

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Graduación

Reporte de Caso

**Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en A. J. &
J. A. Redolfi S.R.L**

Nombre y Apellido: Gabriela Soledad Luconi

DNI: 25222397

Legajo: VRHU 15230

Carrera: Lic. en Gestión de Recursos Humanos

Agradecimientos

Quiero dedicar este logro a las personas importantes de mi vida.

En primer lugar a mi hija Briana, que es mi motor en todo lo que hago día a día, espero ser un ejemplo para ella, gracias por tu paciencia y por resignar tanto tiempo para poder cumplir mi sueño.

A mis padres María y Antonio que son dos pilares fundamentales en mi vida, siempre conteniendo y ayudando, mi amor hacia ellos es infinito espero poder recompensar tanto amor recibido.

A mis hermanos, la vida sin ellos no tendría sentido, los amo.

A todos mis compañeros que a lo largo y ancho del país estuvieron a mi lado en forma virtual, apoyando y dando aliento para no decaer. La vida nos va a cruzar y vamos a poder conocernos personalmente, lo sé.

A Dios por tanta abundancia. Gracias.

Resumen

La empresa Redolfi S.R.L., es una compañía de la provincia de Córdoba que tuvo sus inicios en la década del 50 dedicada a la industria del supermercado mayorista y la distribución, esta logró mantenerse durante muchos años en el mercado gracias a su trayectoria y buen servicio a los clientes, pero sus políticas de comunicación interna y liderazgo, quedaron obsoletas e ineficientes. Luego de realizar un análisis de la situación en la organización se diagnosticó que esta carecía de un plan de comunicación interna alineado a la estrategia organizacional y sus mandos medios manifestaban características tradicionales de liderazgo, lo que generaba problemas relacionados con falta de inducción para nuevos empleados, falta de formalidad en reclutamiento y selección de personal, promoción de personal ineficiente y sin criterio alguno, plan de capacitación y desarrollo de personal inexistente, etc.

Ante esta situación se diseñó un plan de acción cuyo objetivo fue crear y poner en marcha un nuevo Plan de Comunicación Interna para todo el personal de la empresa acompañado de una capacitación de altos y medios mandos como Líderes Coach a fin de incrementar la productividad y rentabilidad de esta.

Con esta implementación la empresa obtendrá un retorno de inversión de 190%.

Palabras clave: comunicación interna - liderazgo coach

Abstract

The company Redolfi SRL, is a company in the province of Córdoba that had its beginnings in the 50s dedicated to the wholesale supermarket and distribution industry, it managed to stay in the market for many years thanks to its trajectory and good service to clients, but their internal communication and leadership policies, were outdated and inefficient. After carrying out an analysis of the situation in the organization, it was diagnosed that it lacked an internal communication plan aligned with the organizational strategy and its middle managers showed traditional leadership characteristics, which generated problems related to lack of induction for new employees. lack of formality in recruitment and selection of personnel, promotion of inefficient personnel without any criteria, training plan and non-existent personnel development, etc.

Faced with this design situation, an action plan whose objective was to create and implement a new Internal Communication Plan for all company personnel accompanied by training for senior and middle managers as Coach Leaders in order to increase productivity and profitability. this.

With this implementation, the company will obtain a return on investment of 190%.

Keywords: internal communication - leadership coach

índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| Análisis de la situación | 9 |
| Análisis Pestel | 10 |
| Fuerzas de Porter | 14 |
| Análisis FODA | 15 |
| Marco Teórico | 18 |
| Comunicación Interna | 18 |
| Coaching Ontológico Profesional | 19 |
| Liderazgo coach | 19 |
| Diagnóstico y Discusión | 21 |
| Plan de Implementación | 22 |
| Objetivo General: | 22 |
| Objetivo Específico: | 22 |
| Alcance | 22 |
| Plan de comunicación Interna | 22 |
| Capacitación de Líderes Coach | 25 |
| Marco de tiempo para la implementación | 27 |
| Evaluación del impacto de la implementación | 27 |
| Conclusiones | 29 |
| Recomendaciones | 29 |

Introducción

La empresa en la cual basamos nuestro trabajo es A. J. & J. A. Redolfi, se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, en la República Argentina, empresa con una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de diferentes y variados productos, poseen una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos, bebidas, perfumería, artículos de limpieza, entre otros.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha logrado afianzarse en un contexto sumamente cambiante como es la Argentina, y a pesar de eso ha tenido un crecimiento sostenido y constante en el sector mayorista de productos alimenticios. Año tras año amplía la cartera de clientes y conquista nuevos mercados tanto en su zona de influencia la Provincia de Córdoba como en el resto del país. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una importante flota de vehículos propios, entre los que contamos automóviles, utilitarios, camiones y montacargas, y un plantel compuesto por 132 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Corría el año 1910 cuando los Hermanos Redolfi comenzaron este proyecto, en la actualidad los sucesores de esta reconocida familia se encuentran distribuyendo y comercializando productos de grandes empresas, tales como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Con una amplia cartera de clientes que cubren las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis, y gracias a la solidez y los fuertes vínculos familiares han logrado consolidarse como una de las empresas de comercialización y distribución de productos más importante del interior del país.

La estrategia de la empresa es la de marcar una diferencia con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, para cumplimentar estas premisas están ejecutando un proyecto de expansión edilicia que les permitirá trabajar de una manera más cómoda y ordenada.

Con respecto a sus clientes, la empresa, no cuenta con una clasificación de ellos ya sea por volumen o por compras, solo cuenta con un detalle en el sistema de cómputo de la empresa al cual solo personal de la empresa puede acceder. Por otro lado, en cuanto a la estrategia utilizada para la captación de futuros clientes, la misma es a través de las redes sociales mediante las *fanpage*, búsquedas particulares de clientes que buscan abrir su negocio, a través de la boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Lo detallado con anterioridad permite entrever que, si bien existe un registro de clientes, el mismo es limitado y hasta precario, y no cumple con las necesidades de una empresa en constante expansión y crecimiento.

