30 por hora para trabajadores jornalizados.

Con una inflación mensual de 6,7%, el INDEC en su índice de precios mayoristas del mes de marzo de 2022 registro un aumento del 6,3% respecto del mes anterior. Esta variación es consecuencia de la suba en los productos nacionales (6,4%) e importados (5,4%). Así mismo, el Índice de Precios al Consumidor en el mes de marzo sufrió una suba del 6,7%. (INDEC, 2022)

○ *Factores sociales*

La pandemia Covid-19 ha marcado un antes y un después en la sociedad argentina. Aun habiendo pasado dos años del inicio del confinamiento, el virus infunde tal miedo que no ha permitido a los ciudadanos volver en su totalidad a las viejas costumbres del saludo con beso, los abrazos y los mates compartidos.

Sin embargo, en este 2022 se percibe un poco la realidad pre-pandemia a nivel social. Han vuelto los recitales, teatros, cines, restaurantes y mercados con el aforo al 100% permitiendo al argentino y su innata necesidad de sociabilizar, poder realizar las actividades que tanto disfruta.

Otro factor positivo para la sociedad es el regreso del turismo. El Gobierno continúa alentando el turismo nacional con el programa PreViaje que en su segunda edición del 2021 fue aprovechado por aproximadamente 4,5 millones de argentinos que han decidido explorar la belleza del territorio argentino. (Ministerio de turismo y deportes, 2022)

○ *Factores tecnológicos*

En un mundo globalizado y en plena era digital, todo se facilita un poco. Las empresas pueden publicitar sus productos a través de las redes sociales, promocionar páginas web, prestar servicios online y hasta ofrecer la opción de trabajo en casa para sus empleados. Lo mismo sucede con la población en general que, habiendo sido influenciada con publicidades en las

redes sociales, compra cualquier artículo desde la comodidad de su casa sin la necesidad de viajar para obtenerlo.

Las tiendas online alcanzan a todo aquel que desee emprender un negocio y a su vez tienen muchas ventajas como lo son, por ejemplo, generar ventas fuera del horario convencional de comercio y evitar la necesidad de contar con negocios físicos. Hoy en día las tiendas online son un punto estratégico de ventas para las empresas que las utilizan y le sacan el máximo provecho. Si son bien empleadas, los clientes tendrán la seguridad que, comprando en la tienda online de la empresa, su producto va a llegar a su puerta en perfectas condiciones. Tiendanube (2022) asegura que el comercio electrónico cumple la función de una “vidriera virtual” que aporta información y persuade a los lectores de concretar la transacción.

- *Factores ecológicos*

Con el cambio climático que atraviesa al mundo entero la República Argentina se ha visto afectada con múltiples incendios que no solo dejan pérdidas en la flora local, sino que también pone en peligro a los animales que no tienen más opción que abandonar su hábitat natural para no morir calcinados.

Fue en base a los incendios producidos en los últimos años que el diputado nacional Grosso. L (2022) ha presentado un proyecto de ley que protegería los humedales ubicados mayormente en el noreste del país y que ocupa el 21,5% del territorio nacional entre los cuales se incluyen pastizales inundables, albuferas, rías y marismas.

- *Factores legales*

Teniendo en cuenta el rubro en el que opera A. J & J. A. Redolfi S.R.L podría estar alcanzado por varios factores legales. Uno de ellos es la Ordenanza N°1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras industriales fuera del tejido urbano y para aquellas empresas que se trasladaran antes del 2009 se ofrecerían beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

A su vez la empresa está afectada por el DNU 886/2021 que declara la extensión de la doble indemnización hasta el 30 de junio de 2022. La misma establece:

Durante la emergencia pública en materia ocupacional, la trabajadora o el trabajador despedido sin justa causa tendrá derecho a la indemnización por la legislación aplicable y recibir los siguientes incrementos:

- ◆ Del 75% del monto de la indemnización desde el 1° de enero de 2022 hasta el 28 de febrero de 2022
- ◆ Del 50% del monto de la indemnización desde el 1° de marzo de 2022 hasta el 30 de abril de 2022
- ◆ Del 25% del monto de la indemnización desde el 1° de mayo de 2022 hasta el 30 de junio de 2022. (Ley Simple, 2022)

Porter, M en su libro *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1980) define 5 fuerzas para analizar la competitividad de una empresa en el mercado. En el presente trabajo se aplican *Las 5 fuerzas de Porter* a la empresa A. J & J. A. Redolfi S.R.L para conocer su microentorno.

