

Universidad Siglo 21.
Trabajo Final de Grado.



**"PLAN DE COMUNICACION INTERNA Y FORMACION DE
LIDERES COACH".**

Empresa: A.J & J.A. REDOLFI S.R.L.

Alumno: Juan José Macció

DNI N°: 26.883.371

Legajo: VRHU0573

Licenciatura en Gestión de RRHH

Tucumán - 2021

Resumen

El presente reporte de caso consistió en el diseño de un plan de comunicación interna y capacitación en liderazgo coaching para los mandos medios de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, buscando incrementar la rentabilidad de la organización. Para desarrollar el mencionado estudio se realizó un completo análisis de la organización, conociendo su cultura, estructura, valores y prácticas, además se tuvo en cuenta el contexto especialmente signado por la pandemia COVID 19. A posterior se procedió a una investigación bibliográfica sobre autores relacionados con la temática abordada. Como propuesta de solución a la problemática observada, se elaboraron planes de intervención enfocadas en profesionalizar y mejorar los canales de comunicación interna, además de la implementación de un programa de capacitación de los mandos medios en liderazgo basados en habilidad del coaching. La propuesta de intervención llevará a la organización a invertir una suma de \$ 1.927.359,68 con un retorno de la inversión de \$3,40 por cada peso invertido hasta el 31 de marzo de 2022.

Palabras clave: Comunicación interna – Líder – Coaching – Rentabilidad.

Abstract

This case report consisted of the design of an internal communication plan and training in leadership coaching for the middle managers of the company A.J. And J.A. Redolfi S.R.L, seeking to increase the profitability of the organization. To develop the aforementioned study, a complete analysis of the organization was carried out, knowing its culture, structure, values and practices, in addition, the context especially marked by the COVID 19 pandemic was taken into account. Subsequently, a bibliographic research on related authors was carried out. with the topic addressed. As a proposed solution to the problem detected, intervention proposals were developed focused on professionalizing and improving internal communication channels, in addition to the implementation of a training program for middle managers in leadership based on coaching skills. The intervention proposal will lead the organization to invest a sum of \$ 1,927,359.68 with a return on investment of \$ 3.40 for each peso invested until March 31, 2022.

Keywords: Internal communication – Leader – Coaching – Cost effectiveness.

Índice de Contenido

Introducción:	3
Análisis de Situación:	7
Marco Teórico:	15
Diagnostico y Discusión:	17
Plan de Implementación:	17
Conclusiones y Recomendaciones:	28
Bibliografía:	30
Anexos:	38

Introducción.

En el marco del Trabajo Final correspondiente a la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, se toma la decisión de realizar el diseño de un Plan de Comunicación Interna y Capacitación para los Mandos Medios en Liderazgo Coach para la empresa A.J & J.A Redolfi SRL.

La firma A.J. & J.A. Redolfi SRL, es una empresa de capitales argentinos, situada en la ciudad de Jame Craik departamento Rio Tercero de la provincia de Córdoba.

La Empresa fue fundada el 1 de septiembre de 1959 por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, siendo en sus inicios un negocio dedicado a la venta de cigarrillos, bazar y librería, se denominaba Redolfi Hermanos.

Hasta que en septiembre de 1975 los hermanos deciden de común acuerdo separarse, Miguel continuo con la librería y el bazar y Alonso quedo con el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista. Luego se le unió su hijo José quien es el actual presidente de la compañía. La Sociedad quedó conformada como Alonso J. y José A Redolfi S.H. En el año 1990 cambiaron la razón social a Alonso J. y José A Redolfi S.R.L. Por último, en 1993 se crea una nueva sociedad Distribuidora Redolfi, destinada a la distribución de helados la Montevideana y productos congelados marca McKain,

Desde el año 1976 comenzaron un proceso de expansión sumando más productos y acuerdos de distribución. La Empresa conoció los diferentes vaivenes económicos llegando a un punto crucial en el año 1993 con la muerte de uno de sus socios fundadores Alonso Jacobo Redolfi, ocasionando un complejo proceso de sucesión que termino con el distanciamiento familiar.