Redolfi S.R.L, ha buscado a lo largo de los años marcar la diferencia ofreciéndole a sus clientes un tiempo acotado de entrega, financiación, asesoramiento comercial y variedad de productos, ha dejado de lado un factor fundamental que es la identificación de sus clientes y el asesoramiento respecto a las ventas, con dicho objetivo se busca no solo mejorar la comunicación interna dentro de la empresa sino también con el mundo exterior aumentando con ello los volúmenes de ventas.

Stevani, F. (2019) en su trabajo final de grado, quien realizo un reporte de caso, expresa que para una compañía que comercializa y distribuye productos alimenticios en la provincia de Córdoba; expresó que, una empresa líder en un mundo actual globalizado siempre es aquella que logra asumir que una buena gestión estratégica de comunicación, es una condición que potencia la calidad productiva y mejora el clima laboral repercutiendo en su correcto funcionamiento.

Por su parte Centeno Salazar (2012), lleva adelante una investigación cuantitativo, en Bogotá, Colombia, donde vincula ambos conceptos trabajados en el presente trabajo: Comunicación interna y liderazgo. Salazar sostiene que adherir el elemento de la comunicación como una herramienta fundamental en el ejercicio del liderazgo es fundamental debido a la necesidad que existe en la expresión de ideas, en la retroalimentación de procesos y en la dirección del equipo de trabajo de manera convincente,

ya que la forma como un líder sepa comunicar sus pensamientos y sepa utilizar el lenguaje apropiado para dirigirse a su grupo es determinante a la hora de generar confianza, expectativas y por ende, obtener buenos resultados. Desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en instrumento estratégico para los procesos de redefinición de competencias o prácticas de un líder, y por consiguiente, de las relaciones de liderazgo (Centeno Salazar, 2012).

La herramienta clave de un líder en cualquier organización es la comunicación que tenga con sus subalternos, ya que de la eficacia con que logre llevar sus ideas a los integrantes de la organización dependerá que se logren los objetivos y metas propuestas tanto a corto como mediano y largo plazo (Centeno Salazar, 2012).

No basta con sólo ser un líder, además de esto quien lo es debe impulsar a otros dentro de la organización para que lo sean también: el verdadero líder crea una interlocución con sus subalternos, una retroalimentación comunicacional efectiva que llevara a la solución de cualquier situación que se presente, por ejemplo (Centeno Salazar, 2012).

Se recomienda hacer foco en la comunicación interna y la formación de líderes coach, la falta de liderazgo resulta desfavorable para cualquier organización, si el liderazgo no es efectivo pueden darse situaciones agresivas, tensas, hostiles y de resentimiento por parte de los empleados, si bien la empresa en cuestión no tiene un mal clima laboral, se mejoraría sustancialmente muchos aspectos dejados de lado.

Contar con líderes coach, dentro de la empresa, resolverá falencias y potenciará los recursos, aprovechando al máximo las capacidades de sus empleados, logrando una comunicación más efectiva, dinámica y eficiente que motive a los integrantes de la organización hacia la concreción de los objetivos propuestos.

El objetivo de esta implementación es tener personas felices trabajando en las empresas, que salgan de sus puestos de trabajo con la camiseta puesta y vuelvan al otro día a su jornada laboral con ganas de hacer más, aportando ideas, no solo cumpliendo objetivos, sino haciendo lo que realmente les gusta y apasiona. Se debe tomar a cada persona como una unidad que tiene un trabajo pero también tiene una vida, una familia, amigos, y todos esos ámbitos deben estar equilibrados. La aplicación de las herramientas de coaching trae aparejado un equilibrio de la vida laboral-personal.

En definitiva el coaching es una inversión. Todo lo que desarrolle a los recursos humanos de una organización resulta una ventaja competitiva para la misma.

Análisis de la situación

Como ya mencionamos Redolfi S.R.L., es una empresa que ha permanecido a través del tiempo y ha demostrado un continuo crecimiento, lo cual le ha permitido incorporar nuevos clientes y mercados, como así también, sumar gran variedad de productos y ser competente en su rubro; comercializa y distribuye diversas marcas a distintos minoristas tanto en la Provincia de Córdoba como en provincias vecinas, contando con una importante flota de vehículos propios para cumplir dicho propósito.

Actualmente la empresa cuenta con 6000 clientes que incluye entre ellos despensas de barrio, kioscos, farmacias, bares, restaurantes, mini mercados etc. A Pesar de conocer a todos sus clientes no cuenta con un registro propio de los mismos en cuanto a volumen de compras o comportamiento de compra.

Con respecto a su estructura organizacional Redolfi posee características piramidal verticalista, en un nivel superior se encuentra el Gerente General, en el segundo nivel están el Gerente de Ventas, el Gerente de Administración y Finanzas, Contadores, Asesores Legales e Higiene y Seguridad, lo que observamos que la empresa no posee un área de Recursos Humanos lo cual trae aparejado una serie de inconvenientes: no posee encuestas de clima laboral, los procesos de selección de Personal son inapropiados, no posee un proceso de inducción para los nuevos empleados que ingresan a la empresa, la política de promoción interna no es la adecuada y carece de objetividad, lo que ha ocasionado serios problemas internos. Debemos destacar que el clima laboral es Bueno y tienen baja tasa de rotación de personal. Todos los empleados de Redolfi S.R.L. se rigen por el convenio colectivo de Trabajo de los empleados de comercio.

Otro punto a destacar es la falta de planificación publicitaria que tiene la empresa y el poco manejo de redes sociales. Hoy en día las redes sociales son un nuevo canal de negocio para las empresas, en donde se puede captar nuevos clientes, seleccionar personal, comunicarse con empleados, darse a conocer, promocionar productos, crear o potenciar una marca, tener llegada a nivel nacional sin hacer grandes inversiones etc., Redolfi tiene una gran falencia en este aspecto.

