

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



**“Gestión de los recursos humanos, comunicación y liderazgo coach en
Redolfi S.R.L”**

Alumno: Busso Julieta

DNI: 41.886.099

LEGAJO: RHU02482

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Agradecimientos

A los docentes de esta Universidad quienes durante estos años con sus enseñanzas me ayudaron día a día a formar mi vocación y desarrollarme a nivel profesional y personal con tanta paciencia, entrega y predisposición.

A mi papá, pilar fundamental de vida y de todo este camino recorrido. Quien me enseña día a día sus valores y me acompaña en cada paso que doy, quien me impulsó a seguir adelante en los momentos más difíciles y siempre luchar por mis sueños. Mi ejemplo a seguir, mi orgullo. Nada de esto hubiera sido posible sin él.

A mi mamá, quien a la distancia siempre estuvo presente y apoyándome para que nunca baje los brazos, gracias por estar.

A mis hermanos por estar siempre a mi lado, codo a codo, dando palabras de aliento y compartiendo los pequeños grandes logros de este camino conmigo.

A Roma, mi incondicional compañera de estudio.

A cada uno de mis amigos y familiares que me acompañaron con una palabra de aliento todo este tiempo, GRACIAS!

Resumen

El presente trabajo se centra en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. una empresa familiar con una trayectoria de 60 años en el sector de venta mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Hasta el momento la empresa carece de un área de RRHH quien se encargue de los procesos básicos de selección, capacitación, diseño de puestos, métodos de comunicación, etc. Este inconveniente se considera de gran relevancia ya que influye en la proactividad y ganancia de la empresa

Por ello se decidió realizar la contratación de un asesor externo que colabore con el proceso de creación de manual de puestos, además se propuso una capacitación de comunicación interna y otra capacitación en liderazgo coach para los mandos medios de la organización, de esta manera se logra optimizar la gestión del recurso humano, obteniendo resultados positivos tanto de manera individual como organizacional logrando que la misión y visión de la empresa se vean reflejados en todas las áreas y procesos llegando así a cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Palabras claves: Comunicación interna. Liderazgo coach. Creación de manual de puestos

Abstract

This paper focuses on the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a family business with a 60-year history in the wholesale sector of food products, perfumery, cleaning products and cigarettes. Up to now, the company lacks an HR area in charge of the basic processes of selection, training, job design, communication methods, etc. This drawback is considered of great relevance since it influences the company's proactivity and profitability.

For this reason, it is decided to hire an external consultant to collaborate with the post manual process, in addition, internal communication training is proposed and another training in leadership coach for the middle management of the organization, in this way it will be possible to optimize the management of human resources obtaining positive results both individually and organizationally, achieving that the mission and

vision of the company are reflected in all areas and processes, thus achieving the objectives in the short, medium and long term.

Keywords: Internal communication. Coach leadership. Creation of a post manual.

Índice

Introducción	5
Análisis de situación	8
Análisis PESTEL.....	9
Factor político.....	9
Factor económico.....	9
Factor social.....	10
Factor tecnológico.....	10
Factor ecológico.....	10
Factor legal.....	11
Las cinco fuerzas de Porter.....	11
Rivalidad entre los competidores.....	11
Amenaza entrada de nuevos competidores.....	11
Amenaza ingresos de productos sustitutos.....	11
Poder de negociación de los proveedores.....	12
Poder de negociación de los clientes.....	12
Análisis FODA.....	12
Fortalezas	12
Oportunidades.....	12
Debilidades.....	13
Amenazas.....	13
Marco Teórico	15
Comunicación interna.....	15
Coaching y lider coach.....	16
Diseño de puestos.....	16
Diagnostico y discusión	17
Plan de implementación	19

Objetivos generales.....	19
Objetivos específicos.....	19
Alcance.....	19
Formalización de la comunicación interna.....	19
Capacitaciones en liderazgo coach.....	20
Creación de manual de puestos.....	21
Marco de tiempo para la implementación	22
Evaluación del impacto de la implementación.....	22
Conclusiones.....	24
Bibliografía.....	25
Anexos.....	27
Encuesta de clima laboral.....	27
Training de coaching para mandos medios y/o gerenciales.....	28

Introducción

En el siguiente trabajo se desarrolla un reporte de caso basado en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con el objetivo de proponer una manera correcta del manejo de la comunicación interna y la formación del liderazgo coach en los miembros de la misma.

La empresa Redolfi S.R.L. se encuentra en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años involucrada en la venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Incluso cuenta con varios salones de venta mayorista en todo el interior de la provincia de Córdoba.

El surgimiento de la misma se remonta al 1 de septiembre del año 1959, en donde los hermanos Alonso y Miguel compraron en la localidad de James Craik un local de venta minorista de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Miguel quedó a cargo de la librería y Alonso comenzó con la distribución a poblaciones vecinas con la venta de tabaco y golosinas.

En Septiembre de 1975 los hermanos deciden tomar rumbos distintos. Miguel continua con el rubro de la librería mientras que Alonso junto a su hijo José (actual presidente de la empresa) comienzan con el desafío de crecer en la distribución de ventas mayoristas. Un año mas tarde compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín.

Siguiendo con el crecimiento en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9. Esta empresa tiene un gran impacto en Redolfi S.R.L. ya que le propuso la apertura de una sucursal en la ciudad de Río Tercero abarcando además los pueblos vecinos. Como la ciudad de San Francisco y las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, que pertenece a la Provincia de Santa Fe.

Siguiendo con su constante crecimiento en el año 1999 toman la decisión de abrir un local de venta mayorista en la ciudad de Villa María. En 2001 abren su segundo autoservicio en la ciudad de Córdoba generando así no solo un negocio de distribución sino también de preventa.