Las 5 fuerzas de Porter

- *Poder de negociación de los consumidores*

Los clientes son en general despensas de barrios, farmacias, bares, confiterías, librerías, comedores y perfumerías, con salones chicos con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. No suelen contar con medios para transportar mercadería ni con el tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, es por esto que es difícil negarse al sistema de distribución puerta-puerta.

Sin embargo, resulta vital recordar que la empresa posee una elevada cantidad de competidores, dando a los clientes la opción de cambiar de proveedor muy fácilmente dando, quizás, más importancia a otros factores que no ofrece la organización.

- *Poder de negociación de los proveedores*

En base a lo investigado es difícil creer que A. J & J. A. Redolfi S.R.L llegue a negociar con sus proveedores. Mantienen una excelente relación, obtienen descuentos en sus compras y la calidad de los productos que distribuyen son de inigualable calidad, es por esto que la empresa se esfuerza tanto en mantener ese vínculo que han logrado. Comprando en grandes cantidades y pagando a tiempo sin generar deudas es la forma en la que ambos salen beneficiados.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

El sector se ve amenazado no solo por los grandes mayoristas conocidos a nivel nacional como Makro, Maxiconsumo y Diarco, sino que también los supermercados más tradicionales están desarrollando sus propios servicios mayoristas.

Se debe tener en cuenta el contexto económico actual en el que es muy arriesgado crear una empresa que iguale la magnitud de A. J & J. A. Redolfi S.R.L y realmente pueda considerarse como una amenaza.

- *Amenaza de productos sustitutivos*

Un punto a tener en cuenta al analizar la competencia es que todo el catálogo de productos que ofrecen son de primera línea, es decir, aunque los precios hayan sido modificados para ser más accesibles, una marca de segunda o tercera línea es aún más económica. En tiempos como los actuales en los que la población bajo la línea de la pobreza es del 37,3% muchas familias han tenido que bajar sus estándares de calidad debido a que no les alcanza el dinero para algo mejor.

- *Rivalidad entre competidores*

La empresa posee un aspecto positivo y es que se encuentra posicionada estratégicamente ante la competencia ya que, al verse beneficiada con descuentos de los proveedores, pueden disminuir los precios. También, otro punto a favor, cuentan con un excelente servicio de distribución y una destacada orientación al cliente que hace que muchos clientes los elijan.

Se ha realizado a modo de diagnóstico organizacional un análisis para esclarecer cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de A. J & J. A. Redolfi S.R.L:

Matriz FODA

Fortalezas

- Amplia trayectoria en el mercado
- Cuenta con sucursales estratégicamente ubicadas
- Crece continuamente
- Posee bajo nivel de endeudamiento
- Buena relación con sus empleados
- Baja rotación de personal
- Gran variedad de productos
- Excelente relación con los proveedores
- Precios competitivos
- Realizan inspecciones de seguridad e higiene con regularidad

- Comercialización de primeras marcas

Debilidades

- Carece de un área de Recursos Humanos
- No cuentan con un procedimiento específico de Seguridad e Higiene
- No poseen análisis de siniestralidad
- Falta de estrategia publicitaria
- Cuenta con pocas opciones de financiación
- No posee tienda online
- Falta de capacitación de mandos medios
- No clasifican a sus clientes
- Promoción ligada a antigüedad y no a idoneidad

Oportunidades

- Implementar una tienda online para hacer compras a distancia
- Comercialización de segundas marcas
- Planificación de venta de marcas de segunda línea
- Planteo de una estrategia publicitaria
- Clasificación de clientes
- Ofrecer más formas de financiación
- Venta a clientes que no cumplan con el requisito de ser Monotributistas

Amenazas

- Aumento de competidores
- Situación económica de los clientes
- Baja rentabilidad de la empresa

Con las herramientas adecuadas y con la perspectiva de un profesional de Recursos Humanos se ha realizado una serie de análisis entre los cuales se encuentran micro contexto, macro contexto, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la empresa A. J & J. A. Redolfi S.R.L. A la vista de todo lo analizado se expone que, si bien la organización cuenta con mucha experiencia en el rubro y con una amplia cartera de clientes, la misma posee graves falencias relacionadas principalmente a la gestión y capacitación de los colaboradores. Es en base a los defectos mencionados que se propone a la empresa idear un plan de comunicación interna y líderes coach para hacer énfasis en administrar a sus empleados

utilizando métodos formales en el proceso. Para ello, resulta necesario realizar análisis de puestos detallando los deberes a cumplir y las habilidades requeridas, confección de manuales de puestos de trabajo, procesos de inducción para una incorporación integral y gradual del nuevo integrante, evaluaciones de desempeño, encuestas de clima laboral y sin dudas un plan de comunicación interna que abarque todos los niveles de la organización y en todas las direcciones.