La empresa se ha propuesto ser innovadora al momento de ofrecer sus servicios pero no ha logrado visualizar las ganancias que le traería aparejado dos factores importantes primero el hecho de mejorar la comunicación interna, para que la información referida a la identificación y clasificación de sus clientes sea procesada y trabajada, y en segundo lugar

tampoco ha podido visualizar la ganancia que le traería aparejada el hecho de mejorar la estrategia de venta. Es por ello, que el presente proyecto pretende dar una solución a dicha situación, buscando con ello, en primer momento identificar los clientes como así también clasificarlos según volumen de compra y productos adquiridos para luego brindarles el asesoramiento adecuado.

Previo a todo este proceso, resulta de suma utilidad llevar adelante un análisis de contexto el cual permite conocer las circunstancias en las cual se encuentra inmersa la empresa:

Análisis Pestel

Dicho análisis, se encuentra conformado por diversos factores tales como factores políticos, económicos, socioculturales, legales y ambientales. Para Ayala & Arias, (s.f.), los factores políticos son el primer elemento del análisis PEST que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios.

Variables Políticas: son aquellos factores asociados a la clase política que pueden determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro, las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales, es importante entender la globalidad de lo que ocurre y sus relaciones, las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales, posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la empresa (Parada, 2015). La incertidumbre política puede generar resguardos en el aspecto económico, lo que deviene en épocas difíciles para tomar decisiones que impliquen riesgos. Dicho factor es uno de los principales a tener en cuenta al momento de llevar adelante un proyecto o una inversión empresarial como así también al momento de tomar decisiones empresariales ya que las variables políticas afectan directa e indirectamente la productividad y rendimiento de una empresa. El 11 de Marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró al COVID-19, como Pandemia y todos los sectores políticos unificaron criterios para sobrellevar esta situación, trabajaron de manera interdisciplinaria en beneficio de la población y fueron aprobando nuevas medidas, Decretos y Resoluciones, para paliar la crisis económica y social, sumado al vulnerable sistema de

salud. En concordancia, el 20 de Marzo, el Poder Ejecutivo Nacional, sancionó el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU 297/2020) de Aislamiento social, preventivo y obligatorio.

Variables Económicas En cuanto a los factores económicos, Ayala & Arias, (s.f.) manifiesta que se ha de tener presente que los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas (s.f.)

En el contexto actual que vivimos y con más de 7 meses de pandemia y cuarentena impuesta por el gobierno, el alza en los niveles de inflación y la caída de los ingresos de los trabajadores atentaron directamente contra el consumo.

Se debe analizar, pensar y estudiar las situaciones económicas actuales y futuras, para poder seguir con la estrategia de ventas y lograr los objetivos propuestos por la empresa, se debe tener en cuenta la inflación (IPC 42.4% julio 2020) de nuestro país, las políticas económicas impuestas por el gobierno, las tasas de interés, la segmentación de clases y el poder adquisitivo etc., todo esto en un contexto de pandemia mundial. El coronavirus precipitó una crisis global inédita, donde se está haciendo foco en la parte sanitaria, careciendo de un plan de política económica de emergencia, que preserve el tejido productivo, social y laboral. Debemos entender que los factores políticos y económicos se encuentran íntimamente vinculados ya que cualquier cambio o decisión del gobierno ya sea local o nacional impacta sobre los valores que hasta el momento viene manejado la empresa. El entorno macro y microeconómico repercute tanto en el presente de la empresa como en su futuro.

Variables Sociales: según Ayala & Arias (s.f.) el factor social se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados etc.

Es menester mencionar la salud, educación, los cambios en la estructura de la población, etc. todas estas variables afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía. Como ya lo mencionamos estamos ante un fenómeno mundial (covid-19) que abarca todas las dimensiones y estratos sociales y que probablemente deje profundas transformaciones con las que debemos lidiar por un largo periodo, recesión global económica, alto índice de pobreza (en aumento), alto índice de desocupación, cierre de fuentes de trabajo, etc. Resulta fundamental saber leer todos estos factores y adaptarse en forma rápida ya que de eso depende el éxito o fracaso, el incremento o disminución del volumen de ventas dentro de la empresa.

Variables Tecnológicas: según Ayala & Arias, (s.f.) el factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocio, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos a terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados (s.f.)

La sociedad atraviesa momentos desafiantes y sin precedentes a causa del coronavirus, lo cual nos obligó a modificar rápidamente nuestros hábitos, esta coyuntura funciona como un acelerador en la digitalización de las sociedades, irrumpiendo en los hogares modificando la adopción tecnológica y la transformación digital. Las restricciones de circulación como principal medida de precaución han provocado modificaciones en nuestra rutina de consumo. La tecnología nos ha ayudado en diversos grados a mantenernos informados, hacer compras online, continuar con nuestros trabajos desde casa, clases virtuales, etc. Se ha experimentado una explosión digital a nivel global, por lo cual es fundamental tener presente en dicha empresa ya que la innovación tecnológica y la adaptación rápida al cambio son fundamentales en este nuevo contexto, donde nos hará repensar algunos de los actuales paradigmas relacionados con la real necesidad de ciertos desplazamientos que hacemos cotidianamente en muchos casos por mera costumbre, el cambio de paradigmas se hace notar y las compras por ecommerce están a la orden del día. Redolfi no aplica debidamente la tecnología por ejemplo para control de mercaderías y stock, lo cual causa importantes errores y pérdidas.

Variables Legales: según Parada (2015) estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa a la empresa. Debemos estar al tanto y actualizado sobre cuestiones como las siguientes: licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos o regulados (2015).