En 2003 se crea el tercer autoservicio en la ciudad de San Francisco, también con servicio de preventa y distribución. En el año 2004 se abre la sucursal de la ciudad de

Rio Cuarto y por ultimo en el año 2009 se abre una sucursal en Bell Ville a través de Massalin Particulares culminando así su expansión en la ciudad de Córdoba.

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik. Desde este centro centralizan las compras para los proveedores y el abastecimiento para todas las sucursales ubicadas en el interior de la provincia. En la actualidad la empresa cuenta con 170 empleados y una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Al momento de realizar el análisis de la compañía se detecta como principal problemática la falta de un profesional inherente al área de Recursos Humanos. Esto provoca que se dejen de lado procedimientos fundamentales para el correcto funcionamiento de toda la empresa como lo son:

- Procesos definidos de reclutamiento y selección.
- Descripción de puestos.
- Proceso de inducción.
- Metodologías de contratación.
- Gestión de clima laboral.
- Planes de formación.
- Formación de planes de carrera, entre otros.

Si bien todos estos procesos se llevan a cabo, no son realizados por profesionales en la materia lo cual genera que no se sigan los mismos lineamientos, metodologías y procesos para todos los sectores e integrantes que la componen.

Por otro lado podemos detectar que esta situación trae enormes consecuencias negativas en concepto de comunicación interna ya que no existe la definición de un método unificado en la empresa, lo cual genera inconvenientes entre los miembros y las diferentes áreas para llegar a un acuerdo, además se dificulta el cumplimiento de objetivos definidos por la organización y la coordinación para el funcionamiento unificado de las diferentes áreas se ve afectado. Sin dudas, la falta de todos estos procesos repercute en la eficiencia de la empresa a nivel general.

En relación a lo anteriormente descrito, se decidieron tomar como antecedentes tres estudios cuya información y análisis han sido relevantes y valiosos para el desarrollo del trabajo a presentar

Se expone como primera referencia Azua, en su trabajo final de grado realiza una investigación descriptiva “La comunicación hacia el interior de las organizaciones”

realizado en Córdoba, Argentina (2013) en donde expone que la comunicación interna afecta a todas las áreas de una organización y no solo favorece al clima laboral, la comunicación interpersonal y el diálogo sino que genera un sentido de pertenencia que permite a los trabajadores llegar a cumplir con los objetivos propuestos por la organización y a su vez alinear éstos con sus objetivos personales.

Además, la autora nombra los beneficios que genera una buena comunicación interna en una organización, como lo son el control sobre las tareas y sobre los empleados, la motivación, la información generalizada, la resolución de problemas y la promoción de la acción.

Por otro lado, Carla Soledad Soto en su tesis de grado realiza una investigación explicativa y descriptiva “Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares” (s.l. 2016) en donde plantea la importancia de la comunicación para poder lograr un eficiente liderazgo y como consecuencia de esto ayudar al cambio cultural, de la empresa.

Además propone dejar de lado la comunicación verticalista del siglo pasado para dar lugar a las nuevas formas de comunicación con los clientes internos.

Por otro lado Dominici en su artículo de investigación descriptiva “la importancia del coaching en las PYMES en Buenos Aires” (2016), con su acotada experiencia llega a la conclusión de que un líder de una organización, al lograr un liderazgo actuando como coaching organizacional y fortaleciendo la inteligencia emocional, logrará tener seguridad en su actuar, podrá profundizar las facultades necesarias de su rol y además llevará a fortalecer y desarrollar las habilidades de su personal y obtener constantemente una mejora lo cual será efectivo para su organización.

Resulta importante abordar los temas anteriormente mencionados ya que estos traerán beneficios y mejoras en la organización. Actualmente las empresas necesitan como principal tarea gestionar sus recursos humanos y verlos como herramientas estratégicas ya que son ellos los encargados de que los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo puedan ser alcanzados.

Además no solo es importante el manejo de las personas dentro de la organización sino que la comunicación es una herramienta clave y fundamental para el cambio y la mejora continua de la misma, pero para poder lograr esto, se necesita de un estilo de dirección moderna y capacitada que genere instancias de diálogo y de crecimiento organizacional.

Análisis de Situación

Redolfi tiene como misión atender las necesidades de sus 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. Además desea con esto, brindarles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Por otro lado, su visión es ser una empresa líder en el mercado, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, generar rentabilidad, buscando proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Generar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos, ampliar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa.

Tal como se menciona en la introducción, La empresa Redolfi S.R.L. se encuentra en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años involucrada en comercialización y distribución de productos. Actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik desde el cual se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales que son Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Al día de hoy, la empresa cuenta con 130 empleados y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales y además cuenta con aproximadamente 6000 clientes cubriendo casi la totalidad de toda la provincia de Córdoba.

No cuenta con área de RRHH que los gestione en cuanto a procesos formales tales como, selección de personal, inducción, capacitación, procesos de comunicación internas y externas, liquidación de sueldos, entre otros. Todos estos procesos son realizados por los encargados de las diferentes áreas de la empresa y como consecuencia la mayoría de los procesos no son iguales y cuentan con errores.

Teniendo en cuenta la problemática descrita resulta importante abordar el desarrollo situacional para comprender de forma precisa cuáles son los puntos débiles y fuertes de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

En el siguiente apartado, se estudian los diferentes entornos de la empresa a través del análisis PESTEL para entender el entorno macro (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), el análisis FODA para visualizar los aspectos internos

como Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y las CINCO FUERZAS DE PORTER el cual nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra empresa dentro del sector al que pertenece.

Análisis PESTEL

Factor político:

En los últimos años la política argentina se convirtió en una puja constante en donde los responsables de mejorar la vida de la población discuten para ver que forma de gobierno es superior.

Argentina paso de un político como Mauricio Macri quien prioriza el comercio internacional a una forma de gobierno totalmente diferente como la de Alberto Fernandez quien fomenta la producción nacional.

