



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Comunicación Interna Digital y Formación Líderes Coach

A.J. & J.A. Redolfi SRL

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumno: Gabriela Andrea Dimarco

DU: 26786725

Matrícula: VHRU15064

Año 2020

Agradecimientos

A la niña que fui, porque en este recorrido la he encontrado, con miedos, sueños y agallas.

A mi compañero de vida, por estar al pie del cañón, en cada tormenta y cuando no, también.

A mis hijas y madre... por todo.

A mis Ángeles de la guarda, porque nunca me soltaron la mano.

A mi Felipe, inseparable compañero de estudio.

A mis coequipers Natalia, Gimena, Ivana, Luciana y Pablo por el aguante, por romper fronteras.

A Andrea... gracias!

A cada uno que me acompañó con una palabra de aliento todo este tiempo, gracias!!

“Todas las personas mayores primero fueron niños, pero pocas lo recuerdan.”

Antoine de Saint Exupery

Resumen

El presente Trabajo final de Graduación, se centró en el reporte de caso de la Empresa A.J.&J.A. Redolfi SRL, de origen familiar y con una vasta trayectoria en el rubro alimenticio como distribuidora de reconocidas marcas, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. A raíz del diagnóstico realizado se detectó la ausencia de un plan de comunicación interna capaz de fortalecer las relaciones interpersonales, como así también la falta de líderes capaces de gestionar el talento humano, llevando estas falencias a pérdidas económicas. Considerando el análisis del macro y micro entorno a fin de arribar a una solución integral se propuso el desarrollo de una intranet corporativa para la gestión de la comunicación interna digital, con el objetivo de optimizar el flujo de información y una capacitación en liderazgo coach para mando medios con el objetivo de optimizar el talento humano. El resultado obtenido con la implementación del plan arroja resultados positivos ya que se estima que por cada \$100.- se recupera \$120.-

Palabras clave: comunicación interna digital, liderazgo coach, Redolfi.

Abstract

This final Graduation Project focused on the case report of the Company A.J. & J.A. Redolfi SRL, of family origin and with a vast experience in the food industry as a distributor of recognized brands, located in the town of James Craik, province of Córdoba. As a result of the diagnosis made, the absence of an internal communication plan capable of strengthening interpersonal relationships was detected, as well as the lack of leaders capable of managing human talent, leading to economic losses. Considering the analysis of the macro and micro environment in order to arrive at a comprehensive solution, the development of a corporate intranet for the management of internal digital communication was proposed, with the aim of optimizing the flow of information and training in leadership coach for command means with the aim of optimizing human talent. The result obtained with the implementation of the plan shows positive results since it is estimated that for every \$ 100. - \$ 120. - is recovered.

Keywords: digital internal communication, coach leadership, Redolfi

Índice

Introducción.....	5
Análisis de la situación.....	8
<i>Análisis Pestel</i>	10
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	13
Marco teórico.....	16
<i>Comunicación interna</i>	16
<i>Comunicación interna digital</i>	17
<i>Coaching</i>	17
<i>Liderazgo transformador</i>	18
Diagnóstico y discusión.....	19
Plan de implementación.....	21
Objetivo general.....	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	21
<i>Desarrollo intranet corporativa Redolfi SRL</i>	22
<i>Capacitación para mandos medios en Liderazgo Coach</i>	23
<i>Marco temporal de implementación</i>	25
<i>Evaluación del impacto de la aplicación</i>	25
Conclusiones.....	27
<i>Recomendaciones</i>	27
Bibliografía.....	28
Anexos.....	30
<i>Anexo N° 1 Organigrama Sucursales</i>	
<i>Anexo N° 2 Organigrama Casa Central</i>	
<i>Anexo N° 3 Presupuesto desarrollo software</i>	
<i>Anexo N° 4 Muestra intranet corporativa</i>	
<i>Anexo N° 5 Presupuesto Programa Liderazgo Coach</i>	

Introducción

El objetivo del presente Trabajo Final de Graduación para la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos es desarrollar un plan de comunicación interna y liderazgo coach. A partir de los datos brindados se realiza un análisis desde la perspectiva funcional de la organización con el fin de arribar a una propuesta que permita el crecimiento sostenible de la empresa y a la vez fortalezca las relaciones interpersonales de los colaboradores.

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa dedicada a la comercialización de productos alimenticios que cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el mercado. Situada en la localidad de James Craik, ubicación estratégica en la provincia de Córdoba, a la vera de la Ruta Nacional 9, zona de desarrollo agrícola ganadero por excelencia. Iniciando la actividad comercial hacia el año 1959 los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel, fundan Redolfi Hermanos cuya actividad principal se centraba en artículos de librería, tabaco y golosinas.

Ya en 1975 y de común acuerdo los hermanos deciden separar sus caminos, Miguel continúa con el rubro de librería y Alonso incorpora a su hijo José, actual Presidente de la empresa, desarrolla así la distribución mayorista, nació allí la Sociedad de Hecho Alonso J. y José A. Redolfi. Con una continua expansión de negocio, hacia 1990 la empresa familiar ya contaba con la distribución exclusiva de cigarrillos de la mano de Massalin Particulares desde la localidad de James Craik hasta Rio Segundo y además surge en 1993 una nueva sociedad Distribuidora Redolfi S.R.L. con productos congelados, inicialmente Helados La Montevideana y Mc Cain y en constante suma de nuevos productos.

En el año 1993 se inauguran las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. aunque el fallecimiento de su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi da inicio a una complicada sucesión de la empresa, con conflictos familiares entre los hijos de Alonso que han perjudicado el desarrollo de la misma.

Los años siguientes han sido de una expansión continua. Hacia 2005 la empresa cuenta con cuatro sucursales, la sucesión fue concluida en 2006 y desde 2007 quedó conformada la sociedad con un total de 85% en manos de José Redolfi y el 15 % distribuido de manera igual entre sus tres hijos. En 2009 se abre en Bell Ville una sucursal con el apoyo de Massalin Particulares.

Considerando el periodo desde 2002 hasta 2006 un aumento constante de sus niveles de facturación, la tasa de rentabilidad ha disminuido desde 5% hasta llegar a 2,5%, este dato no es menor ya que la empresa decidió resignar el margen de ganancia a costa de ser altamente competitiva.

En la actualidad cuenta con un plantel de ventas de 35 vendedores, con una cartera de 6000 clientes cubriendo casi toda la provincia de Córdoba, abarcando además localidades del sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. El total del personal es de 132 empleados enmarcados en el Convenio Colectivo de Trabajo 130/75 de Comercio, la empresa cuenta con una flota de 3 automóviles para supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas a fin de organizar la logística y servicio al cliente.

Con un total de cuatro sucursales en las localidades de Río III, Río IV, San Francisco y Córdoba que dependen de la casa central en James Craik, la administración está centralizada bajo la Gerencia General, la gestión administrativa con asistencia de contadores, asesores legales y responsables de higiene y seguridad, solamente se realiza la liquidación de haberes del personal. Ante la ausencia de un departamento de Recursos Humanos se propone el desarrollo de un plan de comunicación interna y formación de liderazgo coach para cada responsable de sector.

De acuerdo a la información y considerando la próxima apertura de un centro de Distribución es propicio implementar herramientas de gestión de comunicación interna y además formar líderes en cada uno de los sectores para potenciar el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores.