Dicho factor se encuentra conformado por leyes, normativas, y licencias que hacen al funcionamiento legal de toda empresa. Es necesario estar al tanto de leyes como: Ley 10.208 Política ambiental de la Provincia de Córdoba, Ley 20.744 Contrato de Trabajo, Ley 24.557 Riesgo de Trabajo, Ley 19.587 y Decreto 351/07 Higiene y Seguridad Laboral, CCT 130/75 Empleados de Comercio.

En época de pandemia mundial y de acuerdo a los acontecimientos que se viven día a día, es necesario estar al tanto de los DNU dictados por el gobierno, es de suma importancia estar informado de toda la normativa por ejemplo en materia laboral, la prohibición de efectuar suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo, o la duplicación de los rubros indemnizatorios para aquellos despidos sin justa causa, (DNU 329/20) (www.infoleg.gob.ar), como así también la promulgación de la nueva ley como ha sido la Ley de Teletrabajo.

Variables Ecológicas: estos factores pueden parecer que a priori solo afectan a las empresas de sectores específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Nos interesa estar al tanto no solo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay que reflexionar sobre cuestiones como las siguientes: leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global, concienciación social ecológica actual y futura, preocupación por la contaminación y el cambio climático (Parada, 2015).

Paradójicamente la pandemia por Covid-19 y el aislamiento social trajo aparejado una disminución abrupta de circulación de personas y vehículos, disminución del tránsito, del ruido y disminución de contaminación en muchas ciudades. Si bien Redolfi S.R.L., se encuentra dentro de los parámetros legales en cuanto leyes o cuidados que deben de efectuarse a los fines de proteger el medio ambiente, y cumple con lo exigido en Higiene seguridad y medio ambiente, deberá replantearse y acomodar sus protocolos en puntos de

venta para cumplir con lo solicitado ante este evento único como lo es la Pandemia por covid-19, ya que este fenómeno se extenderá por tiempo indefinido.-

Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, son consideradas claves para el éxito de la empresa y son según Riquelme Leiva (2015), esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Las cinco fuerzas Porter fueron elaboradas por Michael Porter, economista y profesor de Harvard Business School, y refiere un completo análisis de la empresa, donde pueden analizar y medir sus recursos por medio de las cinco fuerzas, las cuales son:

- Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas depende de las barreras de entrada, las cuales son 6: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independiente (Riquelme Leiva, 2015). En Redolfi, dicha amenaza es constante y es por ello que la empresa ha de ir adaptándose al entorno y a sus consumidores, brindándoles un servicio que se adapte a cada uno de ellos a los fines de continuar en el mercado.

- Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo (Riquelme Leiva, 2015). El manejo de marcas con buen prestigio y reconocidas en el mercado, y con buenos precios finales para el consumidor inciden en el poder de negociación con los proveedores, estas condiciones favorecen la fidelidad del cliente con respecto al consumo y la rentabilidad asegurada del proveedor con pagos asegurados y en corto plazo por parte de la Redolfi.

- Poder de negociación de los compradores. En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable (Riquelme Leiva, 2015). La empresa debe mantener vigilada las acciones de la competencia e implementar acciones para fidelizar a sus clientes, atrayendo al consumidor por una de la variable más sensible “el precio”.

- Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa (Riquelme Leiva, 2015). Se ha de tener presente que la empresa posee gran capacidad para adaptarse a situaciones como esta, es por ello, que busca imponerse en el mercado no solo con precios razonables sino también con un buen asesoramiento comercial.

- Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto (Riquelme Leiva, 2015). Los principales competidores de Redolfi S.R.L. se encuentran en la zona son Rosental y Micropack, estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.: en Río tercero: Luconi Hnos., en Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, en San Francisco: Dutto y Vensall Hnos., en Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Análisis FODA

Por otro lado, además del análisis de contexto, se ha de desarrollar un diagnóstico organizacional que permita conocer y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa. Dicho análisis, permitirá conocer aquellos elementos que influyen de manera positiva o negativa en la empresa.

De acuerdo a Riquelme Leiva (2016), El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

Dicho análisis, nos permite valorar la situación actual de la empresa, y nos ayuda a tomar decisiones estratégicas basadas en factores externos e internos, desde nuevas perspectivas. A continuación, se dará a conocer el análisis FODA de la empresa Redolfi S.R.L.

Fortalezas:

- Reconocimiento y Trayectoria
- Competitividad en el servicio brindado
- Crecimiento empresarial en aumento

- Transporte propio
- Recurso humano idóneo
- Buena relación empleado - empleador
- Financiación a sus clientes
- Gran cartera de productos
- Asesoramiento comercial.

Oportunidades:

- El nivel de precios ofrecido es competitivo
- Cliente satisfecho
- Constante crecimiento y reinversión
- Alta demanda de productos
- Variedad de productos.

Debilidades:

- Déficit comunicacional
- Ausencia de capacitaciones
- Falta de área de Recursos Humanos
- Procesos de Inducción nulos
- Promoción Interna ineficiente
- Escasa publicidad
- Marketing escaso
- Redes sociales escasas interacciones (IG- twitter)

Amenazas:

- Fuerte competencia externa y en crecimiento
- Cambio de hábitos de los consumidores
- Restricción de circulación por Covid-19
- Desconocimiento de la problemática de los empleados
- Tendencias políticas y económicas
- Inestabilidad en el país.

Desde el punto de vista del profesional de Recursos Humanos, Redolfi S.R.L. ha logrado un desarrollo comercial importante en cuanto a sus dos principales actividades comercialización y distribución, pero su situación interna con un montón de falencias, con fallas en los procesos formales deja de lado el enriquecimiento cultural de la empresa y el desarrollo del capital humano.

El crecimiento constante de la empresa apunta siempre al sector comercial y de ventas, obviando gestionar de manera adecuada la comunicación interna, pasando por alto implementar políticas correctas de retención y desarrollo del personal.