El día 10 de Diciembre de 2019 ingresa a la Presidencia Alberto Fernandez con diversos proyectos que se vieron afectados a partir del día 13 de marzo cuando la Organización Mundial de la Salud anunció la llegada del COVID-19 cuya transmisión es de persona a persona.

Para el 19 de marzo de 2019 la OMS afirma que se propagaron los casos de COVID-19 por lo que el presidente decreta cuarentena obligatoria, (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020) todos los habitantes de la nación debían quedarse en sus hogares y minimizar la mayor cantidad de salidas. Únicamente se podía salir para la compra de alimentos y medicamentos. (EL PAÍS, 2019)

En este sentido muchas empresas de diferentes rubros fueron cerrando sus puertas ya que al no poder trabajar, no podían solventar los gastos que generaban. Si bien la empresa no fue alcanzada por las medidas de aislamiento por considerarse un servicio esencial, debieron innovarse constantemente y adecuarse para seguir en pleno funcionamiento siguiendo todas las medidas sanitarias correspondientes. (Infobae, 2021)

Factor Económico:

Como se puede ver, en el transcurso de la pandemia, el COVID-19 afecta a la economía mundial de tres maneras “afectando directamente a la producción, creando trastornos en la cadena de suministro y en el mercado, y por su impacto financiero en las empresas y los mercados financieros”.(El impacto económico de COVID-19, nuevo coronavirus, s.f).

La pandemia agravó la situación económica del país. Podemos visualizar que según diferentes análisis y estudios “el país cerrará el 2021 con una inflación del 48,4% anual y el PIB crecerá 7,2%.” (El Economista, 2021)

Además “Se espera un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real para 2021 de 7,2% (+0,4 p.p. respecto del relevamiento previo), luego de registrarse en 2020 una caída de 9,9% i.a. ” (El Economista, 2021)

Factor Social:

Dentro de los factores sociales podemos encontrar el “parate” a nivel general por motivo de la pandemia. A partir del aislamiento colectivo, preventivo y obligatorio las reuniones familiares pasaron a ser conversaciones por zoom, las aulas se reemplazaron por encuentros colectivos a través de la pantalla y el deporte comenzó a realizarse en el patio de casa durante casi 1 año.

Redolfi, a pesar de ser un servicio esencial y poder seguir trabajando, tuvo que adaptarse a este confinamiento para evitar cerrar las puertas de su empresa ya que no se podía ingresar a los comercios y tenían determinado horario para la venta, entre otras restricciones.

Factores Tecnológicos:

La tecnología ha desempeñado un papel fundamental hasta ahora en la pandemia. “En particular los smartphones nos han ayudado en diversos grados a mantenernos informados, hacer compras online, dar continuidad a nuestras tareas laborales, permitir a los más chicos asistir a clases virtualmente, mantener contacto con nuestros seres queridos...” (Errante Martin, 2020)

Sin dudas a nivel empresarial la tecnología fue de gran ayuda para reinventarse y no solo lograr tener ventas a pesar de no poder utilizar un espacio físico sino también dándoles a sus empleados la posibilidad de acceder al trabajo remoto y no dejar de lado la competitividad, la innovación y la proactividad.

Factores Ecológicos:

Si en materia de factores ecológicos se habla, el freno de las actividades humanas a causa de la pandemia “tiene, paradójicamente, un gran beneficiado: el medio ambiente. El descenso de la cantidad de desplazamientos en vehículos a motor, la disminución de la producción industrial y el consumo se traduce en menos contaminación, aguas más limpias y cielos más claros” (Alcalde y Flores, 2020)

Este “repentino cese de actividades productivas y de movilidad causado por las distintas cuarentenas en la Argentina y el resto de América Latina produjo un brusco y

significativo descenso en la contaminación atmosférica. Uno de los contaminantes que disminuyó fue el Dióxido de Nitrógeno (NO₂), gas tóxico producido por la quema de combustible y que causa irritación e inflamación de las vías respiratorias” (Ballarini, Bonnin, Curzel, & Cappri, 2020).

Factores Legales

En este tiempo de pandemia “el Gobierno prohibió por decreto los despidos y suspensiones de trabajadores durante 60 días, en el marco de nuevas medidas para sostener la actividad económica en medio de la cuarentena obligatoria que rige en el país por el avance del coronavirus.” (Clarín, 2020)

En Junio del corriente año el gobierno decidió prorrogar la prohibición de despidos y la doble indemnización frente a alguna de este tipo, sobre todo en lo momentos que los despidos son sin justa causa.

Microentorno: Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Rivalidad entre competidores

Los competidores de Redolfi se clasifican en dos grandes grupos uno donde se ubican los mayoristas con salones comerciales y otro donde están las empresas con preventistas y entrega a domicilio.

En el primer grupo están: en Río Tercero: Luconi Hnos, en Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, en San Francisco: Dutto Hnos y en Córdoba Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Las empresas con preventistas y entrega a domicilio son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. En Río tercero: Luconi Hnos, en Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, en San Francisco: Dutto y Vensall Hnos y en Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Teniendo en cuenta el contexto económico y sanitario en el que se encuentra el país, el ingreso de un competidor amenazante para la empresa en el mercado, no se ve proyectado a corto plazo.

Amenaza de ingresos de productos sustitutivos

Si bien el rubro al que pertenece la empresa es amplio y se encuentra sobrepoblado, al encontrarse afianzada en el mercado y contar con marcas de prestigio a precios bajos para sus consumidores, la entrada de productos sustitutos es baja y no es una situación

que preocupe demasiado a Redolfi, ya que el producto y servicio que ofrece, es muy valorado por los clientes.

Poder de negociación de los proveedores.

Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. 10 A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak, en algunos de ellos tiene contrato de exclusividad reduciendo de esta manera su poder de negociación.

Además, el gran posicionamiento de la empresa, genera fidelidad entre Redolfi y los proveedores. La estrategia que utiliza la misma, es la de establecer alianzas a largo plazo como por ejemplo la que establece con Massalin Particulares desde hace ya mucho tiempo.

Poder de negociación de los clientes:

Se basa en dos aspectos fundamentales, en primer lugar los clientes no tienen los medios ni el tiempo para transportar la mercadería y eso hace que acepten el servicio que Redolfi les brinda.

Por otro lado es la sensibilidad de los clientes a los mejores precios y formas de pago, es por este motivo que debe centrarse la atención sobre los competidores y las acciones que puedan ir realizando para poder ganar a los clientes del mercado.

Interno a la organización: Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta diseñada para analizar la situación de la organización a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permite crear un diagnostico sumamente útil para detectar problemas internos y externos y ayuda a determinar las acciones a seguir.

Tabla 1.

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> - 50 años de experiencia en comercialización y distribución de productos. - Buen clima laboral. - Diversos canales de ventas. - Tiempos de entrega acotados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes alianzas con empresas importantes. - Fidelización de clientes. - Realización de ventas por medios digitales. - Cierre de distribuidoras por la situación de pandemia.

<ul style="list-style-type: none"> - Marca posicionada en el mercado. - Venta de productos de primera marca. - Aumento de estructura para el almacenamiento de productos. - Baja rotación de personal. - Bajo nivel de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de políticas de RRHH. - Expansión a nivel nacional. - Certificación de normas de calidad.
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Poca utilización de redes sociales. - No cuenta con un área de RRHH. - No tienen procesos de selección unificados. - Promoción interna basada en confianza no en competencias. - No tiene área encargada de seguridad e higiene. - No cuentan con publicidad. - No existen políticas de comunicación interna. - No cuentan con capacitaciones. - Personal no calificado para puestos de trabajos. - No existen descripciones de puestos lo que dificulta el desempeño de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación sanitaria como consecuencia de la pandemia. - Crecimiento de ventas online. - Gran cantidad de empresas del mismo rubro que pueden llegar a superarlos en precios y calidad y de esta manera puedan quitarles sus clientes. - Gran inestabilidad económica existente en el país donde se encuentra inmersa.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las fortalezas de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. podemos mencionar el prestigio que logró la empresa por llevar 50 años en el rubro de venta mayorista y distribución en toda la provincia de Córdoba e incluso saliendo de la frontera provincial para comenzar sus repartos a nivel nacional.

El trato familiar a sus empleados también es un aspecto tomado como una fortaleza ya que ayuda a que el clima laboral sea el deseado por todos y que el contacto entre los miembros sea cercano. Además, el tener centros de distribución en lugares estratégicos ayuda a que los proveedores busquen darle prioridad a Redolfi y así, la empresa, lograr los proveedores de las primeras marcas.

Por otro lado se puede observar que no tiene inconvenientes con endeudamientos ya que las ventas son el 80% de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores.

Las oportunidades que tiene para seguir creciendo la empresa, es en primer lugar, ampliar sus ventas de manera digital ya que no es una herramienta que se este utilizando y puede generar un gran crecimiento en la misma.

Por otro lado la posibilidad de realizar certificaciones de calidad permitirá seguir creciendo frente a sus competidores y ser elegidos por los clientes ya que brindará un servicio de calidad y procesos ordenados.

Dentro de las debilidades podemos ver que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos por lo que no tienen procesos definidos de selección de personal, inducción, capacitación, descripción de puestos, planes de comunicación interna o externa ni cuentan con planes de carrera definidos. Al no tener estos procesos definidos muchas veces se encuentran con personas incompetentes para los diversos puestos de trabajos existentes en la empresa.

Redolfi no cuenta con publicidad que permita conocer la marca y el trabajo que realizan en la misma, lo que de cierta manera, obstaculiza un mayor crecimiento en el mercado.

Como principal amenaza podemos detectar la situación sanitaria mundial como consecuencia del COVID-19 el cuál limita muchas acciones a realizar a causa de las restricciones y protocolos existentes. Con motivo de la pandemia crecieron las ventas vía online las cuales pueden llegar a reemplazar las ventas convencionales que realizan en Redolfi.

Ademas a raíz de la situación económica del país surgen segundas marcas que comienzan a tener gran peso en el mercado y atraen a los clientes por sus ventajosos precios, lo cual también es amenazante para la empresa.

A nivel profesional podemos visualizar como la falta de un área de Recursos Humanos afecta a nivel general en la empresa, no solo no existen procesos unificados y establecidos para toda la organización sino que no se le da prioridad a la comunicación interna, a la capacitación de los empleados y sobretodo a la capacitación de los lideres quienes deberían profesionalizarse en coaching ya que son quienes acompañan y orientan a los operarios a cumplir con los objetivos establecidos por la empresa de manera eficaz y eficiente escuchando sus necesidades e inquietudes.

Por otro lado al no contar con el área anteriormente mencionada no se pueden realizar evaluaciones de desempeño, generando en muchas oportunidades desmotivación en los mismos ya que no cuentan con un feedback para visualizar sus errores y poder mejorarlos generando así, un progreso personal.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordarán las principales definiciones de gestión de comunicación interna, coaching y líder coach y creación de diseño de manual de puestos desde la mirada de diversos autores.

Comunicación interna:

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados con el fin de contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Trelles Rodriguez, 2001).

Scheisohn (2009) explica que para lograr este modelo de comunicación se debe plantear la faceta estratégica del proceso comunicativo interno, en donde la coherencia y la consistencia entre lo que se pretende comunicar, lo que se utiliza para comunicar y finalmente lo que se comunica tiene que resguardar un denominador común, es decir un elemento central que integre todas estas ideas, entre los atributos y las propias expectativas de quienes reciben los estímulos de comunicación.