Si bien no se observa una tasa alta de rotación de personal, los ascensos se realizan sin contemplar competencias preponderando la antigüedad y confianza para con los colaboradores, hecho que ha provocado que ante algún ascenso, tiempo después, revertir la decisión.

Además debe considerarse que hace más de una década, y solamente en casa central se ha realizado una encuesta de clima organizacional de la cual no hay datos concretos por lo que no es posible tener información en cuanto a los indicadores.

Teniendo en cuenta estos motivos es de vital importancia reorganizar la empresa desde su interior, se propone formalizar el proceso de comunicación interna y ofrecer un programa de *coaching* para fortalecer el liderazgo dentro de la organización, que tendrá repercusión en el desarrollo de la misma ante un mercado actual de absoluta competitividad.

En cuanto a la formalización de los procesos de comunicación Neller (2016) en su trabajo de grado en nuestro país, explica la importancia de llegar a todos los colaboradores con la información formal a fin de que pueda sentirse identificado con la empresa y además compartir los objetivos de la misma.

Rojas Lobo (2011) realizó una investigación exploratoria en Amanco, Costa Rica, donde destaca que la comunicación interna debe ser entendida como procesos sistémicos, multidireccionales, eficientes, eficaces y coherentes, donde se analice a los diferentes públicos internos

que tiene la organización y ayude a determinar las necesidades y potencialidades de estos, con la finalidad de direccionar las estrategias planteadas. Esta no puede ser entendida solo como canales o medios de comunicación, por ejemplo: los buzones de sugerencias, pizarras informativas, correos electrónicos, cartas, memorandos, reuniones, entre otros.

Dominici (2016) en un artículo de investigación descriptiva sobre la importancia del *coaching* en las PYMES en Buenos Aires, y de acuerdo a su vasta experiencia en el campo, ha llegado a la conclusión de que un líder de una organización Pyme al consolidar su liderazgo actuando como *Coaching* organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización.

En su trabajo final de grado sobre la industria alimenticia en la provincia de Córdoba, Sedan (2019) hace mención a la investigación llevada a cabo por Marchesan (2019) quien destaca que el líder siempre debe estar atento a las necesidades de cada integrante de su equipo, estableciendo relaciones entre liderazgo empresarial y *Coaching* ontológico y analizar el modo de utilizar estas herramientas en pos de mejorar la calidad de vida organizacional.

La relevancia de estudio de este caso, se relaciona con la aplicación de herramientas para abordar la problemática planteada. Considerando de vital importancia para la organización una adecuada formalización de políticas y procedimientos de la comunicación interna con eje en la formación de líderes comprometidos con rol, esencial para el crecimiento de A.J & J.A. Redolfi SRL.

Análisis de la situación

A través de la información proporcionada se observa que la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL ha perdurado en el tiempo a la vez que se ha expandido, dicho crecimiento no ha sido al azar, puesto que con el correr de los años tuvo que resignar margen de ganancia para poder ser una empresa competitiva.

Se observa fidelidad a la descripción de la misión de la empresa, si bien es líder en el mercado y está abierta a nuevas oportunidades de negocios, muestra de esto es la alianza con Massalin Particulares en el año 1987 a la que se le continuaron diversas alianzas con el correr de los años, en cuanto a la moción de dar oportunidades de desarrollo personal y profesional sus empleados es propicio indicar que los planes de acción llevados a cabo no han sido de óptimos resultados hasta el momento. El carácter familiar de la gestión ha llevado por ejemplo a ascensos de personal no capacitado, ya que la mecánica de los mismos se da por la antigüedad y confianza.

A consecuencia de la influencia familiar en la estructura organizacional, la empresa mantiene una buena relación con sus empleados, generalmente da empleo a los residentes de la zona y se evidencia una escasa rotación de personal.

La empresa familiar es de estructura interna piramidal verticalista, con sus respectivas ventajas y desventajas operativas.

Tal lo mencionado anteriormente la estructura interna de forma verticalista trae aparejadas ventajas como ser líneas claras de autoridad y envergaduras de control, cada uno de los niveles informa o reporta a quien se ubique sobre éste, y así la cadena hasta llegar al Gerente General donde se concentra la toma de decisiones. Entre las desventajas que se puede enumerar en este tipo de estructuras es la desmotivación de los colaboradores que se ubican en la parte inferior del organigrama, también puede llevar más tiempo del necesario para que las decisiones de la alta dirección pasen por los múltiples niveles, esto puede provocar que la capacidad de la organización se vea reducida para reaccionar ante un mercado altamente cambiante por la dinámica económica.

Debido a la ausencia del área de Recursos Humanos, desde la administración se realiza liquidación de haberes, por lo tanto se observa diferentes falencias, como ser: falta de procesos de selección, ausencia de descripción de puestos, manuales de inducción por lo que los nuevos empleados aprenden mientras trabajan, planificación de carrera profesional, estudios de clima laboral.

El centro de James Craik desde donde se controla al resto de sucursales y se centraliza la administración, presenta la siguiente descripción de puestos:

- ❖ Gerente Comercial (rol desempeñado por el Gerente General)
- ❖ Gerente de ventas
- ❖ Encargado de logística (depende del Gerente General)
- ❖ Recepcionista (depende del Gerente General , presta asistencia)
- ❖ Encargado de despacho (depende del Jefe de Logística y corresponde a Distribución)
- ❖ Responsable de pedidos (depende del Jefe de Logística y corresponde a Stock)
- ❖ Sereno (depende del Jefe de Logística y está en la sección de Distribución)
- ❖ Vendedor de mostrador (depende del Gerente de Ventas)

El proceso de comercialización consta de tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas, se detalla a continuación el mismo:

Abastecimiento: los pedidos son realizados con 24 horas de anticipación al centro de distribución, a través de dispositivos móviles, cada sucursal tiene establecido día y hora de entrega. Con un sistema informático que arroja el estimativo a pedir, el encargado es quien debe definir el mismo.

Recepción: Cuando arriba el camión con el correspondiente pedido, se procede a la descarga de la mercadería en forma manual, este proceso no está informatizado hasta el momento.

Ventas: se realiza sin restricciones generales, no hay volúmenes mínimos, sólo requisitos tributarios, dependiendo del producto y la situación particular se vende por packs cerrados, el 80% de las ventas son de contado, y el resto se financia con un margen de hasta 30 días.

En cuanto a la Seguridad e Higiene en la empresa no hay un área involucrada en este aspecto, aunque tiene inspecciones de rigor, donde no se evidencia grandes falencias, como ser relacionadas a la ergonomía, instalaciones eléctricas e iluminación que serán resueltas con la apertura del nuevo centro de distribución. No hay análisis de siniestralidad, la maquinaria es relativamente nueva.

En lo que respecta a la publicidad, no se evidencia una estrategia planificada, como parte del compromiso organizacional patrocinan eventos deportivos y proveen camisetas a los distintos equipos con la condición de la exclusividad de la marca. En el año 2016, se trabajó en el posicionamiento de la imagen, cambió el logo y se rediseñó la imagen institucional.

El aspecto patrimonial de la empresa se centra en un plan estratégico con una inversión de \$3.000.000.- para la construcción de un nuevo centro de distribución con el objetivo de un crecimiento sostenido del volumen de ventas. El contexto legislativo a través de la Ordenanza 1564/07 del año 2003, propone el traslado de infraestructuras fuera del ejido urbano hasta el 2012, y otorga beneficios tributarios para empresas que se trasladen antes de 2009.