La matriz FODA denota una amplia cantidad de fortalezas y oportunidades que no están obteniendo la atención que merecen. La alta dirección tiene un juicio ambicioso pero acotado que saca del foco las pequeñas acciones que de llevarse a cabo tendrían un efecto asegurado como lo son por ejemplo el desarrollo de una tienda online que dé como resultado más ventas y más reconocimiento, diversificación de formas de financiación ampliando el abanico de clientes y dejando de lado su política de solo vender a los Monotributistas y además planificar la incorporación segundas marcas al catálogo de venta.

Marco teórico

Para esclarecer los apartados anteriores es de suma importancia fundamentar los principales conceptos abordados. Por este motivo se desarrollan los siguientes temas: administración de recursos humanos, comunicación interna, capacitación y liderazgo coach.

Administración de Recursos Humanos

En una empresa los recursos humanos son aquellas personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico. El área encargada de gestionar los recursos humanos cumple una función crucial para la competitividad organizacional dado que tiene una forma particular de seleccionar los candidatos idóneos para cada puesto, integrándolos y orientándolos para que se desempeñen de la mejor manera posible. Según Chiavenato, I (2011) la administración de recursos humanos está compuesta por cinco subsistemas, siendo ellos: provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación.

Siguiendo con Chiavenato, I (2011), el autor detalla que el área de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p. 122)

Comunicación interna

La comunicación es una herramienta estratégica dentro de la empresa ya que es el medio a través del cual se transmiten los valores, la visión, los objetivos y los proyectos. Es el factor individual más significativo que hace que una organización sea viable, exitosa y perdurable. Villafañe (1993) expone “La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (p. 238). A su vez, Ritter (2009) declara que para afrontar la comunicación interna “es necesario comprender, en primer lugar, que la planificación de la comunicación interna es a largo plazo. Debido a que los efectos de la comunicación se dan en un período extenso, necesitamos un enfoque que abarque varios años” (p. 29). Por otro lado, sostiene Ritter (2009) que un comportamiento habitual en las empresas consiste en crear estrategias de comunicación interna en base a hechos importantes o cuando se encuentran frente a una crisis. “Mientras que la planificación táctica de la comunicación basada en hechos es reactiva y de corto plazo, la

planificación de la comunicación estratégica, por naturaleza, es proactiva y de largo plazo.” (p. 29).

La comunicación interna se encasilla según su dirección y sentido. Lammertyn, A (1999) indica la existencia de cuatro modos de clasificación de la comunicación interna: de vector descendente, ascendente, horizontal y transversal. (p.179)

Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiavenato; 2011: 340)

Blake (2008) manifiesta que la empresa se encuentra frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. (p. 22).

La capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite (Chiavenato; 2011: 340). Así, continua Chiavenato (2011), se observa un ciclo semejante a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son insumos, proceso, producto y realimentación.

Liderazgo coach

Para dar comienzo a la definición resulta vital desglosarla y dar significado a las palabras que la componen. El diccionario de ciencias de la conducta define al liderazgo como “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. A su vez, en inglés la palabra *coach* significa entrenador. Wolk (2007) define *coach* como “un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en la búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas” (p. 23).

Una vez advertidas las definiciones anteriores, se procede con el concepto principal. El *liderazgo coach* ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles de los colaboradores y los liga a sus expectativas personales y a la carrera profesional. Permite establecer objetivos claros y a largo plazo y ayuda a crear un plan de acción para lograr ese fin primordial.

Hashuel (2001) aporta su visión diciendo que el líder coach es una persona que nos ayuda a atravesar obstáculos enfocándose en nuestras grandezas, conectando nuestros talentos y

dándonos herramientas que nos permitan avanzar y alcanzar objetivos, venciendo los miedos que nos frenan a la acción. (p. 33)

Anzorena, O (2019) explica que existen cinco responsabilidades básicas que definen la conducta del líder coach:

- Construir una visión compartida
- Delegar poder y crear responsabilidad
- Generar sinergia y trabajo en equipo
- Facilitar el desarrollo de las potencialidades
- Predisponer emocionalmente

En conclusión, con base en el análisis de los conceptos de administración de recursos humanos, comunicación interna, capacitación y liderazgo coach, se denota la pertinente necesidad de la presencia de un área de recursos humanos en la empresa A. J & J. A. Redolfi S.R.L que establezca como principal objetivo la implementación de un plan de comunicación interna eficiente y gestionado por líderes coach capacitados para garantizar resultados cualitativos y cuantitativos para la organización.