Por otro lado, cabe mencionar a Robbins y Judge (2009), quienes indican que al hablar de comunicación organizacional se debe considerar a la misma en tres dimensiones diferentes:

- La *comunicación ascendente* es aquella que fluye de abajo hacia arriba y proporciona información a los superiores sobre los logros e inconvenientes de la organización.
- La *comunicación descendente*, por su parte, es aquella que fluye desde los altos mandos hacia los puestos de menor rango, y se utiliza generalmente para organizar la delegación de tareas, enviar instructivos o informar cambios de políticas o procedimientos.
- La *comunicación horizontal* es aquella que se genera entre los miembros del mismo grupo o área de trabajo, y que proporciona retroalimentación entre trabajadores, entre líderes, y entre gerentes. (Robbins y Judge, 2009, s.p.)

Coaching y líder coach:

Según Lozano Correa Luz (2008) el coaching se ha convertido en una herramienta que aporta y favorece al desarrollo de estrategias para el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir el éxito constantemente. A través de éste, se logra el conocimiento de si mismos, mejora su calidad de vida y a su vez genera un aprendizaje de comportamientos sostenidos en el tiempo.

Por otro lado, tal como lo plantean Wright & Mackinnon (2015) el líder coach es quien debe desarrollar una visión a largo plazo basado en valores organizacionales compartidos por todos los miembros y que funcione como guía para todo aquel que deba tomar decisiones. El rol del líder es el de empoderar a otros de forma que sirva para iniciar cambios e innovar en cuanto surja la necesidad.

Manual de puestos:

El Manual de Descripción de Puestos es una herramienta administrativa que describe las tareas y las responsabilidades que los puestos de una organización exigen, así como también explicar sus interrelaciones internas y externas y el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

Chiavenato.I (2009) comenta que diseñar puestos de trabajos significa definir cuatro condiciones fundamentales del mismo:

1. Definir las tareas u obligaciones que el trabajador deberá desempeñar.
2. Como deberá desempeñar esas tareas u obligaciones, es decir, que métodos y procedimientos de trabajo.
3. A quien deberá reportar el ocupante del puesto en cuestión.
4. A quien deberá dirigir o supervisar el ocupante, es decir que tipo de autoridad tendrá con sus subordinados.

Chiavenato luego de plantear estos 4 pasos necesarios de establecer en el diseño define al diseño de puestos como “la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.”

A modo de cierre del presente apartado, se destaca la importancia de implementar una correcta comunicación en todos los niveles de la empresa, de modo de contribuir al correcto funcionamiento de la misma, sumado a una adecuada gestión del recurso

humano a través de un liderazgo responsable, capaz de fomentar de manera experta el desarrollo de las capacidades de cada persona en cada puesto, favorecer la participación, el compromiso, y generar un impacto positivo en la productividad de la organización.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo al diagnóstico realizado en Redolfi SRL se puede concluir que los principales inconvenientes que presenta la empresa están relacionados con la falta de profesionales de recursos humanos que unifiquen procesos de reclutamiento, selección, pero sobretodo procesos de comunicación interna para poder relacionarse de manera efectiva entre las diferentes áreas y niveles de la organización. Además se puede visualizar la ausencia de líderes con la capacidad de impulsar el desarrollo y la motivación de los trabajadores de la empresa, lo cual a largo plazo traerá inconvenientes.

Se puede detectar que muchos de estos inconvenientes influyen en materia económica a la empresa, por ejemplo, la falta de una comunicación interna se ve evidenciada en el incumplimiento de plazos de entrega, en la pérdida de ventas por falta de stock o en el vencimiento de mercadería almacenada en el depósito.

Un desafío importante que tiene Redolfi es en primer lugar, la profesionalización de sus recursos humanos para lograr contar con planes, procesos y políticas que mejoren la calidad de vida y el accionar de los trabajadores. Al realizar esto, la dirección de la empresa puede dejar estas tareas en manos de profesionales capacitados y podrá comenzar a dedicarse a otras actividades que se están dejando de lado dentro de la organización. Además, al ser profesionales del área, sabrán buscar diferentes herramientas que permitan a los trabajadores generar competencias necesarias para el puesto y lograr ,por otro lado, líderes proactivos formados en el coaching que generen equipos con motivación, productividad y desarrollo constante.

Por otro lado como se ha comentado, existen tres niveles de comunicación interna dentro de las organizaciones las cuales, si funcionan de manera correcta, generarán grandes y positivos resultados dentro de la misma. En primer lugar, en la comunicación vertical los mandos altos se encargan de utilizar los canales necesarios para que la información llegue a todas las áreas y niveles de la empresa, lo ideal en este tipo de comunicación es que se realice en tiempo y forma para evitar cualquier tipo de inconveniente dentro de la organización.

Con respecto a la comunicación horizontal se puede fomentar con actividades de interacción entre las diferentes áreas y niveles de la organización como eventos, momentos de esparcimiento, capacitaciones, momentos compartidos, etc.

Y por ultimo con respecto a la comunicación ascendente, es en donde surgen la mayor cantidad de inconvenientes, es la que lleva información de la situación personal y profesional de cada uno de los trabajadores a niveles mas altos de la organización. El inconveniente aparece ya que muchas veces los trabajadores no se sienten escuchados con respecto a sus necesidades y piensan que lo único que interesa a la empresa es que realicen bien su trabajo.

Entonces podemos decir que Redolfi con la implementación de un plan de comunicación interna va a poder retroalimentar a todas las áreas y niveles de la organización generando un impacto positivo en los trabajadores quienes participaran con mayor entusiasmo en los proyectos organizacionales.