En el año 2005 la empresa compra 84 hectáreas, proponiéndose como objetivo principal el crecimiento de la compañía, la organización interna, visión a largo plazo dando posibilidad de crecimiento y profesionalismo de sus colaboradores.

Los beneficios operativos que analiza lograr entre otros son: la disminución de riesgo de roturas y robos de mercadería, mayor control de stock al disminuir la cantidad de productos que por falta de rotación venzan, mejorar la condición de trabajo para colaboradores, menor recorrido de los auto elevadores con la consecuente disminución de consumo de combustible, y la posibilidad de incorporar nuevos productos debido a una infraestructura de mayor envergadura.

Análisis Pestel

Para describir el entorno en el cual se encuentra la empresa se desarrolla a continuación un análisis PESTEL, herramienta que se utiliza para analizar el marco de la planificación estratégica. Se analiza en detalle las variables políticas, económicas, sociales, ecológicas y legales, a partir de cuestionarse como afectan estas variables externas al desarrollo de la empresa.

- ✓ *Variables políticas:* En el marco de la Pandemia Covid 19, se han tomado numerosas medidas a nivel nacional a través de DNU, Argentina en cuarentena desde el 20 de marzo de 2020 y hasta el momento, lleva más de 150 días en tal condición, la crítica de medios internacionales data una de las más largas del mundo. Según análisis de la consultora D'Alessio IROL-Berenstein la imagen negativa de Presidente de la Nación Dr. Alberto Fernández, se iguala a la positiva, habiendo tenido su pico en el mes de marzo con un 61% a la caída actual que ronda en el 47%.

Por otro lado y siguiendo el contexto actual, “la agenda política esta desacoplada de las urgencias que enfrena la Argentina.”

Se sigue también con cierta incertidumbre la política tributaria, ya que en la actualidad AFIP y el Ministerio de Economía se encuentra trabajando en un aumento de la alícuota de ganancias del 35 al 41% aunque el mismo Presidente ha desmentido este tema en los últimos días. (iProfesional 2020).

Continúa un arduo control de precios sobre los productos básicos de la canasta familiar por lo que los hábitos de consumos se pueden ver modificados.

- ✓ *Variables económicas:* La caída de la actividad de 16,6% que sufrió Argentina en el segundo trimestre, según los números oficiales del Indec, tendrá un fuerte impacto en la calidad de vida

de las personas. La pobreza alcanzo al 41% de la población, durante el semestre febrero-julio considerando en diciembre 35,5% lo que todo indicaría que es necesario tomar medidas para la reactivación de la economía. La reactivación es veloz en la oferta debido a la reapertura de sectores no así en la demanda, el desplome del consumo es más que evidente. (BAENegocios 2020).

- ✓ *Variables sociales:* Se observa cierto nivel de hartazgo entre las personas debido al aislamiento obligatorio, lo que ha provocado que gran parte de la población no acate órdenes del gobierno. Se estima que la tasa de desempleo en el segundo trimestre rondará el 15,5%, mientras que en el primer trimestre del año la misma fue de 10,4%.

La política asistencialista a través de subsidios no logra frenar el avance de la pobreza, se observa que afecta directamente al comercio minorista y por ende impacta en la empresa, los patrones de consumo se ven modificados como consecuencia de esto (Infobae 2020).

- ✓ *Variables tecnológicas:* el efecto producido por la pandemia puso en evidencia la utilización de redes sociales con fines de negocio, es propicio para la organización hacer hincapié en las redes sociales para posicionar su marca, llegar a más clientes y ofrecer una nueva experiencia de compra.
- ✓ *Variables ecológicas:* La empresa deberá considerar la tendencia de consumo de productos ecológicos y cuidado del medio ambiente, ofrecer este tipo de productos es sumar valor a la organización.
- ✓ *Variables legales:* Si bien no se observa una tasa alta de rotación de personal en la empresa, se debe considerar la vigencia del Decreto 624/2020 que establece lo siguiente: “Hasta el 30/9 las empresas no podrán despedir a sus empleados sin justa causa y por las causales de fuerza mayor o disminución de la de demanda de trabajo” que dado por el contexto actual no se descarta que la medida sea prorrogada.

No se cuenta con información exacta sobre la nómina de personal, se debe considerar la posibilidad de empleados en período de licencia por ser personas de riesgo, debido a la pandemia Covid-19. (Boletín Oficial 2020).

Cinco Fuerzas de Porter

En lo que respecta al micro entorno, la herramienta para analizar y medir los recursos de la empresa es el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, a partir de allí se estará en condiciones de establecer y planificar las estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para enfrentar amenazas y debilidades. Este análisis incluye tres fuerzas de competencia horizontal: amenazas de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos y rivalidad entre competidores, y dos fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de los clientes: Si los consumidores se organizan serán más exigentes e impondrán condiciones en la relación de precios, calidad y productos. Los clientes son generalmente mini mercados, kioscos, almacenes, que no cuentan con medios propios para el traslado de mercadería por ende el poder de negociación es limitado, aunque la basta oferta puede hacer que elija otro proveedor con facilidad.

Ante esta amenaza se puede recurrir a las siguientes estrategias: mejorar los canales de venta y proporcionar un nuevo valor añadido.

Poder de negociación con proveedores: cuando los proveedores están bien organizados dentro del sector, con recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaño de pedidos se genera un mercado más atractivo. Un nuevo y más amplio espacio, como ser el centro de distribución que se construye ofrece la posibilidad de compras a gran escala, para ofrecer precios aún más competitivos para sus consumidores.

La estrategia que se aplica al caso, es la de establecer alianzas a largo plazo, como la que tiene con Massalin Particulares desde hace ya mucho tiempo.

Amenazas de nuevos competidores: otras empresas que ofrezcan los mismos productos y nuevos recursos pueden adueñarse del mercado, en el actual contexto económico del país tal vez no surjan nuevos competidores a corto plazo, mientras tanto la estrategia en la que se debe trabajar es la fidelización de clientes y captación de nuevos consumidores.

Amenaza de productos sustitutos: la amenaza surge cuando el consumidor altera sus hábitos de consumo ya sea por la situación económica o por la calidad de los productos. La empresa ofrece un mix de productos lo que da amplia posibilidad de elección a su cartera de clientes, por otro lado el avance de la tecnología en el sector puede limitar el crecimiento de la organización, reducir los costos no resulta una alternativa viable ya que según se desprende del informe de facturación, la

tendencia es a la baja. Ante esta amenaza la estrategia a implementar es la mejora en los canales de venta y mantener la diversificación de productos.

Rivalidad entre competidores: la rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están posicionados o tienen costos fijos. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre el resto, entonces la ecuación es simple: a más competidores más estrategias.

Redolfi SRL ha establecido alianzas estratégicas con proveedores a lo largo de su trayectoria, representa una ventaja para la empresa ya que ofrece variedad de productos.

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, crea un diagnóstico sumamente útil para detectar problemas internos y externos y ayuda a determinar las acciones a seguir.

Tabla 1.