En el año 2006 José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4% y posteriormente también incorpora a sus otros dos hijos a la sociedad que quedo el 85% en manos de José A. Redolfi y el otro 15% en partes iguales para sus tres hijos.

La empresa lleva más de 50 años en negocio mayorista de productos alimenticios, actualmente cuenta con un centro de distribución en la ciudad de James Craik el cual abastece a sus cuatro sucursales situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la

ciudad de Córdoba. Comercializa productos de grandes compañías como Arcor, La Papelera del Plata, Massalin Particulares, Unilever Argentina, Maxi consumo S.A. y Johnson y Johnson entre otros.

La estrategia de ventas está orientada a la “Satisfacción del Cliente con Precios Competitivos”. Su porfolio de productos es muy variado, no se enfocan en productos particulares. En todas las sucursales la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicios mayoristas, salvo la de la ciudad de Córdoba, que es solo distribuidora. Las ventas son en un 80% de contado, el resto a un plazo no mayor a 21 días. Sus clientes son principalmente despensas de barrios, minimercados y kioscos.

La dotación es de 170 empleados, la flota de vehículos es de 3 automóviles para supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y cinco montacargas.

Su ubicación estratégica fomenta el desarrollo local de James Craik, beneficiado por la ruta nacional N°9 que recorre el país desde a Ciudad Autónoma de Buenos Aires hasta el norte del país.

La empresa mantiene un crecimiento sostenido en facturación, el margen de mark up oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y el acuerdo con proveedores. Sin embargo, la tasa interna de rentabilidad se movió de manera opuesta al crecimiento de ventas, rondo entre un 5% y luego bajo a un 2,5%, esto debido al incremento generalizado de costos para el sector.

La Empresa a través de los años obtuvo un continuo crecimiento que no estuvo acompañado de una organización eficiente en la gestión de RRHH

A partir del último párrafo, se decidió tomar como propuesta de tesis la elaboración de un Plan de Comunicación Interna y Formación de Lideres Coach como ejes principales. Tanto una mejor comunicación interna como un equipo de Lideres formados, apuntalan fuertemente el plan estratégico de la Empresa especialmente la Visión y Misión.

Como guía de desarrollo se describen los siguientes antecedentes investigados para la redacción de este trabajo de tesis:

Libro de texto guía Comunicación Organizacional Técnicas y Estrategia, Barranquilla, Colombia, Adela de Castro (2014). En su trabajo la autora expone la necesidad de que toda organización maneje una serie de reglas básicas para que la Comunicación interna funciones y agregue valor a la Organización.

En el artículo de investigación sobre La Comunicación en las teorías de las organizaciones, de la Universidad Complutense de Madrid, de Adela Félix Mateus (2014), concluye la autora que, con la evolución y la importancia de la perspectiva humanística en las organizaciones, la Comunicación interna empieza a ser valorada como una función estratégica, reconociendo su importancia para un buen clima y la cohesión dentro de la Empresa.

En su libro Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional, Daniel Goleman (2013) menciona que el estilo de Líder Coach tiene la valiosa habilidad de vincular lo que quiere la persona con los objetivos de la Organización, logrando altos niveles de motivación y sentido de pertenencia del colaborador porque siente claramente que su aporte es relevante para el equipo.

En su trabajo Ética y Coaching ontológico, Chile, Echeverría Rafael (2011) el autor reflexiona sobre que el Coaching está destinado a ser el método de Liderazgo del siglo XXI, desarrollando personas, fortaleciendo relaciones y logrando los resultados deseados.

Con el desarrollo de este trabajo se pretende enriquecer el conocimiento sobre Comunicación en la Organización, implementando un Plan, utilizando nuevas tecnologías. Para esta misión el rol del Líder también verá ampliada su visión y gestión en la organización, orientado a las personas, buscando lograr la mejor versión de cada uno.

Concluyendo con este apartado, el caso en estudio resulta de relevancia a los fines prácticos de este trabajo de tesis. La oportunidad de la Empresa en trabajar sobre un Plan de Comunicación Organizacional y formación de Líderes Coach promueven los siguientes beneficios:

- Aumenta la motivación y productividad del colaborador porque ahora conocerán los objetivos de la empresa y la relevancia de sus aportes.