Diagnóstico y discusión

En base a los análisis realizados con anterioridad se puede afirmar que la principal problemática de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es la ineficiente comunicación interna y todas consecuencias que eso trae, como lo son la desmotivación del personal, la deficiente claridad en las líneas estratégicas e incertidumbre entre los colaboradores. El no tener estrategias comunicacionales definidas representa un vacío entre los empleados y la alta dirección de la empresa que no solo no permite que los empleados puedan expresar sus necesidades, sino que los mandos medios tampoco pueden hacerles devoluciones acerca de su trabajo.

No obstante, no deja de ser sumamente importante el hecho de que la empresa no cuente con un área dedicada exclusivamente al capital humano ya que gracias a dicha ausencia la empresa entera se ve afectada.

La alta dirección está compuesta en su totalidad por los dueños que dicen tener una excelente relación con sus empleados y que le dan trabajo a todo aquel que lo necesite. Desde el ojo inexperto esta acción se ve como un buen gesto de parte de los socios, pero la realidad es que no contar con procesos de selección definidos afecta a cada área de la empresa. Un candidato que no atraviesa una entrevista adecuada puede derivar en muchos problemas, desde la economía de la organización (por tener que despedir e indemnizar a la persona), la salud del propio candidato o la de sus compañeros (la inexperiencia puede conllevar accidentes) y hasta lo que respecta a la imagen de la empresa (por falta de investigación del candidato).

A modo de conclusión, y teniendo en cuenta todas las problemáticas expresadas anteriormente se enuncia la urgente necesidad de realizar cambios profundos dentro de la empresa.

La creación de un área dedicada exclusivamente a la administración de recursos humanos (ARH) favorecerá ampliamente a la organización de diversas formas, siendo una de ellas la adquisición de personal idóneo para todos y cada uno de los puestos a cubrir. Esto es así gracias a que la ARH cuenta con cinco subsistemas encargados de elegir a la persona correcta para que se una a la empresa.

Incorporar un plan de comunicación interna eficiente motivará a los empleados a impartir sus inquietudes a los mandos medios que con una comunicación adecuada también podrán retroalimentar al personal en base a sus tareas e instituir los valores de la empresa para que cada persona dentro de la organización los conozca y los aprenda.

Los mandos medios requieren una inmediata formación como líderes coach para que cuenten con las herramientas necesarias para aportar habilidades a los colaboradores y apoyarlos para que se desenvuelvan cómodamente, cumpliendo con sus labores y sintiéndose como una parte valiosa de la empresa

Como resultado de la aplicación de los cambios necesarios que han sido expresados con anterioridad se espera afianzar fuertemente la cultura organizacional, garantizando que cada uno de los colaboradores se aferre a los valores institucionales e incrementen su compromiso para con la empresa. Se anhela, también, visualizar un ROI positivo tras invertir en el plan de implementación de las propuestas realizadas y aumentar la rentabilidad de A. J & J. A. Redolfi S.R.L

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan integral de comunicación interna eficiente reforzado con la capacitación de los mandos medios y la creación de líderes coach con la finalidad de aumentar la rentabilidad de a A. J & J. A. Redolfi S.R.L en un 10%

Objetivos específicos

- Incorporar un jefe de Recursos Humanos
- Crear una intranet y un buzón de sugerencias online que faciliten el feedback cruzado entre colaboradores y líderes.
- Capacitar a los líderes de la empresa para que adquieran habilidades de coaching y gestión de equipos

Alcance

- **Ámbito geográfico:** se llevará a cabo en la provincia de Córdoba en cada una de las localidades en las que a A. J & J. A. Redolfi S.R.L posee sucursales (San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto, James Craik y Córdoba Capital)
- **Marco temporal:** desde el mes de Julio hasta noviembre. Total: 5 meses
- **De contenido:** plan de comunicación interna, formación de líderes coach y creación de un área de recursos humanos

Incorporación de profesional de recursos humanos

La primera acción a tomar será la inmediata incorporación de un profesional de recursos humanos para la correcta administración del personal de A. J & J. A. Redolfi S.R.L. Para la realización del análisis de puesto, el perfil profesional (ver anexo 1) y los posteriores procesos de reclutamiento, selección e inducción de los candidatos se precisarán los servicios de Hernán Alonso, un consultor externo proveniente de la consultora Adecco cuyos honorarios tienen un costo de \$204.360. En principio ingresará un solo colaborador para ocupar el puesto de jefe de Recursos Humanos y estará a cargo del reclutamiento, selección, inducción de nuevos colaboradores y al mismo tiempo realizará las evaluaciones de desempeño, liquidaciones de sueldos, controles de ausentismo, licencias y vacaciones de aquellos empleados ya pertenecientes a la organización. El proceso de selección tendrá una duración de cinco semanas, comenzando el 4 de Julio y finalizando el 5 de agosto con la incorporación de los nuevos colaboradores a la empresa.