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Experiencia en comercialización 50 años.	Alianzas con grandes empresas.
Tiempos de entrega acotados.	Próxima apertura Centro Distribución.
Marca posicionada en el mercado.	Fidelización de clientes.
Asesoramiento comercial.	Implementación de políticas de RRHH.
Baja rotación de personal.	
Buen clima laboral.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Redes sociales inactivas.	Crecimiento lento del mercado.
Clientes no clasificados.	Nula cobertura en los medios.
Ausencia área de RRHH.	Cambio de hábitos de consumidores.
Ausencia plan de reclutamiento y selección.	Sin capacitación al personal.
Promoción interna sin evaluación de competencias.	

Fuente: Elaboración Propia.

Considerando la información brindada y luego de los análisis realizados con las herramientas de diagnóstico desde el macro y micro entorno como así también el análisis interno de la empresa se puede establecer las estrategias a desarrollar.

Analizar los valores de la organización desde el material disponible para el caso, deja en evidencia el carácter familiar de la empresa, respeto hacia el cliente, valor sobre la palabra empeñada haciendo referencia a la cultura del interior de la provincia de Córdoba. Como así también una marcada presencia social ya que constantemente colabora con instituciones para mejorar la calidad de vida de sus habitantes como ser aportes al hospital zonal, carteles de calles, escuelas, y diversas actividades.

En cuanto a las ventajas competitivas de la empresa, se menciona la economía de escala, el sector es de consumo masivo, por ende debe mantener precios competitivos ya que el cliente es sensible a los precios ofrecidos por el mercado, por este motivo y como se mencionó anteriormente, con el paso de los años se vio en disyuntiva de disminuir el margen de ganancia a costa de mantener el volumen de ventas por lo tanto la empresa tiende a diferenciarse de la competencia. Un tiempo de entrega acotado con un máximo de espera de 48hs. ofrecen un descuento del 2% al 3% por pago de contado y una financiación a 30 días, asesoramiento comercial para clientes que abren sus propios locales y seguimiento, alta variedad de productos de reconocidas marcas.

Desde el perfil profesional de la carrera se debe abordar las diferentes problemáticas a fin de elaborar un plan de gestión integral de recursos humanos con eje en la comunicación interna y la formación de líderes coach, con el objetivo de acompañar de manera conjunta el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo de su capital humano.

La empresa no cuenta con un área de Recursos humanos para un plantel total de 132 empleados, el área de administración sólo se centra en la liquidación de haberes, si bien no se reporta mayores inconvenientes al respecto, y atento a la visión de la organización es momento de ampliar las oportunidades de desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

En el año 2005 se realizó una encuesta de clima interno en la Sucursal de James Craik aunque no hay registros del mismo ya que el proceso no fue completo porque los resultados no se procesaron.

No hay un establecido un proceso de reclutamiento y selección de personal, ante la posibilidad de generarse una vacante solamente reciben CV y en caso de ser para un puesto de mando medio se convoca a través de avisos en diarios locales, generalmente La Voz del Interior. Esto deja en

evidencia que la ausencia de la empresa en las redes sociales puede generar que no se visibilice a posibles candidatos idóneos para los puestos de mandos medios.

No hay procesos de inducción, cuando ingresa una persona no se la interioriza sobre la empresa, es decir no sabe su historia, su misión, visión y valores, esto implica que cada vez que ingresa un colaborador a la empresa, debe aprender sobre la marcha acerca de las formas de trabajo lo que significa por una lado un margen importante de error y por el otro la falta de acompañamiento para una incorporación de manera satisfactoria.

La promoción interna es utilizada como herramienta de motivación y retención de personal, el criterio aplicado es basado en la confianza y la antigüedad, esto conlleva a ascensos de personas que no son capacitadas específicamente para el cargo y produce un efecto negativo en el colaborador debido a la frustración por no cumplir con las expectativas de la empresa.

La estructura de sucursales también es gestionada de forma vertical, siendo el Centro de Distribuciones de James Craik ubicado en el nivel superior, desde allí se controla las sucursales y se centraliza la administración.

Considerando el análisis del caso desde el perfil de la carrera, se observa que la ausencia de un departamento de Gestión de Recursos Humanos pone en evidencia la necesidad de generar un plan de comunicación interna.

Las ventajas destacables de mantener una comunicación interna eficiente en la compañía son : mejorar el clima organizacional para reducir la distancia entre las distintas áreas, facilitar el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores, reducir los efectos de una crisis, entre otras.

De cara a la próxima apertura de un nuevo Centro de Distribución, es la oportunidad de generar un plan integral de liderazgo coach, porque contribuye entre otras cosas a mejorar la comunicación con los colaboradores siendo un trato más horizontal y no tanto impositivo, deben ser capaces de desarrollar el talento en los equipos de trabajo y a mejorar el rendimiento del personal.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se abordarán con conceptos teóricos inherentes a la problemática planteada, se analiza los conceptos generales de la comunicación interna, comunicación interna 2.0, como así también la definición de *coaching* y liderazgo transformador.

Comunicación interna:

Es el intercambio de información, ideas o sentimientos, aunque generalmente no es definida de esta forma, pues hay quienes la piensan en términos informáticos, otros lo toman como transmisión de la información y quienes igualan la comunicación con los medios de prensa. Estos significados son partes de un todo ya que para promover el proceso de intercambio y establecer el tono de la comunicación en la organización deben ser utilizados efectivamente. (Ritter, 2008)

Villafañe (1993) realiza su aporte desde la orientación estratégica de la comunicación, donde ubica a los miembros de la organización como clientes internos, los soportes de comunicación interna son los medios, vehículos y actuaciones de todo tipo con el fin de motivar para lograr adhesión a los objetivos de la compañía, entonces ordena los soportes en sentido direccional: descendente, ascendente, horizontal y transversal.

- *Vector descendente:* cuyo objetivo es fortalecer la cultura de la organización y reducir el rumor para asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de la transmisión de la información, fortalecer roles jerárquicos entre otros.
- *Vector ascendente:* con el objetivo de favorecer el diálogo social en la empresa para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades ocultas, el máximo aprovechamiento de las ideas, favorecer la reflexión y el autoanálisis, estimular el consenso.
- *Vector horizontal:* el objetivo es implicar a todas las personas para favorecer la comunicación de individuos entre distintos departamentos y en el interior de estos, facilitar los intercambios departamentales, hacer posible un proyecto de la empresa basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo, agilizar procesos de gestión.
- *Vector transversal:* el objetivo primordial es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas con el fin de promover nuevas mentalidades, modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de

trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar eficacia y satisfacción. (Villafañe, 1993; pag.256)

Comunicación interna digital

Es la cultura corporativa en movimiento, debe nacer de un proyecto de transformación organizacional, en este sentido Formanchuck (2010) define a los ejes de la comunicación interna 2.0 de la siguiente manera.