- Mejorará la performance de los Líderes mediante la implementación de un programa de capacitación sobre Líder Coach.
- Facilitará la adaptación a los cambios dentro de la organización.
- Se transmite la identidad corporativa a toda la Organización generando mayor sentido de pertenencia.
- Aumenta a rentabilidad de la Empresa mediante colaboradores más preparados y enfocados en resultados.

Análisis de la situación.

De acuerdo a la información obtenida de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, se observa una empresa familiar regional en continuo crecimiento y expansión a lo largo de los años.

Desde el año 2007 la Sociedad quedo conformada en un 85% de las cuotas partes son de José Redolfi (hijo del fundador) y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre sus tres hijos. En lo que respecta a la razón social Distribuidora Redolfi SRL, se compartió la propiedad entre José Redolfi y su hijo Pablo Redolfi.

La Empresa tiene presencia en el mercado mayorista hace más de 50 años, actualmente posee un centro de distribución en James Craik (Rio Tercero) y cuatro sucursales de autoservicio mayorista en las principales ciudades de la provincia de Córdoba (Río Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Ciudad de Córdoba).

La Empresa muestra bajos índices de rotación de personal, la estructura interna es Piramidal y Paternalista en la toma de decisiones. En el nivel superior está el Gerente General (también realiza funciones de Gerente Comercial por falta en este puesto), en el segundo nivel está el Gerente de ventas, Gerente de Administración y finanzas que además de sus funciones normales, realiza tareas que deberían estar el área de Recursos Humanos. También en un segundo nivel está el Jefe de Deposito y Logística, en un tercer nivel están los departamentos que reportan a las gerencias de primer nivel. Por otra parte, busca asesoría tercerizada (staff) en Higiene y Seguridad, Contaduría y Legales.

Los recursos humanos son gestionados por el área de Administración, cuyo personal son los encargados de liquidar los sueldos. No fue desarrollado un departamento de recursos humanos motivo por el cual no hay procesos formales de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, gestión de clima organizacional (en el año 2005 se realizó una encuesta de clima laboral sin registro de los resultados). Con respecto a la política de ascensos, se priorizan las buenas relaciones y la confianza, enmarcadas en una informalidad de procesos y evaluaciones. La dotación actual es de 170 empleados, todos los colaboradores están enmarcados en el convenio colectivo de empleados de comercio (130/75).

La Empresa cuenta con aproximadamente 6000 clientes que generalmente son despensas y minimercados o kioscos. La estrategia de captación de Clientes es a través de redes sociales (fan page en Facebook) Google My Business, de boca en boca o promociones individuales de vendedores o supervisores. La estrategia comercial está orientada a un servicio dirigido a la satisfacción del cliente con precios competitivos. La tasa interna de rentabilidad bajo de un 5% a un 2,5% producto de la suba de costos de insumos que la Empresa decidió no volcarla a los precios para ser competitivos.

En lo que respecta a las empresas competidoras de la zona, las mismas se pueden clasificar en dos grandes grupos: empresas de preventistas, mayoristas con salones de ventas y entregas a domicilio.

La empresa para seguir su plan de crecimiento necesitaba mayor infraestructura edilicia, motivo por el cual se está construyendo un nuevo centro logístico ubicado sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik. El mencionado centro logístico contara con casi 7000 m² cerrados para guardar mercadería. La inversión también prevé un loteo de 10 hectáreas para revender y de esa manera ayudar a solventar los costos de construcción.

Para el **análisis de Contexto**, se utilizará la herramienta **PESTEL** (acrónimo que se refiere a los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales).