Además, la capacitación de los mandos medios en liderazgo y coaching permitirá una toma de decisiones con la cual se genere un equipo proactivo, capacitado y con desarrollo constante de competencias y habilidades, logrando un grupo fidelizado lo que traerá consigo un aumento notable en las ganancias.

Por ultimo, la incorporación de profesionales de recursos humanos generará un motor para el crecimiento de la empresa porque contribuye al logro de los objetivos organizacionales y personales de cada empleado, permite encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y asegura que todos tengan la formación necesaria para desempeñar las tareas que le son asignadas de manera eficiente.

Plan de implementación

Objetivo General

Elaborar un plan de comunicación interna, acompañado con el diseño de una estrategia para la formación de líderes coach en mandos medios, como también la incorporación de un responsable de Recursos Humanos, capaz de gestionar al capital humano en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, para poder así incrementar un 6,5% las ganancias de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Formalizar la comunicación interna en la empresa a través del diseño de un circuito comunicativo materializado en un manual de políticas comunicacionales.
- Dotar de habilidades y competencias a los mandos medios a través de capacitaciones en liderazgo coach.
- Unificar y definir procesos como la creación de manual de puestos por parte del área de Recursos Humanos.

Alcance

Geográfico: El reporte de caso es aplicable a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en Jose María Salgueiro 445, Jaimes Craick, Provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: La implementación de la propuesta se realizará por el termino de 12 meses desde Diciembre de 2021 hasta Noviembre de 2022.

Formalización de la comunicación interna.

Logística de actividades:

La comunicación interna resulta ser un instrumento indispensable para aumentar la competitividad, el compromiso y el consenso entre todos los agentes de la empresa como estructura organizativa.

Es por esto que en primer lugar se propone la formación de los trabajadores en comunicación interna. Para esto se contratara al personal idóneo para realizar la capacitación y demostrar la importancia de aumentar la comunicación efectiva dentro de la organización para mejorar su eficiencia.

Antes de comenzar la capacitación se llevara a cabo una encuesta de clima laboral (Anexo 1) orientado hacia la comunicación interna y las condiciones laborales en cada puesto mediante el cual se detectaran los puntos calves a tratar y mejorar dentro de la capacitación.

Una vez vistas y analizadas las mismas, se procederá a comenzar con la capacitación la cual tendrá una durabilidad de 2 meses (1 encuentro de 4hs los días viernes de cada semana, total de 8 encuentros)

Recursos a utilizar:

- Sala de reunión para entrevistas.
- Profesional formador.
- Servicio de lunch.

Costos:

- Horas de trabajo del personal idóneo para la capacitación: \$164.070 (\$82.035 x 2 meses del proceso) (Glassdor, 2021)
- Papelería: \$5.000
- Alimentos y bebidas: \$5000

Capacitaciones en liderazgo coach.

Logística de actividades:

Los líderes de la organización no cuentan con una formación específica para llevar adelante sus equipos de trabajo, por lo que en algunas ocasiones no se logra identificar la relación entre supervisor y colaborador repercutiendo en los resultados del área.

Puntualmente lo que se elaborará sera un training de coaching para mandos medios de todas las sucursales de Redolfi, con esta táctica se logrará orientar a los mandos medios y/o gerenciales de la empresa buscando mejorar la gestión interna.

En primer lugar se realizara una reunión en el mes de Marzo de 2022 con los directivos para ver cuantos y cuales miembros de la empresa formaran parte de esta capacitación.

En Abril de 2022 se presentara el coach a los directivos con quienes se definirán las temáticas a trabajar en la formación y la periodicidad y duración de los encuentros.

En el mes de Mayo de 2022 se elaboraran los manuales que se le entregara a los mandos medios para el seguimiento de la formación durante todas las instancias.

Una vez definido todo esto, comenzará el training de coaching el mes de Junio de 2022 teniendo una durabilidad de 6 meses, es decir, hasta el mes de Noviembre de 2022 con encuentros de 5 horas semanales.

Recursos a utilizar:

- Sala de reuniones.
- Papelería.
- Notebook.
- Proyector.
- Bebidas y alimentos para los coffe break.
- Coach externo
- Elementos protocolares COVID-19 (alcohol, barbijos)

Costos:

- Honorarios coach externo: \$18.432 (\$512 la hora x 36 horas de capacitación)
- Papelería: \$8.000
- Alimentos y bebidas: \$20.000

Creación de manual de puestos: revisar para ver si esta bien

Logística de actividades:

Las empresas necesitan de una persona o equipo de trabajo para manejar el capital humano que se encuentra dentro de la organización. Este equipo o persona deberá impulsar el crecimiento y desarrollo profesional de los miembros a través del establecimiento de normas, procesos y políticas.

Redolfi al no contar con un área que gestione el talento humano y se encargue del desarrollo de los trabajadores, en primer lugar deberá realizar la contratación de un asesor externo de gestión de talento humano, esto servirá ya que al no estar involucrado en los trabajos, tareas o actividades diarias de la empresa tiene una visión más amplia y global de los problemas y necesidades de la empresa, lo que le permite aportar soluciones objetivas e imparciales.

El asesor contratado deberá trabajar durante 6 meses y comenzará realizando el manual de descripción de puestos. En otras oportunidades se realizaran procesos de selección de personal, de inducción, evaluaciones de desempeño y planes de carrera.

Para poder lograr lo anteriormente mencionado la persona que ocupe ese cargo deberá contar con una experiencia mínima de 4 años en puestos similares y contar con un título de grado.

Como se comento anteriormente, en primer lugar el asesor de Recursos Humanos durante su primeros meses de trabajo, deberá encargarse de definir y realizar el manual de diseño de puesto de todos los existentes en la organización señalando sus actividades, funciones y objetivos principales. Esto, permitirá a que la empresa y los empleados tengan claridad en sus actividades. A su vez, hace posible la medición de trabajo, dando un valor al cargo.