- 1) Acceso y disponibilidad: implica que la empresa deba brindar al personal, mas acceso a la información.
- 2) Igualdad: reducir asimetría entre emisores y receptores, llama prosumidores a aquellos que consumen y producen.
- 3) Usabilidad: es prioritario para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas.
- 4) Participación: hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan, y reformulen contenidos.
- 5) Interacción: un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y no en multiplicar la capacidad de difusión.
- 6) Construcción colectiva y colaboración: la organización debe aceptar que las ideas pueden venir de cualquier lado.
- 7) Escuchar, responder y hacer: En el 2.0 el poder de la expresión es el valor fundamental.
- 8) Respeto y reducción del ego: la buena comunicación interna es posible solo cuando las personas se respetan y valoran.
- 9) Red e interacción: Se requiere un modo de organización participativo, donde la interacción no está encorsetada en jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales.
- 10) Reducción del control: la empresa debe estar dispuesta a disolver el modelo clásico y hegemónico sobre la comunicación interna.
- 11) Desintermediación y horizontalidad: conlleva un proceso de desintermediación en la producción y difusión de contenidos. (Formanchuck, 2010, p.26)

Coaching

Es un camino para superar limitaciones, donde se hacen conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios para facilitar los procesos de cambio. Es la oportunidad de

trascender, reinventarse a cada momento generando así un futuro tanto personal como organizacional. (Mudarep, 2012)

Liderazgo transformador

Es el proceso de involucrar en el compromiso y la participación de todos los grupos de interés como ser los empleados, clientes, proveedores o socios, dirigidos a un cambio radical donde se comparten esfuerzos, valores y una misma vision, se resumen a continuacion *las cinco disciplinas del rendimiento de un equipo* (Hawkins, 2012)

1. *Realizar*: tener bien en claro que se pretende que haga el equipo.
2. *Aclarar*: el equipo debe saber cual es su misión, propósitos, objetivos estratégicos, valores, metas, roles y procedimientos y comprometerse.
3. *Crear en conjunto*: el equipo será eficaz cuando trabaje de forma colectiva en la creación del pensamiento que resultara en una acción, que siempre será mayor que la suma de esfuerzos individuales.
4. *Conectar*: atraer al personal del equipo que lidera, a los clientes e inverores a los que sirve, a los proveedores, socios, supervisores y comunidades locales, todos ellos necesarios para realizar su trabajo.
5. *Aprendizaje fundamental*: a menos que el ritmo de aprendizaje de todo el equipo sea el mismo o mas acelerado que los cambios de su entorno, no se podra progresar. Por eso la principal disciplina consiste en establecer un compromiso con el equipo, no solo en cuanto al aprendizaje en sí, sino a saber como aprender con mayor eficacia. (Hawkins,2012)

Se debe mencionar la importancia de la comunicación interna en todos los niveles de la empresa, ya que de haber falencias las consecuencias serían graves en cuanto al desarrollo de la misma. Por otro lado, y no menos importante, una correcta gestión del recurso humano a través de un liderazgo responsable hace del *coaching* una herramienta para desarrollar a los colaboradores y potenciar sus habilidades.

Diagnóstico y discusión

El análisis realizado permite distinguir fortalezas y debilidades en cuanto a la administración de personal de la empresa A.J.&J.A. Redolfi SRL.

La falencia en lo que respecta a la comunicación interna tiene como consecuencias pérdidas económicas y obstáculos en la gestión integral de los diferentes sectores que pueden llevar por ejemplo a no cumplir con entregas pactadas, pérdida de mercadería por falta de rotación o pérdida de ventas por faltas de stock.

Este problema debe considerarse de suma importancia puesto que desde hace tiempo la empresa absorbe costos para mantenerse competitiva en un mercado agresivo, esto implica poner en riesgo el crecimiento sostenido de la compañía por un lado, y por otro la extensa trayectoria que supo lograr gracias a la permanencia en el mercado.

La situación económica que actualmente atraviesa el país, hace que la empresa deba plantearse la necesidad de implementar en el mediano plazo herramientas para revertir favorablemente la rentabilidad de la misma.

Profesionalizar los procesos de gestión de los recursos humanos, será beneficioso tanto para la empresa como para los colaboradores, ya que actualmente no están estructurados los procesos de reclutamiento y selección, tampoco existe un proceso de inducción y desarrollo de los empleados, lo que arrojó como resultados ascensos a personal no calificado para determinados puestos.

En lo que respecta a la comunicación interna y tal como se ha mencionado existen tres niveles dentro de las organizaciones y es necesario que funcionen en forma articulada en pos de lograr los objetivos propuestos. Generalmente se observa que la comunicación vertical es la que mejor funciona, esto se debe a que los mandos medios y altos se encargan de utilizar los canales necesarios para que la información llegue a todos los ámbitos, aunque también tiene sus falencias como ser que no llega en tiempo y forma.

Una forma de fomentar la comunicación horizontal es realizando diferentes actividades para los colaboradores, como la organización de eventos, capacitaciones, etc; las ventajas que ofrece este tipo de comunicación es dinamizar el trabajo y ayuda a crear buenas relaciones.

La comunicación ascendente se define por ser la que lleva información del personal hacia mandos medios y altos, y es aquí donde se encuentran diferentes problemas de comunicación interna ya que los colaboradores no siempre se sienten escuchados en lo que respecta a sus demandas.

Como parte del desarrollo de la empresa es importante considerar esta propuesta de gestión, una organización que es competitiva debe estar a la vanguardia en lo que respecta a los procesos de comunicación interna, y se presenta aquí la oportunidad de dar un paso hacia adelante en materia de innovación.

Se llama “cuarta revolución industrial” a la innovación y transformación digital, se encuentra en todos y cada uno de los procesos organizacionales influenciados en mayor o menor medida por las nuevas tecnologías por las que se accede a través de internet y herramientas disponibles como ser el desarrollo de programas acordes a la necesidad de la organización.

Este proceso de cambio debe ser impulsado por los líderes de cada sector, lo que hace indispensable desarrollar el programa de capacitación en liderazgo coach para fortalecer las relaciones interpersonales.

En este sentido y atento a la necesidad de la empresa, el *coaching* es una herramienta indispensable que permite desarrollar y enriquecer el potencial de cada uno de los colaboradores que pertenecen a la organización, para generar resultados beneficiosos tanto para la empresa como para sus integrantes.

De esta forma se busca transformar a los colaboradores en un equipo de alto rendimiento, esto conllevará a producir un impacto positivo en la motivación, participación y compromiso, por ende la productividad de la organización.

Plan de implementación

Objetivo general

- Incrementar en un 8 % la rentabilidad anual de la empresa Redolfi SRL por medio de la incorporación de herramientas digitales a través del desarrollo de intranet corporativa para la gestión de la comunicación interna y la formación de líderes coach.

Objetivos específicos

- Promover la comunicación interna de la empresa a través de la implementación de una intranet corporativa, cartelería digital y reuniones entre las diversas áreas lo que permitirá compartir recursos entre los colaboradores impulsando la participación en los diferentes proyectos de la empresa, dar a conocer logros y novedades.
- Capacitar a gerentes y mandos medios en liderazgo coach con el fin de desarrollar las competencias indispensables para acompañar los procesos de cambios institucionales, reducir costos por conflictos internos y optimizar los sistemas de toma de decisiones,

Alcance

- De contenido: Dada la importancia de la comunicación interna será dirigido a todo el personal porque resulta indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, en cuanto al liderazgo coach será dirigido a los mandos medios.
- Temporal: La propuesta de implementación es a partir enero del año 2021 tendrá una duración de tres meses y, acorde a la situación actual será de manera virtual.
- Ambito geográfico: La propuesta de Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach será desarrollada para la Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina.