FACTOR	OBSERVACIONES
FACTOR POLITICO	<p>El escenario político argentino de 2021 tiene varios frentes, Principalmente ante la segunda ola del COVID19 está la gestión por obtener vacunas, hasta el momento el total de vacunados completamente (dos dosis) 980.000 y con una dosis 7.025.00 (argentina.gob.ar, 30/4/21.) Es decir, solo el 1,5% está protegido. El Presidente mediante decreto 235/2021 dispuso unas series de medidas y restricciones entre las cuales está la suspensión de clases de manera presencial El Jefe de Gobierno de CABA no acato y esto pasa a la Corte Suprema. La situación es grave porque en las principales ciudades del país la capacidad de las terapias intensivas supera el 80% (Infobae,30/4/21).</p> <p>También estamos en un año de elecciones de medio término que generan muchas expectativas. Las restricciones en principio no afectan al rubro alimenticio.</p>
FACTOR ECONOMICO	<p>La inflación proyectada superara el 50%. En el mes de abril los alimentos subieron un 4,5% (Focus Market, 04/21). Las paritarias están cerrando en un promedio de 38% con acuerdos de revisión entre septiembre y noviembre.</p> <p>La nafta acumula un aumento del 25% desde principio de año y se prevén mas aumentos (esto impacta en el costo del flete y por ende del precio final).</p> <p>La actividad comercial minoristas subieron un 40% en relación con abril de 2020, se debe destacar que abril de 2020 estaba el país con muchas más medidas restrictivas y sin vacunas. (CAME, 2021).</p> <p>El dólar oficial cerró en \$98,90 para la venta y el Blue quedo en \$150 para la venta. Ambos se mantienen estables. Los sectores más afectados por la situación sanitaria son: hotelería, gastronomía y turismo.</p>

Tabla 1. Análisis PESTEL – Fuente: Elaboración Propia (2021).

FACTOR	OBSERVACIONES
FACTOR SOCIAL.	<p>En materia social se atraviesan momentos de suma tensión producto de constantes manifestaciones de agrupaciones sociales pidiendo aumento en los planes sociales. El desempleo sigue creciendo y las Empresas ante la incertidumbre de la pandemia y los costos laborales sumados a la prohibición de despido sin causa y a la doble indemnización, no están proyectando aumento de dotaciones.</p> <p>El gobierno lanza 87.000 créditos especiales a tasa 0, orientados a la construcción y refacción de viviendas.</p> <p>El poder adquisitivo de la clase media se está resintiendo movido principalmente por el crecimiento de la inflación superior al 50% y el efecto de paritarias que no superan el 48% en promedio. Esto afecta directamente al estilo de vida de todos.</p>
FACTOR TECNOLÓGICO.	<p>Continua en crecimiento del teletrabajo en varias ramas del mercado laboral, principalmente impulsados por plataformas como ZOOM, MET, WHATSAPP y TEAM. Esto genera inversiones en las compañías para dotar a sus colaboradores de velocidad de internet y equipos dotados para tal fin.</p> <p>El 10 de mayo vuelve el Hot sale que según la CACE proyecta superar en un 40% las ventas del año anterior. Para esto las principales empresas desarrollan sus propios sitios web con la mejor tecnología y principalmente las vinculadas a trazabilidad en la logística de productos. (CACE,2021).</p> <p>El uso de redes sociales con fines empresariales creció notablemente en el último año, de hecho, se estima que el 80% de las compañías tienen presencia en redes con fines corporativos. (Iprofesional,2020).</p> <p>El dato importante para los desarrolladores de aplicaciones es que en Argentina el 84% de la población tiene celular (Indec, cuarto trimestre 2020).</p>

Tabla 1. Continuación - Fuente: Elaboración propia (2021)

.FACTOR LEGAL.	Entro en vigencia el 29/01/21 la Ley que establece un aporte solidario extraordinario a las grandes fortunas (patrimonio que superen los 200 millones de dólares) cuya recaudación será destinada a apoyar la lucha contra el COVID-19, otorgar subsidios y ayudas sociales de emergencia en un país donde la pobreza supera el 40%. Esto trajo aparejado una serie amparos y contiendas judiciales no resueltas a la fecha.
FACTOR ECOLOGICO.	La pandemia ayudo a bajar la contaminación y mejorar el medio ambiente, motivado por el cierre en fábricas y el aislamiento obligatorio. (Infobae, 2020)

Tabla 1. Continuación - Fuente: Elaboración propia (2021)

Análisis del Micro Entorno

A continuación, se desarrolla un análisis del micro entorno de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL desde la teoría de las **5 fuerzas de Porter**, las cuales son:

Poder de negociación del cliente: Los clientes con los que se relacionan estos tipos empresas de la industria son en general despensas en barrios, minimercados, quioscos, farmacias, etc. Los compradores poseen un alto poder de negociación en relación con sus proveedores debido a la altísima competencia y productos sustitutos que existe en la industria, haciendo que el cliente pueda cambiar de proveedor con facilidad.