Los profesionales de recursos humanos están obligados a conocer las necesidades de cada uno de los empleados dentro de la organización, los directivos deberán conocer a sus colaboradores con el fin de incrementar la calidad de vida, deberán conocer sus habilidades, sus expectativas de desarrollo y crecimiento, etc.

Resulta altamente recomendable comenzar a implementar nuevos procesos de comunicación interna, incorporando la capacitación de Líderes Coach para el personal, ya que está debidamente probado que es tendencia mundial y trae beneficios que permiten mejorar el clima laboral, aumentar la motivación en los empleados, descubrir nuevas aptitudes, y potencializar las capacidades de las personas, etc.

Marco Teórico

En el siguiente punto se desarrollaran los principales conceptos para la construcción del marco teórico, citamos Comunicación Interna de Capriotti (1998), conjuntamente con los conceptos más importantes de Oscar Anzorena (2016) en su libro Teoría y Práctica del Coaching Ontológico Profesional, Liderazgo coach y Coaching para la transformación personal de Lidia Muradep (2012).

Comunicación Interna

Capriotti (1998), manifiesta que una correcta política de la comunicación en una organización, como así también su adecuada planificación y gestión, solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna. El autor define la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. La idea central es la participación, es decir, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las dos partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Por otro lado, el autor manifiesta que para que los miembros de la organización participen activamente deben darse 3 condiciones básicas: a) Que los Empleados confíen en los Directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar. b) Que los Empleados tengan Capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización. c) Que los Empleados tengan la Creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidos en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación.

Coaching Ontológico Profesional

Oscar Anzorena (2016) manifiesta, el Coaching ayuda a expandir la capacidad de acción y el mejoramiento de los niveles de desempeño de las personas mediante la identificación y la superación de las trabas y las resistencias que limitan sus comportamientos y dificultan la concreción de sus objetivos. El coaching es un proceso conversacional destinado a facilitar el aprendizaje y promover cambios que expandan las conductas hacia nuevos umbrales de posibilidades, en función de logros de los resultados propuestos.

El coaching profesional trabaja en la facilitación de los procesos de desarrollo de las personas y su área de incumbencia abarca la evolución profesional, los tránsitos de carrera laboral, el logro de objetivos, la disolución de obstáculos para el crecimiento personal, los problemas vinculares, los bloqueos emocionales y la búsqueda del mejoramiento de los niveles de rendimiento. En ámbitos organizacionales el coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de competencias. (p.118)

Liderazgo coach

La palabra inglesa coach, definida por Muradep (2012), hace referencia a quien conduce de un lugar a otro o, en el ámbito deportivo, quien lidera a un atleta o equipo, es decir, quien ayuda a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento. A partir de ese significado, su uso se amplió de modo que no se puede reemplazar por otro término suficientemente abarcador por lo que el castellano lo ha tomado a préstamo.

Por tanto, según Muradep (2012), el *coaching* es un camino para superar limitaciones. Permite reconocer acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios para facilitar cambios que ayuden a la persona a ser una mejor versión de sí. Es una oportunidad de trascender, de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto en lo personal como a nivel organizacional.

En efecto, las organizaciones requieren de miembros con competencias de liderazgo coach, capaces de identificar los obstáculos que limitan el verdadero desempeño. Echeverría, (2011).

Habiendo analizado los conceptos, se reafirma que la *Comunicación interna* debe estar alineada a la estrategia corporativa. Es necesario reconocerla como uno de los aportes fundamentales de la planificación general, empleando los canales adecuados para sus fines y sobre todo generando el sentido de pertenencia y colaboración de sus miembros. Es aquí donde el *liderazgo coach* cobra protagonismo, siendo el nexo principal de la comunicación y su puesta en práctica, capaz de potenciar a cualquier empresa según las habilidades y la representatividad que logre despertar en sus equipos de trabajo.

Diagnóstico y Discusión

Luego de recabar y estudiar las herramientas diagnósticas de la empresa REDOLFI S.R.L., es posible definir como problemáticas urgentes en primer lugar, la falta de un programa de comunicación organizacional interna, planificada en función de las estrategias comerciales y operativas. En segundo lugar, la carencia de habilidades blandas en su equipo de trabajo, (mandos medios y directivos), que se evidencia en un liderazgo tradicional poco efectivo en la actualidad. Lo que trae aparejado otro sin fin de problemas internos, falta de inducción para nuevos empleados, falta de formalidad en reclutamiento y selección de personal, promoción de personal sin criterio alguno, etc.

Es imperante resolver las dificultades presentes en la organización para continuar siendo competitiva y rentable, adaptándose a las nuevas tendencias, y las prácticas que favorezcan el desarrollo empresarial. La empresa realizó importantes inversiones en infraestructura, es momento de invertir en capacitaciones para el personal, teniendo en cuenta que la competencia viene avanzando a pasos agigantados.

Se propone el diseño de Plan de Comunicación Interna e Implementación de un Curso para Líderes Coach orientado a altos y medios mandos, cuyo objetivo principal es transmitir a todo el personal objetivos de la empresa y su cultura organizacional, como así también objetivos específicos de cada empleado. Implementar esta nueva modalidad de Líderes Coach en la empresa es sumamente necesario para mantener al personal motivado, trabajando y desarrollando al máximo sus capacidades.

Una correcta ejecución del plan de comunicación interna de la empresa generará beneficios tangibles con la mejora de los procesos y la adquisición de habilidades que permitan una mejor coordinación de equipos de trabajos, esto se verá reflejado en el incremento de las ventas y por consiguiente, incremento en el porcentaje de ganancias de la compañía.

Cabe destacar que aquellas empresas en las que se capacita constantemente, los empleados generan lealtad por la inversión en su desarrollo e intentan retribuir ayudando a que el negocio crezca y mejore su posición en el mercado. Las inversiones en capacitación y en desarrollo profesional traen ganancias para todos y se convierten en herramientas para la mejora continua y que todos se sientan valorados y comprometidos con su trabajo.