Acciones concretas a desarrollar

Debido a que el objetivo principal de este plan de implementación consiste en mejorar la comunicación interna en la organización de modo de aumentar su productividad, se buscará lograr mayor interacción entre los distintos sectores de la empresa, fortalecida mediante una capacitación en liderazgo que involucre a los mandos medios. De esta forma, fomentará el aprendizaje individual de cada colaborador, su rendimiento personal y en consecuencia el de la empresa en general.

Desarrollo Intranet corporativa REDOLFI SRL

Fundamentación: Tal como se ha mencionado anteriormente, la comunicación interna es el pilar de una organización para aumentar la competitividad, el compromiso y el desarrollo de sus colaboradores, favoreciendo un buen clima laboral.

Acción: A través de la contratación de una empresa de desarrollos informáticos se implementara una intranet corporativa que llegara a cada uno de los colaboradores, simple de usar, una plataforma de entorno amigable y potente que permite a quien la administra, una gestión amplia de sus mensajes.

Metodología: Herramientas TIC (tecnologías de la comunicación y la información) y capacitaciones.

Recursos necesarios y limitaciones: Dada la virtualidad del plan a implementar la empresa no presenta limitaciones significativas, cuenta con los elementos necesarios para el correcto desarrollo.

Con el fin de estructurar el plan de implementación se llevará a cabo por fases para una correcta aplicación y posibilidad de realizar el seguimiento correspondiente.

- Fase 1 – Diseño y desarrollo de la aplicación.
- Fase 2 – Comunicación y lanzamiento de la aplicación.
- Fase 3 – Capacitación de uso de aplicación.

Fase 1: Diseño y desarrollo de la intranet corporativa.

Será el punto de partida del cambio dentro de la organización, un trabajo en conjunto por un lado el profesional de RRHH y por el otro los desarrolladores del software. Se definirá el diseño y accesibilidad de la intranet corporativa, considerando los temas clave inherentes a la comunicación interna de la organización. (ver anexo- avance presentación de la intranet corporativa)

Objetivo: Implementar una intranet corporativa que se adapte a las necesidades de comunicación de la empresa.

Responsable: Profesional de RRHH

Temporalidad: desde 04 enero 2021 hasta 26 febrero 2021

Contenido: La intranet corporativa contará con diversas secciones que facilitara un recorrido por la empresa, considerando la historia, misión y visión en el inicio, lo que hará de

la induccion del personal una experiencia amena, un portal de noticias donde eventualmente se publicara las necesidades de reclutamiento, como asi tambien un portal exclusivo para consultas directas con el departamento de personal para evacuar dudas por ejemplo acerca de liquidación de haberes, vacaciones, etc, o bien para realizar sugerencias. En cuanto al área operativa de la empresa, se implementará un sistema de pedidos para llevar un mejor control del stock tanto en casa Central como en las diferentes sucursales.

Costo: \$270.000.-

Fase 2: Comunicación y lanzamiento de la aplicación

Se comunicará la implementación de la aplicación con una antelación de 10 (diez) dias como mínimo para que los colaboradores puedan asimilar el proceso de cambio.

Objetivo: Comunicar al personal el próximo lanzamiento de la aplicación para fortalecer la comunicación interna y su vez disminuir el margen de error por falta de información.

Responsable: Area de Administracion de la empresa.

Metodología: Sera a traves de los encargados de cada area, capacitados a tal fin.

Costo: no genera gastos extra por estar a cargo de la organización.

Fase 3: Capacitacion uso de intranet corporativo.

Objetivo: Disminuir el tiempo de adaptacion al uso de la nueva herramienta, evitando el rechazo por desconocimiento.

Responsable: Desarrollador de Intranet corporativa *Redolfi SRL*

Alcance: Total de la planta.

Contenido: Información general del funcionamiento de la aplicación.

Metodología: Presencial para Casa Central y virtual para Sucursales a través de plataforma Zoom.

Costo: \$10.000.-

Capacitación para mandos medios en Liderazgo Coach

Fundamentacion: El *coaching* es una metodología dentro de la gestión de personas, que busca maximizar el desempeño de los empleados, considerando a los individuos y sus talentos únicos.

Acción: Desarrollar en los participantes las competencias que todo líder *coach* debe reunir en pos de una gestión integral de la comunicación en la empresa.

Metodología: Herramientas TIC (tecnologías de la comunicación y la información) y capacitaciones.

Recursos necesarios y limitaciones: Dada la virtualidad del plan a implementar la empresa no presenta limitaciones significativas, cuenta con los elementos necesarios para el correcto desarrollo de la capacitación.

Responsable: Centro de e-Learning UTN.BA

Alcance: Casa Central y Sucursales (Gerentes y Responsables Suc. 8 en total)

- ✓ Gerente general
- ✓ Gerente Ventas
- ✓ Encargado Logística
- ✓ Encargado Depósito
- ✓ Encargados Sucursales (4)

Contenido: Está diagramado de manera tal que los participantes puedan adquirir las competencias y habilidades que le permitan optimizar su capacidad de comunicación observando la realidad desde un nuevo paradigma, generando nuevas posibilidades de acción.

Especificaciones:

Nombre	Curso de cambio y PNL
Lugar	virtual
Fecha inicio	09 enero 2021
Fecha finalización	27 febrero 2021
Duración	32 hs. (8 clases de 4 hs. a dictarse los sábados de 9 a 13 hs.)
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Foros proactivos ✓ Clases en tiempo real

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultas e intercambios en foros de discusión dirigidos por el docente ✓ Actividades grupales y/o individuales de aplicación práctica ✓ Ejercicios prácticos y evaluaciones sobre análisis y casos de contexto laborales, profesionales y/o personales
Recursos	Clases tomadas desde las oficinas de cada sector
Costos	\$48.240.- (Ver anexo costo del curso) Costo de oportunidad: 4 hs semanales por sector

Temario:

- **Unidad 1:** Introducción. Modelos mentales y filtros en el marco del Coaching - Modelo Ontológico. Aprendizaje.
- **Unidad 2:** La escucha. Escucha activa, escucha efectiva. Herramientas para reducir la brecha.
- **Unidad 3:** Modalidades del Habla. El arte de indagar y proponer. Actos lingüísticos.
- **Unidad 4:** Juicios, estados de ánimo y emociones. Transformando las emociones. Pedidos y ofertas.

Marco temporal de implementación

N°	Detalle	Inicio	Final	ene-21				feb-21				mar-21			
1	Diseño aplicación	4/1/2021	26/2/2021												
2	Comunicación Intranet	1/3/2021	8/3/2021												
3	Capacitación Intranet	8/3/2021	15/3/2021												
4	Capacitación Líder Coach	9/1/2021	27/2/2021												
5	Seguimiento y control	22/3/2021	NA												
6	Encuesta clima laboral	29/3/2021	NA												

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la aplicación

A través de esta herramienta se mide la eficacia de la inversión realizada por el impacto financiero, es un complemento para la toma de decisiones de la Dirección de empresa.

Se contemplan la totalidad de costos involucrados en el plan de implementación.

Actividad	
Honorarios profesionales RRHH	\$ 95.000.-
Desarrollo Intranet Corporativa	\$280.000.-
Capacitación Liderazgo coach	\$ 48.240.-
Total Anual	\$423.240.-

Para el cálculo de rentabilidad de la empresa se considera el ejercicio contable al 31 de diciembre de 2018 cuyo importe es de \$6.195.536,11. A partir de este importe se debe calcular un 53,8% más en lo que respecta a la inflación del año 2019 y dado que aún no ha cerrado el ejercicio del corriente año se toma la inflación acumulada desde enero hasta septiembre 2020 inclusive que arroja un total de 22,3%.