Poder de negociación del proveedor: Existen muchos proveedores en la industria que tienen un poder de negociación alto, lo cual determinan diferentes tipos de medidas para poder fidelizar al cliente y que no busque otro proveedor. Por ejemplo, plazos de financiación. Una eficiente gestión con proveedores aumenta el margen de rentabilidad y genera una ventaja competitiva.

Amenaza de nuevos competidores

Cada vez son más las empresas que ingresan en la industria para comercializar y distribuir diversos tipos de productos de forma masiva. Los competidores analizan las

debilidades y dirigen sus estrategias a esos puntos, ejemplo mejores precios, mayor financiación, entregas en menor tiempo, y hasta publicidad compartida.

Amenaza de productos sustitutos: En la industria que opera la empresa en estudio, se puede observar que existen diferentes tipos de empresas que comercializan y distribuyen una gran variedad de productos sustitutos con precios más bajos que los de su competencia y mejor financiación, buscando una ventaja competitiva por sobre el resto.

Tabla 2: Análisis F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Más de 50 años de experiencia en el mercado. Política de precios bajos. Flota propia de camiones y utilitarios para entregar en 24 horas.</p> <p>Sucursales en las principales ciudades de Córdoba.</p> <p>Surtida línea de productos y primeras marcas.</p> <p>Bajo nivel de endeudamiento. Baja tasa de ausentismo y rotación de personal. Centro de Logística establecido estratégicamente.</p>	<p>Falta un Área de RRHH y todos los procesos que se llevan a cabo en ella. No tienen un plan de comunicación interna. No cuenta con manual de descripción de puestos. Falta un sistema informático integral. Para stock, ventas, administración y RRHH. Falta un plan de MKT digital y desarrollo de campañas. No cuenta con objetivos claros de facturación. Ni indicadores de gestión por áreas.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Implementar un plan de comunicación interna. Implementar un sistema de KPI (indicadores de gestión) para motivar a todos a lograr las metas.</p> <p>Implementar un CRM para una gestión integral del Cliente.</p> <p>Desarrollar un sitio web para ventas on line. Desarrollar un sistema de capacitación a Lideres Coach, para lograr mejores resultados propios y de los colaboradores.</p>	<p>Aumento de la venta on line a través de plataformas que están llegando a todos los rubros. Cambios de reglas de juego ante la pandemia y ante las elecciones legislativas. Incremento de precios de proveedores que impactan en los precios al consumidor y bajan la rentabilidad.</p> <p>Clientes con mucho poder de elección por la información que se encuentra por internet. Cambio de empresa por parte de los empleados de mayor potencial ante mejores propuestas laborales.</p>

Fuente: Elaboración propia (2021)

Luego de aplicar el diagnóstico con la matriz FODA, y desde un análisis con una perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos, se concluye que en la actualidad una respuesta rápida ante diferentes contingencias o cambios del contexto, pueden determinar la ventaja competitiva.

Las fortalezas representadas en el FODA generan mucha confianza en los colaboradores que pueden observar una empresa con trayectoria, sólida en lo financiero y en constante crecimiento. Las debilidades manifiestas son posibles de superar y tienen que ver con el plan de comunicación y coaching que se propone.

El FODA muestra rápidamente un saldo positivo en virtud de ventajas competitivas y oportunidades de mejoras, mediante la implementación de políticas internas en Gestión de Recursos Humanos asociadas a la Comunicación, el Liderazgo y herramientas tecnológicas que faciliten las acciones proyectadas.

El escenario socioeconómico hace proyectar un final de segundo semestre con aumento de consumo producto de que habrá un porcentaje mayor de ciudadanos vacunados con una o dos dosis.

En el panorama actual los trabajadores de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no cuentan con un buen acceso a la información, necesaria para responder de una manera correcta y eficiente ante posibles contingencias, por ejemplo, facturación, ingreso de nuevos productos, tampoco hay un canal abierto para sugerencias de productos o mejoras en el servicio. Toda acción se realiza bajo la premisa de “ensayo y error” de cada empleado.