Creación de canales de comunicación interna

Con la finalidad de lograr una comunicación fluida entre los diferentes niveles de la organización se implementará la creación de diferentes canales de comunicación que permitan a los colaboradores mantenerse informados y actualizados con temas que respectan a la empresa. Se propone poner en marcha dos diferentes medios de para favorecer la comunicación interna de A. J & J. A. Redolfi S.R.L:

- **Intranet:** es una red informática muy ventajosa para las organizaciones dado que permite informar asuntos relevantes como lo son los calendarios de reuniones corporativas, charlas informativas y capacitaciones. Otorga la posibilidad de compartir los valores de la empresa y el reglamento institucional, construyendo una cultura colaborativa. La creación de la app estará a cargo de la empresa *GoIntegro* (ver anexo 2) cuyo servicio implica un costo de \$36.000, sin necesidad de mantenimientos mensuales y con servicios de hosting bonificados por un año.
- **Buzón de sugerencias online:** es un método eficiente para obtener la retroalimentación de todos los colaboradores, a través de la cual pueden expresar sus ideas creativas, propuestas innovadoras y también aquello que los incomoda o les molesta. El sistema se llevará a cabo a través de Google Workspace, una plataforma ofrece un servicio muy útil que conlleva muchas ventajas y tiene un costo de mensual de \$600 (5,50 USD). En el anexo 3 se establece un boceto del buzón de sugerencias.

Programa de formación de Lideres Coach

El objetivo principal es dotar a los participantes de herramientas y metodologías que les permitan ejercer sus roles de la manera más eficiente posible y en sintonía con los valores de la empresa. El programa consiste en un curso intensivo dictado desde el 8 de agosto de 2022 hasta el 23 de septiembre de 2022 por un coach profesional y será exclusivamente para que los mandos medios de las sucursales de A. J & J. A. Redolfi S.R.L asistan a dos clases por semana por un lapso de dos meses. Los contenidos a abordar a lo largo del programa se dividirán en siete módulos y cada uno de ellos se fragmentará para ser exhibido a lo largo de catorce clases que adoptaran la modalidad virtual debido a la distancia que separa a cada uno de los concurrentes. La duración de cada encuentro se verá condicionada por la complejidad de los contenidos a enseñar y pueden durar entre tres y cinco horas. En el anexo 4 se expone la logística del curso, discriminando clase por clase cada contenido a exponer.

Las personas que asistirán a la formación son:

- Gerente general
- Gerente de ventas
- Gerente de administración y finanzas
- Jefe de depósito y logística
- Gerente de la sucursal de Rio Tercero
- Gerente de la sucursal de Rio Cuarto
- Gerente de la sucursal de San Francisco
- Gerente de la sucursal de Córdoba

Recursos

- Coach profesional
- Papelería
- Servicio de internet

Costos

- Honorarios de coach profesional por dos meses de trabajo: \$240.500
- Suscripción a la plataforma *Zoom Pro*: \$2.250 (12.50 USD)
- Servicio de internet para que los mandos medios concurren al encuentro desde su correspondiente sucursal: \$48.950 (dos meses de servicio de internet para cinco sucursales)
- Papelería (Block de hojas y lapiceras): \$3.240

Marco temporal del plan de implementación

A través de un diagrama de Gantt se proyecta como se llevará a cabo la propuesta en un periodo de cinco meses.

Acciones	Jul - 22				Ago. - 22				Sep. - 22				Oct - 22				Nov - 22		
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Incorporación Profesional RRHH																			

Formación líderes coach																		
Creación de canales de comunicación																		

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Para analizar si el plan de implementación arroja resultados positivos primero se establecen la totalidad de los costos:

Costo del plan de implementación	
Incorporación de profesional de RRHH: Honorarios del consultor externo + costos anuales por contratación (Anexo 5)	\$2.247.960
Formación de líderes coach	\$294.940
Creación de canales de comunicación interna (Intranet + Buzón de sugerencias online)	\$36.600
Inversión total	\$2.579.500

Fuente: elaboración propia

En pos de realizar el cálculo del ROI se toma como base la situación financiera de A. J & J. A. Redolfi S.R.L al 12/2018 y se actualiza según los índices de inflación de los años 2019, 2020, 2021 y hasta abril de 2022 expresados:

Ajuste anual	Valor
Resultado financiero 2018	\$6.195.536,11
2019 índice de inflación 53,8% INDEC (2020)	\$9.528.734,54
2020 índice de inflación 36,1% INDEC (2021)	\$12.968.607,71
2021 índice de inflación 50,9% INDEC (2022)	\$19.569.629,03
2022 índice de inflación acumulada hasta abril 23,1% INDEC (2022)	\$24.090.213,34

Fuente: elaboración propia

La alta dirección de A. J & J. A. Redolfi S.R.L espera un 10% de incremento en la ganancia gracias a lo invertido en el plan de implementación, la cual en base al resultado financiero de abril de 2022 debería ser de \$2.409.021,33

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad} - \text{Inversión}}{\text{inversión}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$4.818.042,7 - \$2.579.500}{\$2.579.500} \times 100$$

$$\text{ROI} = \mathbf{86.78 \%}$$

Los resultados arrojados por el ROI (Return On Investment) indican que por cada \$1 invertido, la empresa tendrá \$0.86 de ganancia una vez aplicado el plan de implementación.

Conclusión

Como se observa a lo largo del desarrollo del presente Trabajo Final de Grado, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L es una empresa en constante crecimiento y con el potencial necesario para continuar con el camino de expansión. A medida que la organización fue aumentando su tamaño se fueron desestimando algunos procesos de gran importancia, como lo son la comunicación interna, la capacitación de los mandos medios y la adecuada gestión de personal.

A modo de punto de partida, el primer paso a dar por la organización es aceptar sus errores y embarcarse en un proceso de transformación cuya finalidad sea aumentar la rentabilidad y la eficiencia. Es por esto que se proyecta la puesta en práctica de un plan de comunicación interna que promueva el flujo de información en la totalidad de la empresa, siendo complementado con la incorporación de líderes *coach* que actúen como agentes de cambio para que motiven al personal a transitar este proceso reconociendo el beneficio que representa. También, para acrecentar los beneficios, se procura la creación y el desarrollo de un área de recursos humanos que favorezca la idoneidad de los colaboradores para cada puesto acompañándolos y capacitándolos en el proceso de incorporación y su posterior desarrollo dentro de la empresa.

Este reporte busca evidenciar mediante un plan de implementación, la importancia de llevar a cabo los procesos adecuados para optimizar el rendimiento de la organización. El sugerido *Plan de comunicación interna y liderazgo Coach* tendrá un impacto positivo en la productividad de la empresa y también en su posicionamiento ante a competencia. Efectuando el proyecto propuesto los mandos medios serán instruidos para llevar a los colaboradores a su máximo desempeño al mismo tiempo que se instaura una comunicación efectiva tanto vertical como horizontal a lo largo de toda la organización, permitiendo despejar dudas y generando un extraordinario clima laboral.

Recomendaciones

Con base en el análisis realizado sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se sugieren una serie de acciones detalladas por orden de prioridad:

- A la vista de garantizar la seguridad de la salud de los operarios se debe fundar un área dedicada a la seguridad e higiene que, con un enfoque preventivo, exija el uso de elementos de protección personal y redacte manuales de utilización de las maquinarias presentes en la empresa.
- Incorporar un analista de recursos humanos que proporcione soporte y acompañamiento al jefe del área, permitiendo mayor organización y dedicación en cada proceso.

- Desarrollar planes de carrera en pos de asegurar que los ascensos se den a los colaboradores que estén formados y capacitados para realizar el trabajo de manera correcta y sin poner en juego su integridad y seguridad.

Referencias

1. Avilia Lammertyn, R (1999). RR.PP. Estrategias y tácticas de la comunicación integradora (3° edición). Bs. As: Revista imagen
2. Blake, O. J. (2008). *Así aprendieron a trabajar. Como se construyó la capacitación laboral en la Argentina*. 1ra edición. Granica: Buenos Aires
3. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9° Edición). México: Mc. Graw Hill.
4. Grosso. L (2022) Proyecto de Ley. *Régimen de presupuestos mínimos para la protección ambiental de los humedales*. Recuperado de <https://www4.hcdn.gob.ar/dependencias/dsecretaria/Periodo2020/PDF2020/TP2020/3819-D-2020.pdf>
5. INDEC (2022). Índices de precios. Sistema de índices de precios mayoristas. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_04_22ED6B3AFF72.pdf
6. INDEC (2022). Índices de precios. Índices de precios al consumidor. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf
7. Lizzoli, J. P. (2021). *Comunicación interna y liderazgo coach en A. J & J. A Redolfi S.R.L*. Trabajo Final de Grado. Universidad Siglo 21, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/22131>
8. Ministerio de Turismo y Deportes (2022). *PreViaje*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje>
9. Molina, M. G. (2020). *Comunicación interna y liderazgo coach: Un camino hacia el éxito en A. J & J. A Redolfi S.R.L*. Trabajo Final de Grado. Universidad Siglo 21, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/22313>
10. Neller, S. C. (2016). *La comunicación interna: caso Hewlett Packard*. Trabajo Final de Grado Universidad Siglo 21, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13110/NELLER%20Sandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ciudad, MX: McGraw-Hill.
12. Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. (Primera Edición). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