Año	\$
2018	6.195.536,11
2019	9.528.734,54
2020	11.653.642,35

Según lo plasmado en el objetivo general, la meta es incrementar un 8% la rentabilidad anual de la empresa, por ende se debe calcular dicho porcentaje según la estimación por inflación a septiembre 2020, cuyo cálculo arroja la suma de \$932.291.-

Calculo ROI

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100 = \frac{932.291 - 423.240}{423.240} \times 100 = 120\%$$

En base a los cálculos realizados se puede analizar que la inversión resulta viable ya que la lectura que debe hacerse es que por cada \$100.- invertidos se recupera \$120.-

Conclusiones

A modo de conclusión del presente reporte de caso sobre la empresa Redolfi SRL se puede afirmar que si bien conserva un margen de ganancia de acuerdo a los informes aportados, ésta tiene una marcada tendencia a la baja.

Con el objetivo de revertir esta situación se propone el desarrollo de una intranet corporativa como herramienta para la gestión de la comunicación interna a través de una innovadora plataforma digital con el fin de promover los lazos interpersonales y reorganizar la planificación de la misma.

Este proceso es complementado con una formación en liderazgo coach para mandos medios con el fin de desarrollar a sus equipos, a fin de que aprendan a desempeñar diferentes habilidades, así como a aplicarlas para alcanzar los objetivos de la organización.

Estas acciones son el comienzo de un cambio desde el interior de la empresa, dando paso a una cultura más participativa, debido a la irrupción de nuevas herramientas digitales que acompañan el desarrollo tanto personal como empresarial.

Recomendaciones

Toda organización que aspire a un crecimiento constante debe considerar al capital humano como eje del mismo, y Redolfi SRL no es la excepción.

Dada la próxima apertura de un nuevo Centro de Distribución se recomienda crear el departamento de Recursos Humanos, algunas ventajas de contar con el área son buscar y captar nuevos talentos, mejorar las relaciones laborales y optimizar los recursos. Se deberá profesionalizar el área con el fin de garantizar los procesos de gestión del talento humano, desarrollar el proceso de reclutamiento y selección ya que es imprescindible incorporar el talento adecuando a la empresa, y a la vez un plan de inducción para acompañar nuevos colaboradores para su rápida integración al lugar de trabajo .

No menos importante es realizar mediciones que brinden información acerca del clima laboral, para conocer el nivel de satisfacción de colaboradores, como así también evaluaciones de desempeño a fin de detectar necesidades de capacitación en cada uno de los sectores.

Bibliografía

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

Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica

Formanchuk, Alejandro. *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2010.

Muradep, L. (2012) *Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica

Neller, Sandra Cristina (2016), *La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina* (Tesis Final de Graduación), Repositorio Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13110>.

Ritter, M. (2008). *Comunicación organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.

Rojas Lobo, P. (2011). La comunicación interna. Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones: *Nacional de Administración*. 2(2), 101-128.

Sedan, A. (2019). Propuesta de comunicación interna y formación de líderes coach en la empresa A.J. Redolfi & J.A. Redolfi SRL. Tesis de grado Universidad Siglo 21 Córdoba Argentina.

Villafañe, J. (1993) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en la empresa*. Madrid: Pirámide.

Otras fuentes:

Iprofesional (03 sept 2020) La imagen positiva de Alberto Fernández se desploma. Recuperado de:

<https://www.iprofesional.com/politica/322801-la-imagen-positiva-de-alberto-fernandez-se-desploma>

Baenegocios (21 agosto 2020) Argentina tuvo los mejores resultados en la salud: ¿Qué paso con la

economía? Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/economia/Argentina-tuvo-los-mejores-resultados-en-salud-que-paso-en-la-economia-20200821-0007.html>

Infobae (08 agosto 2020) Según el Observatorio de Deuda Social de la UCA, entre el primer y segundo trimestre se registraron 1.050.000 nuevos desocupados. Recuperado de:

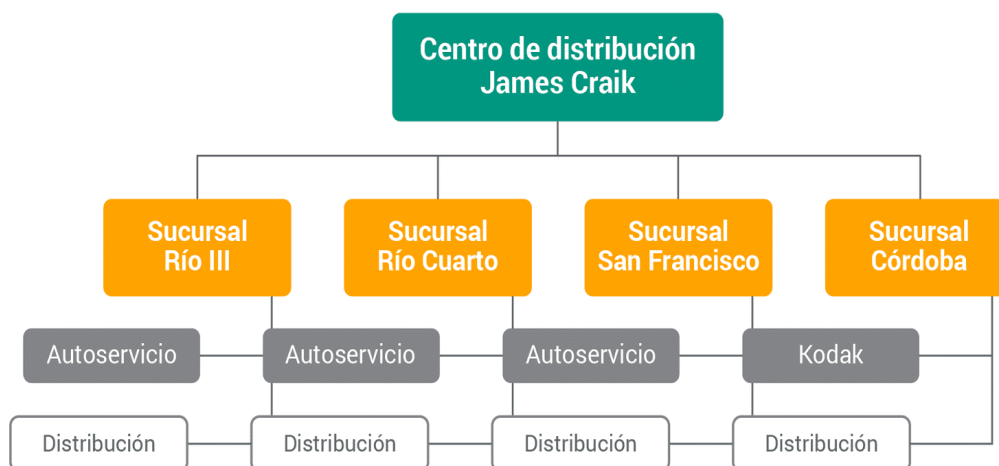
<https://www.infobae.com/economia/2020/08/08/segun-el-observatorio-de-deuda-social-de-la-uca-entre-el-primer-y-el-segundo-trimestre-1050000-personas-perdieron-su-empleo/>

DECNU 624/2020 recuperado de:

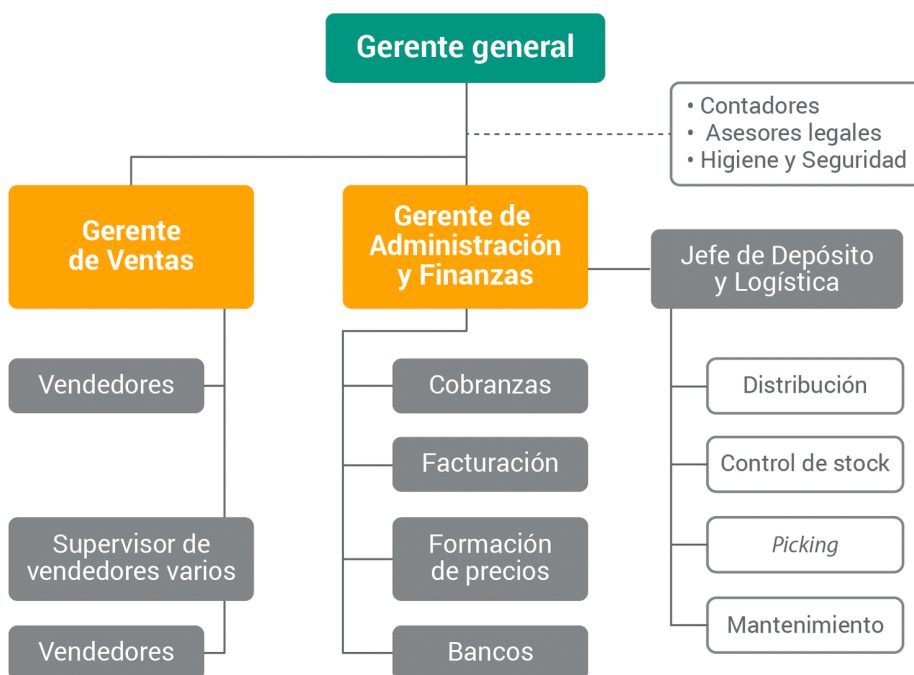
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/232689/20200729>