La implementación de un proceso de evaluación de gestión es muy importante que esté bien definido para poder medir el rendimiento del colaborador. Dichas evaluaciones permitirán que el trabajador obtenga más información acerca de su desempeño, pudiendo detectar y mejorar sus falencias para obtener un mejor rendimiento.

Si bien existen diferentes maneras de comunicar las directivas de la organización a la plantilla de personal, la desactualización de los canales de comunicación imposibilita una mejora en la interacción de los operarios, de suma importancia para la contribución de posibles beneficios en los procesos y resolución de conflictos en la nueva etapa de

expansión de la organización. A su vez, esto podría estar afectando al sentido de pertenencia y fidelización de los empleados, por no tomarse en cuenta las sugerencias de los mismos, experimentando sensaciones de falta de escucha (feedback).

El resultado de esta investigación deja expuesta las siguientes necesidades de intervención:

- Generar un Plan de Comunicación interna, implementando tecnologías para lograr canales de comunicación eficientes, rápidos y que permitan que la información suba y baje constantemente en la organización. Generando la posibilidad de dar y recibir Feedback en todos los niveles de la Organización.
- Generar un Plan de capacitación en Liderazgo Coach, buscando perfiles competitivos que logren formar equipos de alto rendimiento. Aprovechando las buenas relaciones laborales de la empresa y las ventajas competitivas descritas en el análisis FODA. Esta implementación aumentara la motivación de los colaboradores y debe ir acompañado de una manual de descripción de puestos y un plan de carrera.

Marco Teórico.

A continuación, se procederá al desarrollo del contenido teórico a través de autores reconocidos que validan la importancia de una comunicación interna y también del desarrollo de líderes coach con la función de formar y entrenar a sus equipos.

Comunicación Interna Organizacional.

El término comunicación organizacional salía a la luz desde mediados del siglo pasado, pero es en la década del setenta que comienza a confeccionarse su base teórica como disciplina dentro de las ciencias empresariales y sociales, surgiendo un campo de estudio más extenso: la comunicación organizacional o institucional, términos que serán utilizados indistintamente. (Graverán D., 2017).

La comunicación institucional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad (Trelles I., Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba, 2000).

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible (Álvarez J. , 2014).

Liderazgo Coach.

Liderar implica ejercer influencia en las personas. Por medio de este método, el enfoque está, en un comienzo, en el autoconocimiento (un enfoque personal) para luego ser utilizado al enfoque organizacional.

El Líder formador o Coach centra su gestión en el desarrollo del talento de las personas. Contribuyen a que los empleados identifiquen sus fortalezas, debilidades y

aspiraciones profesionales, ayudando a establecer metas de desarrollo. Estos líderes dan tareas desafiantes a sus empleados y estar dispuestos a soportar a corto plazo el fracaso, ya que se centran en el desarrollo personal principalmente. (Goleman, 2013).

El Coaching es una disciplina que surgió con el objetivo de potenciar los rendimientos deportivos, pero a lo largo de los años en vista de sus resultados, se extendió a otros ámbitos de aplicación especialmente a las Organizaciones empresariales.

Como lo señala Leonardo Wolk *“El coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiendo como un proceso de aprendizaje. (Coaching, El Arte de Soplar las Brasas 2007, p.23).*

El líder coach es aquel líder que debe actuar de acuerdo con las necesidades presentes dentro del equipo, asegurando que todos los miembros coordinen sus acciones de tal manera que se asegure la eficiencia y efectividad del fin que se busca. El objetivo de la formación de líderes coach es que los mismos sean capaces de “facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje”.(Echeverría, 2000, pág. 97)

" Liderar implica ayudar a que las personas expandan su potencial para lograr un mejor desempeño individual y colectivo y un Líder Coach es quien desempeña el liderazgo desde el compromiso de desarrollo de otros líderes. Para lograrlo existen 5 responsabilidades del Líder Coach: crear una visión compartida, delegar poder y crear responsabilidad, generar 15 sinergia y trabajo en equipo, facilitar el desarrollo de potencialidades y predisponer emocionalmente". Anzorena (2019)

En conclusión, la Comunicación interna logra fluidez en la información y genera sentido de pertenencia y confianza, porque el colaborador ve regularmente que el fruto de su trabajo repercute en las metas de la organización. También es de suma importancia contar con líderes coach para formar, motivar y desarrollar equipos especialmente en entornos tan cambiantes y dinámicos como el actual.