13. Tiendanube (2022) *¿Qué es el comercio electrónico en Argentina?* Recuperado de <https://www.tiendanube.com/blog/comercio-electronico/>
14. Villafañe, J. (2016). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Difusora Larousse. Ediciones pirámide

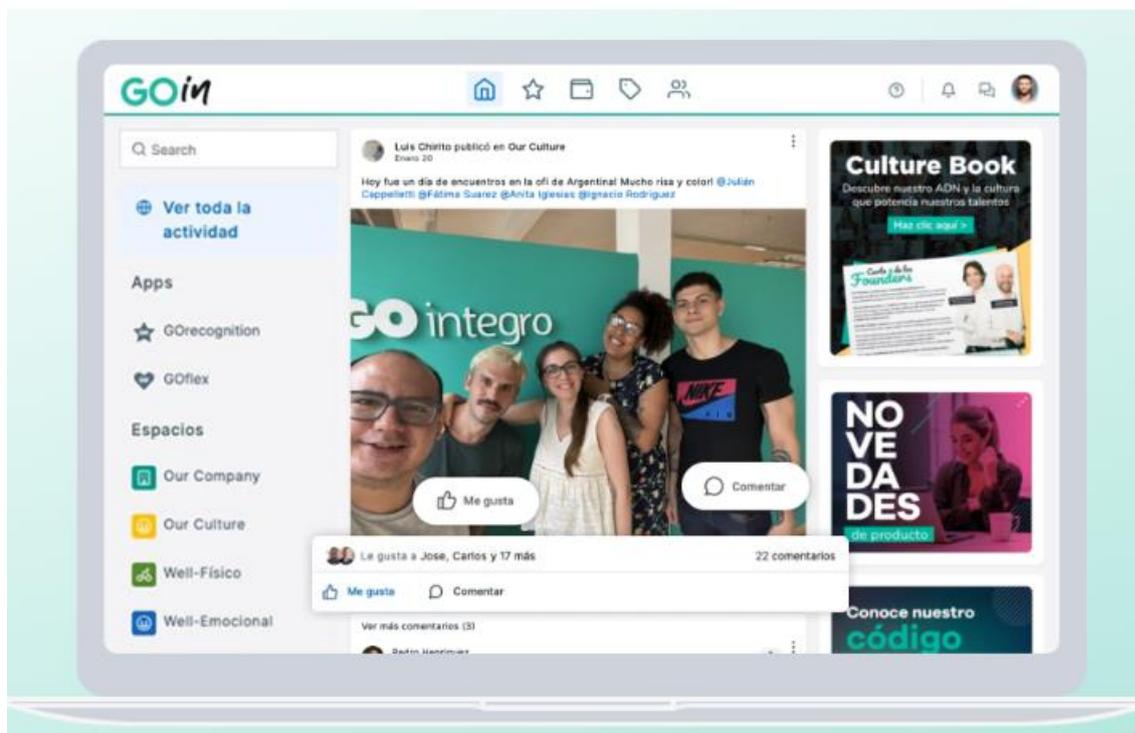
Anexos

Anexo 1- Perfil de puesto jefe de Recursos Humanos

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:		
- Nombre del puesto:	Jefe de Recursos Humanos	
- Área/División:	Departamento de Recursos Humanos	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:		
SEXO	EDUCACIÓN	EDAD MINIMA
Indistinto	Licenciado en RR. HH	25 años
COMPETENCIAS CONDUCTUALES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Planeación y organización - Pensamiento analítico - Capacidad de trabajo en equipo - Comunicación efectiva - Iniciativa 		
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección - Implementar métodos de trabajo que favorezcan y promuevan el buen clima laboral - Liderar procesos de inducción de nuevos colaboradores - Realizar evaluaciones de desempeño del personal - Efectuar liquidaciones de sueldos, vacaciones y licencias 		

Anexo 2 – Diseño de la Intranet

Funcionalidades diseñadas para **potenciar la comunicación, interacción y conexión** de todos los colaboradores.



Conoce más funcionalidades

✓ Módulos estándares

Permiten la configuración de banners personalizables con textos e imágenes.