Plan de Implementación

Se presenta la siguiente propuesta de Plan de comunicación Interna y formación de Líderes Coach, que será aplicable a todas las áreas de la empresa.

Objetivo General:

Crear y poner en marcha un plan de Comunicación Interna para todo el personal de la empresa acompañado de una capacitación de altos y medios mandos como Líderes Coach a fin de incrementar la productividad y rentabilidad de la misma.

Objetivo Específico:

- a) Implementar nuevas herramientas de comunicación interna: Incorporar newsletters, utilizar tecnología on line (nube), utilizar Intranet, implementar desayunos o almuerzos de trabajo.
- b) Capacitar mandos medios y jerárquicos en coaching, para lograr de la comunicación interna una óptima herramienta de gestión diaria.

Alcance

- ✓ Alcance Geográfico: la propuesta del Plan de Comunicación Interna y formación de Líderes Coach se desarrollan en la empresa Redolfi S.R.L. que se encuentra en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, en la República Argentina.
- ✓ Alcance Temporal: el Plan de Comunicación Interna y formación de Líderes Coach propuesto se ejecutará en un plazo de 6 meses, comenzando en enero de 2021 hasta el mes de junio de 2021.

Acciones

Plan de comunicación Interna

Planificación - Objetivos

En esencia, el plan describe cómo se utilizará la comunicación dentro de la empresa. También establece objetivos, estrategias y métricas para que los empleados sepan qué se espera de ellos y puedan, así, alcanzar sus metas. Se propone como objetivos los siguientes:

- ✓ Potenciar la identidad y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la compañía para conseguir retener el talento. El equipo humano aumentará su eficacia

- y su eficiencia en la medida que se sienta parte del proyecto y su papel en la organización sea valorado positivamente.
- ✓ Motivar a los trabajadores. Los empleados necesitan estar motivados para rendir más, hay que hacerles conscientes de la importancia de su esfuerzo.
 - ✓ Cohesionar el equipo. El clima laboral será mucho mejor y el trabajo se desarrollará con menos tensión y en armonía.
 - ✓ Informar y transmitir la misión, visión y valores de la organización. Si los trabajadores asumen como propia la cultura corporativa de la empresa, ésta tendrá en sus empleados su principal pilar y su mejor tarjeta de presentación, ellos serán los mejores defensores de la marca en cualquier situación. Evitar rumores.
 - ✓ Fomentar la comunicación: facilitar el diálogo entre la dirección y los trabajadores, el feedback de abajo hacia arriba, es fundamental para que las propuestas, las ideas y las dificultades circulen y se puedan tener siempre en cuenta. Escuchar a los equipos es fundamental para toda organización.

Público objetivo

Es necesario conocer a quién va destinado el plan de comunicación para tener en cuenta las particularidades de cada grupo a la hora de elaborar la estrategia. Cada Gerente de área deberá aportar sus conocimientos para conocer a los distintos equipos de trabajo. Se deberá hacer hincapié en capacitar e inducir a todos los nuevos miembros de la empresa.

Canales

Cabe señalar que las comunicaciones pueden ser transmitidas a través de diversos medios:

- ✓ Escritos: Pueden realizarse a través de comunicados, cartas, manuales, publicaciones institucionales, entre otras. Estos canales son útiles principalmente porque permiten mantener un registro tangible y verificable del mensaje a comunicar en la organización.
- ✓ Orales: Dentro de este medio, se encuentran los mensajes transmitidos durante las reuniones, las conversaciones personales y las llamadas telefónicas. Se recomienda a partir de la implementación de este nuevo Plan hacer hincapié en la práctica del coaching por lo que se deberá programar reuniones de cada uno de los gerentes de áreas con las personas a su cargo para empezar a implementar estos nuevos

conceptos. Recordemos que el coaching es una relación de acompañamiento que se realiza mediante conversaciones presenciales donde la escucha abierta y empática posibilita indagar sobre puntos ciegos.

- ✓ Tecnológicos: Aunque fusiona elementos de los medios anteriores, se ha convertido en un componente muy importante dentro de la comunicación interna de las empresas. Dentro de él se encuentran los correos electrónicos, newsletters, el chat, las redes sociales, servicios de video llamadas, etc.

Implementación

- a) Programar reuniones periódicas es clave para un personal bien informado. Los empleados y gerentes que carecen de información o no tienen conocimiento de los objetivos recientes o prioritarios acabarán retrasando su progreso individual y el de la empresa. Los empleados deben ser informados con anticipación de las reuniones y de los temas que se discutirán en ellas para que puedan preparar sus intervenciones adecuadamente. Estas reuniones se harán en forma semanal y no duraran más de 45 minutos, con una capacidad de no más de 10 participantes por área, se deberá dejar un registro de todo lo hablado y las sugerencias de los participantes. Estarán monitoreadas por el Gerente de área quien se capacito como Líder coach, para ello será necesario ambientar un lugar que sea cómodo y sin ruidos externos, para desarrollar las conversaciones entre coach y equipo de trabajo de forma positiva.
- b) Incorporar nuevas herramientas de comunicación:
 - ✓ las newsletters puede ser una sencilla forma de mejorar la comunicación interna. Los empleados deben ser los primeros en enterarse de las noticias referidas a la empresa de la cual son parte, una comunicación transparente fomenta la actitud de pertenencia.
 - ✓ Utilizar tecnología online en la nube no solo es una forma de mejorar la comunicación interna, sino de ser más productivos. A tal efecto se confeccionara un repositorio online con los documentos e información de interés para todo los empleados de libre acceso, donde podrán encontrar información por ej.; Manual de Inducción, Directorio de teléfonos, Guía de Emergencia, documento de solicitud de vacaciones, Plan de contingencia, Calendario de cumpleaños de los Empleados, etc.