Diagnóstico y Discusión.

En base a lo visto anteriormente, se puede afirmar como diagnóstico que la Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL tiene un claro problema de comunicación interna, debido principalmente a la informalidad con la que se maneja la información, sumado a que no cuentan con programas de formación de Líderes Coach que podrían en base a sus competencias distintivas llevar adelante planes y procesos de comunicación interna.

Uno de los principales generadores de valor agregado en las Organizaciones son las personas motivadas, es por lo antes mencionado muy necesario que éstas conozcan claramente los lineamientos, las estrategias y los resultados parciales y finales de los objetivos y metas organizacionales. En el caso de estudio fruto de la informalidad, la comunicación no fluye virtuosamente, generando discrepancia entre lo que la dirección quiere decir y lo que el colaborador realmente interpreta.

También en lo referido a comunicación, los canales no están definidos, los mensajes internos son emitidos de acuerdo a la situación del momento y esto también lleva a confusión y falta de claridad. Otro eslabón valioso de la comunicación interna que está ausente en la empresa es el Feedback, cuando en el proceso de gestión se establece una comunicación bidireccional y un espacio para la retroalimentación, se puede lograr círculos virtuosos de tareas oportunidades de mejoras significativas. Teniendo en cuenta lo antes descrito, la oportunidad de formalizar los canales de comunicación sumando espacios de validación de información, feedback y mejora continua tienen alta posibilidad de aumentar la confianza y compromiso de los colaboradores.

En segundo lugar ante la falta de líderes capacitados, se desaprovecha tener una visión integral de las oportunidades ante los distintos escenarios que presenta el país, como así también para desarrollar colaboradores y equipos competitivos para hacer frente a las amenazas antes descritas y a la baja rentabilidad de la empresa.

La posibilidad de implementar un programa de capacitación para Líderes Coach apuntalara los valores estratégicos de la empresa a través del desarrollo de habilidades comunicacionales y de gestión integral necesarias para llevar adelante políticas de expansión y productividad.

Luego de estudiado y analizado el caso, se llega a la conclusión de que la empresa tiene problemas a resolver que se pueden solucionar al implementar un plan sistemático de comunicación interna y formación de líderes coach.

En Comunicación interna es importante llevar adelante un plan que tenga como bases fundamentales pautas claras de comunicación, utilizando canales formales como correos y transparentes en sectores claves para temas importantes y canales digitales como WhatsApp para información masiva, ágil y con mayor urgencia. Estas medidas bien plasmadas en un diagrama de Gantt comunicadas como plan integral a todos los colaboradores y luego de manera particular a cada equipo llevaran a aumentar la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad de cada colaborador.

Por otro lado, la necesidad de llevar a cabo un plan de capacitación a mandos medios en Liderazgo Coach, de manera integrada con el plan de comunicación interna, lograra los resultados a corto, mediano y largo plazo en materia de recursos humanos motivados que por ende se plasmara en más rentabilidad. El perfil de líder coach busca obtener y desarrollar la mejor versión de los colaboradores de su equipo, haciendo foco en la motivación y productividad personal, con una mirada holística de la organización.

Finalmente, como toda empresa comercial busca maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas, el plan de comunicación interna y capacitación de líderes coach serán más rentables y beneficiosos que el no comunicar y no capacitar a los líderes de la organización.

Plan de Implementación.

Objetivo general:

Implementar un plan de profesionalización de la comunicación interna y formación de Líderes Coach en la Empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L para incrementar la rentabilidad de la empresa en un 5%, para marzo de 2022.

Objetivos específicos:

- ❖ Definir y Establecer un canal de comunicación organizacional moderno y eficiente, que optimice la información para todos los niveles de la Empresa y posibilite una toma de decisiones más rápida y precisa.
- ❖ Definir e implementar un plan de capacitación para los líderes de la empresa específicamente en habilidades propias del coaching.
- ❖ Incorporar un jefe de gestión y desarrollo de Recursos Humanos en agosto 2021, para que lidere los proyectos que se plantean y además para dar continuidad a las acciones propias.