Luego, a medida que avance su paso por la organización podrá comenzar a realizar otras tareas que se necesita que se realicen para favorecer y potenciar el funcionamiento de Redolfi.

Recursos a utilizar:

- Notebook para entrevistas virtuales.
- Consultor externo de RRHH.

Costos:

- Consultor externo de RRHH: \$103.000 (Glassdor 2021)

Marco de tiempo para la implementación:

ACTIVIDADES	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Formalización de comunicación interna																																																
Preparación capacitación liderazgo																																																
Training liderazgo coach																																																
Creación de manual de puestos																																																

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación.

Para realizar el impacto económico que tendrá el plan de implementación en la empresa, vamos a tomar el último balance que se dispone de Redolfi S.R.L. El mismo corresponde al mes de diciembre de 2018 por un valor de \$ 6.195.536,11.

La actualización del resultado final de la empresa se realizará de acuerdo con los niveles de inflación del 2019, 2020 y la proyección de este año 2021 dando como resultado lo siguiente:

- Actualización año 2019, 53,8% (Leukowicz, 2020), \$ 9.528.734,52
- Actualización año 2020, 37,8% (Carrio , 2020), \$ 13.130.590,24
- Inflación año 2021, 48% (El Cronista, 2021), \$ 19.433.273,55

Aplicando el plan de acción Redolfi obtendrá un beneficio del 6,5% en sus ganancias totales lo que arroja un valor de \$ 1.263.162,74

Para realizar el cálculo del retorno de inversión que identifica la rentabilidad del proyecto es necesario tener en cuenta los costos del proyecto que están determinados de la siguiente manera:

Accion	Costo
Formalizacion de comunicacion interna	\$173.070
Capacitacion liderazgo coach	\$46.432
Diseño de puestos	\$103.000
Total	\$322.502

Fuente: Elaboración propia.

El 6,5% de incremento sobre la ganancia es el porcentaje estipulado en este caso. La ganancia actualizada con la inflación al 2021 es de \$19.433.273,55 y aplicando el 6,5% propuesto el beneficio es de \$1.263.162,78. Aplicando formula ROI que implica (beneficios del plan - costos totales del plan) / costos totales del plan, nos arroja un resultado de: 290% lo que indica la viabilidad del proyecto

En este caso, el Retorno de la Inversión fue de 2,9 veces la inversión inicial.

\$1.263.162,74 - \$323.502	x100	290%
\$323.502,00		

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

El presente reporte de caso realizado sobre la empresa Redolfi S.R.L muestra que el plan de implementación propuesto mejora la gestión y rentabilidad de toda la compañía.

En primer lugar con la formalización de la comunicación interna permite generar un sentido de pertenencia en los trabajadores ya que se sienten parte al estar informados de los acontecimientos de la organización y además permite que se genere cercanía entre los trabajadores y las diferentes unidades de negocios que se encuentran distribuidas.

Por otro lado, el training de liderazgo permite a los mandos medios poder adquirir competencias y habilidades que les ayudan a dirigir diversos equipos de trabajo de forma sinérgica y hacer de estos, equipos de alto rendimiento.

Por último, con la contratación de un asesor externo de Recursos Humanos, se le cuenta con procesos definidos que permiten el desarrollo y crecimiento del personal llegando a cumplir con los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Todo el plan descrito anteriormente nos permite visualizar el objetivo real de la empresa con respecto a la visión y a la misión de la misma, donde se mejoran las metodologías y procesos de trabajos sin descuidar la rentabilidad del negocio como objetivo primordial de la organización.

Como recomendación para futuras intervenciones se sugiere trabajar en los siguientes puntos:

- A. Formar el área de Recursos Humanos con la cantidad de miembros necesarios para poder realizar todos los procesos necesarios como lo son, la selección de personal, la inducción, las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones, planes de carrera, entre otros.
- B. Gestionar el concepto de marca empleadora.
- C. Certificar normas ISO 14.000 de seguridad e higiene.
- D. Gestionar la página de internet de manera tal que esta sea un gran mercado online.

Bibliografía

- Alcalde S. , Flores J. (24 de diciembre de 2020) El planeta, el principal beneficiado por el coronavirus. *National Geographic*. Recuperado de:
https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/planeta-principal-beneficiado-por-coronavirus_15325
- Azua María Paula. (2013). *La comunicación hacia el interior de las organizaciones*. (Tesis de Grado) Universidad Siglo 21, Córdoba | Biblioteca Virtual Siglo 21 - Repositorio UES 21. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/discover>
- Ballarini, F., Bonnin, J., Curzel, F., & Cappri, L. (14 de Agosto de 2020). Recuperado de: <https://chequeado.com/el-explicador/ecologia-la-pandemia-el-ambiente-y-un-futuro-incierto/>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (12 de marzo de 2020) Aislamiento social preventivo y obligatorio. Recuperado de:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Carrío , T. (4 de Septiembre de 2020). <https://www.cronista.com>. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Analistasmoderan-sus-pronosticos-dolar-a--843-e-inflacion-del-378-para-fin-de-ano-202009040050.html>
- Carla Soledad Soto (s.f) *Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares*. (Tesis de Grado) Universidad Siglo 21, Córdoba | Biblioteca Virtual Siglo 21 - Repositorio UES 21. Recuperada de:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/discover>
- Chiaventato, I. (2009). Administración de recursos humanos. Octava Edición. (cap. 7)
- Clarín. (01 de Abril de 2020). Coronavirus en Argentina: el Gobierno prohibió con un decreto los despidos y suspensiones durante 60 días. *Clarín*. Recuperado de:
https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-gobierno-prohibe-decreto-de-despidos-60-dias_0_r7G11fYQ-.html?gclid=CjwKCAjwyvaJBhBpEiwA8d38vOh3M4TLh6zsV-FPBeAAVrxP5jH4rXTSShIQIOURAXPX-0q30q6ZOB0C2OsQAvD_BwE
- Deloitte. (s.f.) El impacto económico de COVID-19 (nuevo coronavirus). Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html>
- Dominici, M.A. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Cuaderno 57. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Año 16, N°57, pp. 137-145. Recuperado de:
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=137