- ✓ Intranet es una herramienta muy usada para la comunicación interna dentro de la empresa, promueve la interactividad y se gestiona en tiempo real, es una herramienta moderna y eficiente con tecnología que pone juntos todos los recursos necesarios, brindando estandarización y facilidad de uso. Es conveniente capacitar a todos los empleados en el uso de esta herramienta para su correcto funcionamiento.
- ✓ Fomentar reuniones fuera del ámbito de trabajo ayuda a consolidar relaciones laborales, conocer a la persona que comparte 8 horas diarias de trabajo es muy positivo; los desayunos de trabajo o la realización por el ejemplo de un family day en la empresa nos regala la oportunidad de acercar el mundo laboral al mundo familiar y hacerlos partícipes de nuestros proyectos y entorno cotidiano.

Evaluación y Corrección

Una vez se pongan en marcha las acciones hay que evaluarlas para saber si son efectivas o no, y en el caso de que no lo sean, corregirlas. La evaluación permitirá valorar qué se ha hecho y cómo, qué conocimientos se han aprendido de dicha experiencia y cuáles son los aspectos a fortalecer. Se medirá el impacto del Plan implementado mediante encuestas a todo el personal. Este es un importante canal mediante el cual podemos medir la efectividad de la comunicación y mejorarla. La mayoría de las veces es totalmente anónima, lo que favorece las respuestas más honestas por parte de los encuestados:

[Encuesta de Satisfacción Plan de Comunicación Redolfi](#)

Capacitación de Líderes Coach

Esta propuesta se llevara adelante a través de un curso de COACHING Y LIDERAZGO, presentado en forma personal por Dan Scolnik, fundador de la empresa It's Time. Dicha capacitación y debido al contexto de covid-19, se realizara de manera 100% virtual, por medio de la plataforma zoom, se contrata el servicio de capacitación de 24 hs., que serán distribuidas en 8 módulos de 3 hs. Semanales, por un valor de \$18.000 por persona. Se desarrollará un módulo por semana durante los meses de febrero y marzo de 2021. Se les otorgara el permiso correspondiente a todos los participantes para que el cursado lo realicen dentro del horario laboral, cada uno en su oficina particular por una cuestión de distanciamiento social preventivo.

Se contrata un servicio de catering para servir un refrigerio durante la capacitación, el mismo tiene un costo de \$ 1800 por día de capacitación, lo que hace un total de \$ 14.400.

Cabe aclarar que también podrán disponer de las grabaciones de cada encuentro para reforzar conceptos en otro momento.

Se envían por correo electrónico toda la información del módulo a desarrollar, la invitación formal y enlace de reunión con fecha y horario, los participantes de esta capacitación son: Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Deposito y Logística, y a los respectivos socios y dueños de la empresa Pablo, Lucas e Ignacio Redolfi ya que se considera importante que todos estén alineados con los nuevos conceptos a incorporar en la empresa.

Al finalizar cada módulo se realiza un seguimiento coordinado entre el moderador que dicta la capacitación y los participantes de la empresa, para evaluar el impacto que provocan los cambios de paradigmas, las perspectivas individuales y grupales, luego de la puesta en práctica de los nuevos mecanismos de aprendizaje. Es fundamental este análisis teniendo en cuenta que modifica múltiples aspectos de la comunicación interna.

Contenidos del curso:

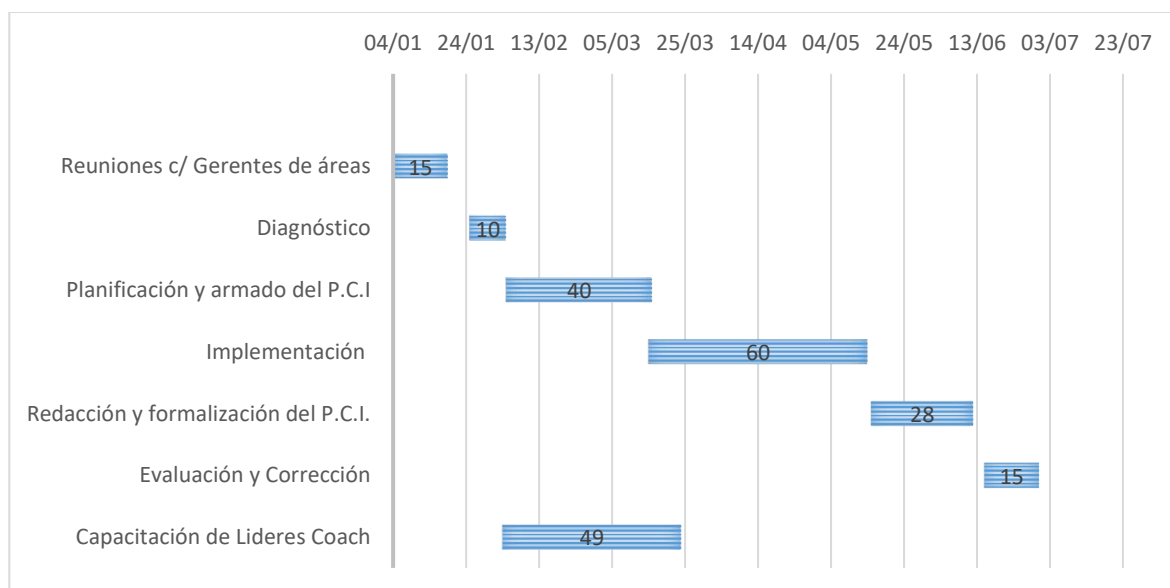
| Módulos | Contenidos | Día y Hora |
|----------|--|--|
| Módulo 1 | <ul style="list-style-type: none"> •El Observador y sus Componentes •El poder de la historia personal. | 03 de febrero 2021 de 17.30 a 20.30 hs. |
| Módulo 2 | <ul style="list-style-type: none"> •Coherencia entre la emocionalidad, lenguaje y corporalidad. •Modelo de observador, acción y resultado. | 10 de febrero 2021 de 17.30 a 20.30 hs. |
| Módulo 3 | <ul style="list-style-type: none"> •Observador de enfoque único, observador de enfoque compartido. •El poder de las conversaciones. | 17 de febrero 2021 de 17.30 a 20.30 hs. |
| Módulo 4 | <ul style="list-style-type: none"> •El escuchar efectivo. Escuchar inquietudes, oportunidades y posibilidades. •Las distinciones como competencias conversacionales. | 24 de febrero 2021 de 17.30 a 20.30 hs. |
| Módulo 5 | <ul style="list-style-type: none"> •Las conversaciones en las relaciones personales y laborales. | 03 de marzo 2021 de 17.30 a 20.30 hs. |