Anexos

1) Organigrama Sucursales



2) Organigrama Casa Central



PRESUPUESTO

Datos cliente
Redolfi SRL
James Craik
Córdoba

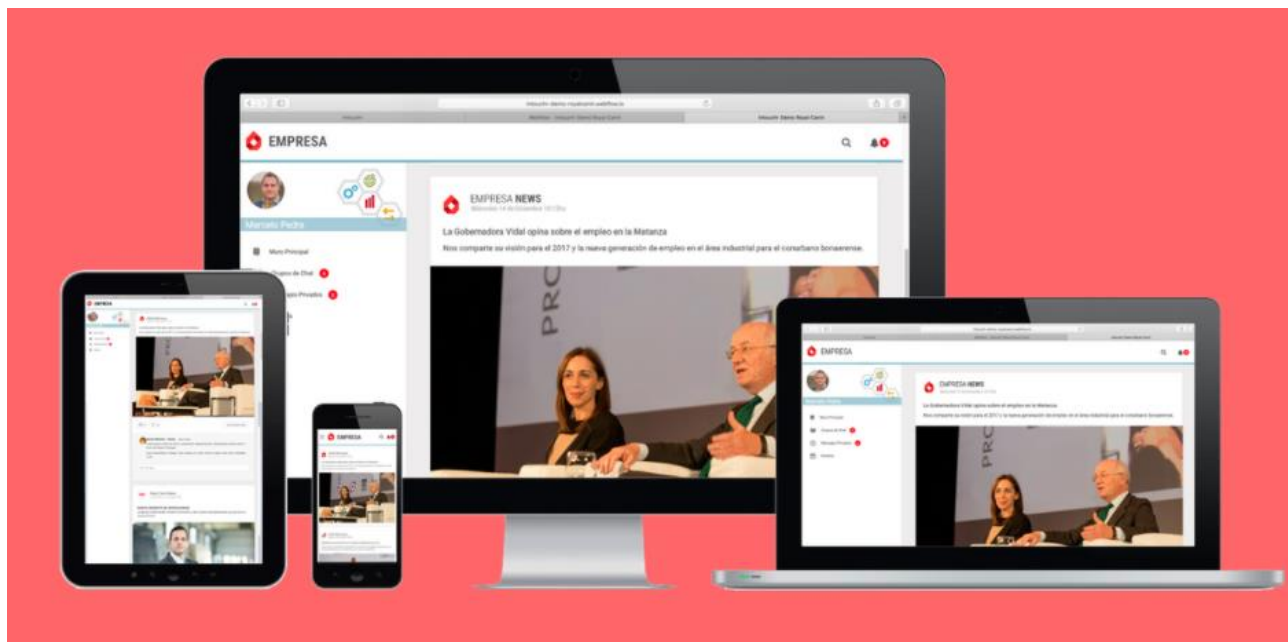
Fecha:
24-10-2020

DESARROLLOS INFORMATICOS
Córdoba
351 4343433

DESCRIPCIÓN: Aplicación de software para Comunicación interna.

Concepto	Cantidad	Precio Unidad	Total
Desarrollo Software	1	270000	270000
Capacitación	1	10000	10000
<p>Métodos de pago: Transferencia</p> <p>Comentarios: Precios IVA incluido</p> <p>Comentarios: Precios IVA incluido</p> <p>Vigencia 72 hs</p>			
Total			280000

4) Muestra Aplicación






Simple de Usar

La plataforma posee un entorno amigable y potente que le permite a quien la administra una gestión amplia de su mensaje. Quienes reciben el mensaje no tienen curva de aprendizaje la primera vez que usan la plataforma, ya que tiene un entorno de uso familiar e intuitivo.

Tres Simples Pasos

Quienes comunican tienen a disposición una potente herramienta que les permite hacer llegar su mensaje de forma 100% efectiva. Para que todos estén en sintonía y activos con lo que sucede en la organización.

 <div style="background-color: #4a90e2; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">ADMINISTRADORES</div> <p>El equipo encargado de comunicación tendrá acceso a un administrador donde podrá gestionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • Definir Grupos de usuarios a comunicar • Posteos en Cartelera • Eventos en Calendario • Encuestas • Mensajes privados 	 <div style="background-color: #4a90e2; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">USUARIOS</div> <p>Los usuarios a los cuales se les dará acceso a la plataforma contarán con los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera de Noticias • Calendario de Eventos • Chats, entre dos o más participantes • Sistema de Tickets de Contacto • Notificaciones Push para recepción de noticias aún estando el teléfono en reposo
---	--

<div style="background-color: #4a90e2; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto; font-weight: bold;">1</div> <h3 style="text-align: center;">Creación del Mensaje</h3>  <p>Un mensaje puede ser de texto, fotos, videos (incluso transmisiones de videos en vivo), encuestas, links a archivos o sitios externos.</p>	<div style="background-color: #4a90e2; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto; font-weight: bold;">2</div> <h3 style="text-align: center;">Segmentación de Audiencia</h3>  <p>Se elige cómodamente quien recibirá el mensaje pudiendo seleccionar al receptor por áreas, grupos o individuos.</p>	<div style="background-color: #4a90e2; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto; font-weight: bold;">3</div> <h3 style="text-align: center;">Medición de Respuesta</h3>  <p>Se identifica en cada comunicado o encuesta, quien y cuando interactúa, y se pueden exportar resultados a planilla de cálculos con un solo click.</p>
---	--	---



Cartelería Digital

Nuevo módulo que permite realizar comunicaciones a la Cartelería Digital que se encuentra en tu empresa, en el mismo edificio o a miles de kilómetros. Selecciona los monitores como audiencias de destino y envía distintos mensajes a cada uno. El mismo mensaje puede ser distribuido tanto a teléfonos como a monitores, tan solo define la audiencia que debe recibirlo.

5) Presupuesto Programa Liderazgo Coach

FECHA SELECCIONADA

INICIO
24
OCT

**Sede Online en Vivo -
VideoConferencia
Zoom**

 Hay vacantes

Fecha de inicio
sábado 24/Oct

Fecha de fin
sábado 12/dic

Días
El curso se dictará los días
sábado en el horario de 9 a
13 hs.
(8 clases - ver cronograma)

Duración
32hs

Dictado por
Mónica Giovanovich

6 CUOTAS DE \$1005

VALOR TOTAL DEL CURSO \$6030
UNICAMENTE PAGANDO CON MERCADO PAGO CON TARJETA DE
CREDITO - SIN INTERES

1 PAGO DE \$6030

(Nota: fecha orientativa)