- El Cronista (Septiembre 2021) Recuperado de:
<https://economista.com.ar/economia/la-inflacion-septiembre-finalizara-debajo-3-espera-48-todo-2021-n46443#:~:text=Buscar%20noticias-,La%20inflaci%C3%B3n%20de%20septiembre%20finalizar%C3%A1%20debajo%20del%203%25%20y,espera%2048%25%20para%20todo%202021>
- El Economista. (3 de septiembre de 2021). El mercado espera que la inflación de 2021 llegue al 48,4%. *El Economista*. Recuperado de:
<https://economista.com.ar/2021-09-mercado-rem-de-agosto/>
- Errante Martín (24 de abril de 2020). La tecnología en tiempos de pandemia y post-pandemia. *El Cronista*. Recuperado de:
<https://www.cronista.com/columnistas/La-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-y-post-pandemia-20200424-0034.html>
- Glassdoor (2021) Extraído de:
https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH_KO0,34.htm
- Gonzalez, E. (19 de marzo de 2019). Argentina entra en cuarentena obligatoria hasta el 31 de marzo. *EL PAIS*. Recuperado de:
<https://elpais.com/sociedad/2020-03-20/argentina-entra-en-cuarentena-obligatoria-hasta-el-31-de-marzo.html>
- Infobae. (8 de septiembre de 2021). Cómo hicieron las empresas esenciales para seguir trabajando en pandemia. *Infobae*. Recuperado de:
<https://www.infobae.com/inhouse/2021/09/08/como-hicieron-las-empresas-esenciales-para-seguir-trabajando-en-pandemia/>
- Leukowicz, J. (16 de Enero de 2020). <https://www.pagina12.com.ar/>. Recuperado de
[https://www.pagina12.com.ar/: https://www.pagina12.com.ar/241918-la-inflacion-del2019-fue-la-mas-alta-en-28-anos](https://www.pagina12.com.ar/:https://www.pagina12.com.ar/241918-la-inflacion-del2019-fue-la-mas-alta-en-28-anos)
- Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Medellín : EAN . Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>
- Osejo Dominguez, E. E., & Vacca Noriega, M. A. (2016). creación del departamento de recursos humanos. Quito: UCE.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Scheisohn, D. (2009). Comunicación estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional. Editorial: Granica. Buenos Aires.
- Trelles Rodriguez, I. (2001). Comunicación organizacional. México D.F.: Felix Varela Wayne , & Noe. (2005). *Administracion del Recurso Humano*. Mexico: Pearson .
- Wright, S., & Mackinnon, C. (2015). Alquimia de liderazgo: la magia del lider coach. Lima, Peru: UPC. Recuperado de:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/347163?locale-attribute=es>

Anexos

Anexo 1: Encuesta de clima laboral

1. Describa cuales son las tareas y funciones que realiza en su puesto.
2. ¿Cuanto tiempo le ocupa cada tarea realizada?
3. ¿Siente que la responsabilidad que tiene su puesto es primario o secundario?
4. ¿Ud. debe tener algún tipo de aptitud en particular para ocupar el puesto en el que se encuentra? mencionarlás en caso de ser afirmativa la respuesta.
5. ¿Le brindan todas las herramientas necesarias para poder cumplir con los objetivos propuestos por la organización?
6. ¿Se presentan conflictos a la hora de realizar la tarea? ¿con quién? ¿a qué se debe?
7. ¿Que conocimientos previos considera que debe tener una persona para ocupar el puesto de trabajo en el que se encuentra?
8. ¿Su puesto requiere interacción con otro puesto o departamento?
9. ¿Existe interaccion entre los diferentes puestos? ¿Es dificultoso?
10. ¿En cuanto a la comunicación, en su puesto cree estar bien informado sobre como se procederá?
11. ¿Qué tipo de información se utiliza con frecuencia en la organización? ¿La comparte con el resto de los compañeros?
12. ¿Ud. cree que necesita algún tipo de capacitación?
13. ¿De su puesto de trabajo, qué cosas le agrada hacer y qué no? ¿Por qué?
14. ¿Cómo se autocalificaría Ud. en el desarrollo de sus funciones? ¿Por qué?
15. ¿Ud. se encuentra conforme con la función que cumple? ¿Por qué?

Anexo 2: Training de coaching para mandos medios y/o gerenciales.

A continuación se detalla como funcionara cada uno de los encuentros de training:

La temática estará orientada a la formación de líderes *coach* de los mandos medios y/o gerenciales, mientras que los temas a trabajar en cada uno de ellos será uno de los puntos a trabajar en conjunto con los directores de Redolfi.

Se propone:

- Periodicidad: 1 encuentro diario cada 15 días.
- Modalidad: Presencial en casa central y modalidad remota para quienes se encuentran en las distintas sucursales.
- Inicio: 9hs con un desayuno.
- Presentación del programa del día: 9:30hs a 10:00hs
- Primer temática a tratar:
 - Teórico: 10:00hs a 11:00hs
 - Práctico: 11hs a 12:30hs
- Almuerzo: 12:30 a 13:30hs
- Segunda temática a tratar:
 - Teórico: 13:30hs a 14:30hs
 - Práctico: 14:30 a 15:30hs
- *Coffe break*: 15:30hs a 16:00hs
- Cierre del día y realización de encuestas: 16:00hs a 16:30hs.