| | | |
|----------|--|--|
| | •Actos lingüísticos: Afirmaciones y Declaraciones. | |
| Módulo 6 | •El poder generativo del lenguaje. •Los juicios y Creencias Limitantes | 10 de marzo 2021 de 17.30 a 20.30 hs. |
| Módulo 7 | •Desafío y Fundamentación de juicios. •Retroalimentación: cómo entregar y recibir juicios. | 17 de marzo 2021 de 17.30 a 20.30 hs. |
| Módulo 8 | •Generar contextos de Ganar-Ganar fundados en la confianza y el compromiso •Pedidos Efectivos | 24 de marzo 2021 de 17.30 a 20.30 hs. |

Fuente de elaboración propia

Marco de tiempo para la implementación

A continuación se exponen por medio de un diagrama de Gantt, las actividades más importantes y el tiempo estipulado para cada una. La previsión es de seis meses dando inicio en enero de 2021 y finalizando en el mes de junio de 2021.



Evaluación del impacto de la implementación

Para poder cuantificar el beneficio de la propuesta, fue necesario identificar las ganancias de la empresa en los últimos años cuyo procedimiento se expone a continuación:

Ganancia Neta del año 2018----- \$ 6.195.536,11

Ganancia proyectada para 2019----- \$ 9.528.734,50 (inflación anual del 53,8%)

Ganancia proyectada para 2020----- \$ 14.721.894 (inflación enero a agosto del 54,5%)

Con la presente propuesta se proyecta un incremento de ganancias del 7% anual, equivalente a \$1.030.532,5 teniendo en cuenta la siguiente inversión:

- ✓ Honorarios profesional redacción de P.C. I. -----\$ 230.000
- ✓ Insumos de Librería para capacitación-----\$ 2.500
- ✓ Coffe Break para capacitación ----- \$ 14.400
- ✓ Capacitación en Liderazgo y Coaching----- \$ 108.000

Generando un gasto total de \$ 354.900 en el Plan de implementación. De este modo el cálculo de Retorno de Inversión (ROI) sería el siguiente:

$$\frac{\$ 1030532,5 - \$354900}{\$ 354900} \times 100 = 190,37\%$$

Es decir que con el plan de implementación según los objetivos planteados, y la inversión realizada, se obtiene una rentabilidad de 190,37%, por lo tanto, por cada \$100 que invierta la empresa, ganará \$ 190,34. Se considera que el retorno de inversión es positivo dado que los ingresos superan lo invertido en el desarrollo de la propuesta.

Conclusiones

Se puede concluir que luego de la implementación de las acciones propuestas lograrán subsanar los desvíos diagnosticados en la etapa inicial del reporte de caso.

El implementar un plan de comunicación basado en la tecnología manteniendo a los colaboradores informados sobre el contexto en el que la empresa transita el negocio generará un entorno de fidelización y crecimiento no solo a nivel personal sino también profesional, en el siglo 21 la información debe ser parte de las estrategias de las empresas para mejorar la calidad de servicio que brindan a sus clientes.

También se contará con la formación de los mandos medios en el liderazgo coach que generará una profesionalización de los equipos de trabajo y mejorará la performance de estos.

El principal beneficio que obtendrá la empresa llevando adelante el programa trazado generará un retorno de inversión de 1,90 pesos por cada peso invertido lo que significa que esta es rentable.

Recomendaciones

- Luego de todo lo planteado sugerimos a la empresa la creación definitiva de un área de Recursos Humanos, la cual brindará el soporte necesario no solo en la aplicación del nuevo Plan de comunicación Interna, se podrá mejorar notoriamente el reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo de los empleados, evaluación de desempeño, etc.
- Pasados los seis meses que implica la ejecución del plan, es necesario hacer un balance sobre los avances y dificultades que pudieron darse, y evaluar la necesidad o no de corrección sobre los nuevos métodos de comunicación adoptados.
- Seguir capacitando como Líderes coach a todo el personal que tenga a su cargo equipos de trabajos activos.
- Realizar encuestas, es una herramienta útil para escuchar y saber la opinión de los empleados y darle importancia a la información que se obtiene.

Bibliografía:

Oscar Anzorena (2016) Teoría y Práctica del Coaching Ontológico Profesional (1 ed.). Buenos Aires – Ediciones Lea.

Ayala, L., & Arias, R. (s. f.). Gerencia de Mercadeo. [Fuente electrónica]. Recuperado de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. [Fuente electrónica] Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Centeno Salazar, M. (2012). Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. [Fuente electrónica]. Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stevani Flavia D. (2019). *Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en A. J. & J.A. Redolfi S.R.L.* (Trabajo final de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17831>

Lidia Muradep (2012) Coaching para la transformación personal. [Fuente electrónica]. Recuperado de: <http://blog.healthenergycoaching.com/wp-content/uploads/2016/06/Coaching-para-la-transformaci%C3%B3n-personal.pdf>

Parada, P. (2015). Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno. [Fuente electrónica]. Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Riquelme Leiva, Matías (2015, Junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Riquelme Leiva, Matías (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. [Fuente electrónica]. Recuperado de: <https://www.analisisfoda.com/>