✓ Módulos dinámicos

Widgets automáticos con celebraciones, aniversarios y cumpleaños.

✓ Galerías audiovisuales

Define y configura espacios específicos donde se pueden subir fotos y videos.

✓ Influenciadores

Reportes con las personas más influyentes y comprometidas.

✓ Panel de contenidos más relevantes

Espacios más visitados, artículos más leídos y videos más reproducidos.

✓ Notificaciones automáticas

Luego de una mención, el usuario es notificado de manera automática.

✓ Configuración de perfil de usuario

Cada usuario puede completar su perfil, según los campos determinados por la empresa.

✓ Buscador por nombre, apellido, email

Recurso creado para facilitar la búsqueda dentro del directorio de colaboradores.

✓ Buscador y filtros

Buscador universal de la plataforma y filtros de posts en el muro.

✓ Etiqueta de contenidos y personas

Con los hashtags se puede reforzar conceptos y facilitar la búsqueda de contenidos.

✓ Alerta contenido inapropiado

Los usuarios pueden reportar contenidos en contra de las normas de uso establecidas.

✓ Campos personalizables

Campos del perfil de los colaboradores a la medida de cada cliente.

Anexo 3 - Boceto del buzón de sugerencias on-line a desarrollar

Buzón de sugerencias Redolfi

Por favor, dejá tu comentario o sugerencia a continuación para que podamos mejorar tu experiencia laboral

ENVIAR



Anexo 4 - Capacitación de líderes coach: cronograma de actividades

Fecha de clase	Modulo	Contenido
08/08/2022	1	<ul style="list-style-type: none"> • Origen del Coaching en general, Coaching Ejecutivo e intervenciones organizacionales/empresariales. El rol del coach / mentor interno. • Liderazgo Coach como estilo (modelo Daniel Colombo) • Diferencias con otras disciplinas. • Cambio del paradigma organizacional • La Empresa del Siglo XXI: oportunidades y desafíos
12/08/2022	1	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias y habilidades requeridas hoy en entornos organizacionales • El rol del coach organizacional. • Herramientas: estilo de capacitaciones Indoor, Outdoor, in Company. Planificación, realización y evaluación. • Límites de desempeño. • Código de ética • Encuadre de la tarea del coaching organizacional
15/08/2022	2	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional. • Declaraciones fundamentales: misión, visión y valores. • Análisis FODA. • Estrategias empresariales.
19/08/2022	2	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico organizacional-Análisis de Proyectos. • Ciclo de vida de un proyecto: Inicio, Planificación, Ejecución, Control, Cierre. • Diseño de Coaching Organizacional para generar resultados en procesos habituales en la empresa.

22/08/2022	3	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitación individual • Facilitación de un equipo • Facilitación de una empresa completa
26/08/2022	3	<p>Práctica sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitación organizacional de Metas/Objetivos según un proceso de la empresa • Facilitación organizacional de Planificación (método genérico y flexible) • Facilitación con agilidad (método genérico y flexible)
29/08/2022	4	<ul style="list-style-type: none"> • Características del Nuevo Líder • El nuevo perfil de autoridad • El liderazgo consciente • Dominio Personal • Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
02/09/2022	4	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia Emocional • Errores del Líder • Alineamiento • Procesos del delegar • Valores
05/09/2022	5	<ul style="list-style-type: none"> • Los pilares del trabajo en equipo, hoy • Comunicación • Coordinación efectiva • Actitudes y habilidades personales e interpersonales • Transformación de un GRUPO en un EQUIPO • Características de los equipos exitosos
09/09/2022	5	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Mapas mentales. • Gestión de emociones • Negociación

		<ul style="list-style-type: none"> • Espirales de energía
12/09/2022	6	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias para mejoras en la gestión empresarial • Creencias limitantes y expansivas • Quiebres y preguntas • Creando líderes mediante Coaching y Mentoring • Gestionando horizontes de futuro.
16/09/2022	7	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes del pensamiento sistémico • Círculos de poder • Arquetipos sistémicos
19/09/2022	7	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para buscar alternativas: Espina de pescado- Zoom de ideas- Caverna de las ideas – Mapas circulares – Catwoe – Técnicas de creatividad/pensamiento lateral
23/09/2022	7	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica final

Anexo 5 - Costos anuales por contratación de jefe de RR.HH

Concepto	Costo anual
Sueldo jefe de recursos humanos anual	\$1.560.000
Plus vacacional (14 días)	\$72.800
S.A.C	\$130.000
Contribuciones patronales anuales (18%)	\$280.800
Costo total	\$2.403.600