Alcance.

- ❖ De contenido: Se enfocará en profesionalizar la comunicación interna organizacional y la formación de líderes coach, logrando mayor eficiencia, aumento de motivación en la gestión de los colaboradores y por ende mayor productividad que apuntalará el objetivo de crecimiento económico. También la mencionada implementación buscara aprovechar la oportunidad del aumento de demanda en los meses que se infieren como post pandemia fruto de la campaña de vacunación y generar antecedentes como base para futuras implementaciones en otras empresas de similares características.
- ❖ Geográfico: Se desarrollará en las cuatro sucursales de la Empresa A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba República Argentina, comenzando por la casa central.

- ❖ Temporal: Comenzara a implementarse desde mediados de julio de 2021 hasta 31 de marzo de 2022.

Acciones:

Contratación de un Jefe de gestión y desarrollo de RRHH.

Mediante consultora externa de recursos humanos se procede a la búsqueda de una persona para que lidere los procesos de gestión y desarrollo de recursos humanos, especialmente en los planes de comunicación interna y formación de líderes coach.

Perfil que se entrega para la selección. (Ver anexo 1).

Tiempos y plazos de la primera acción.

- Proceso de selección, hasta el 18/06. Responsable Consultora.
- presentación de la terna a la Dirección hasta el 25/06. Responsable Consultora.
- Selección final, hasta el 02/07. Responsable Gte. General y Gte. Administrativo.
- Ingreso y presentación en la empresa el 5 de julio, responsable Gerente General.

Responsables:

Gerente General y Gerente Administrativo.

Recursos:

- ✓ Proveedor Consultora de recursos humanos.
- ✓ Sala de entrevistas con TV o proyector para video llamadas.
- ✓ Acceso a internet.
- ✓ Sistema Zoom o Meet para video llamadas.

Costos:

- ✓ Honorario Consultora \$110.000 (pesos cien mil), es el sueldo bruto de una posición de Jefatura. (Fuente: Consultores de Empresas S.A , junio 2021).
- ✓ Sueldo bruto de Jefe de Recursos Humanos, \$110.000 por mes, al año hace un costo total de \$1.320.000

✓ Costo total: \$ 1.430.000-

Control:

El Gerente General se asegura de la contratación conjuntamente con el Gerente administrativo.

Segunda acción: Diseñar e implementar un plan de comunicación organizacional.

El Plan se va a centrar en tres acciones concretas:

1. Creación de dos grupos de WhatsApp, uno de solo lectura para toda la dotación de la empresa y otro de interrelación con los mandos medios, gerentes y directores.
2. Armar una agenda de reuniones mensuales y semanales entre los líderes, para luego ser utilizadas en sus propios equipos.
3. Habilitar un buzón virtual de sugerencias, ideas y reclamos. El mismo puede ser de manera anónima o incluyendo el nombre de la persona.

Lo que se busca es lograr canales de comunicación entre todos los miembros de la organización, que permita que la información fluya en todas las direcciones, llegue de manera precisa, rápida y claramente. Esto permitirá mejorar la eficiencia de los trabajadores y facilitará la toma de decisiones en el plano gerencial.

Como primera medida se habilitan dos grupos de WhatsApp (en base a un relevamiento previo de números de teléfono y autorizaciones de cada colaborador usando el Google formulario), uno con el Nombre de "RRHH Comunicación Organizacional", en el cual están todos los trabajadores de todos los sectores, junto con los mandos medios, el administrador es el jefe de recursos humanos. El grupo tendrá el formato de que solamente puede publicar los administradores, dejando para los demás miembros la acción solamente de lectura. La información que se publique tendrá el carácter de oficial y se incluirá:

- ✓ Comunicación corporativa de interés general.
- ✓ Normativas internas.
- ✓ Fechas importantes.
- ✓ Nuevos ingresos.
- ✓ Colaboradores que se destacaron por alguna acción.
- ✓ Placas de felicitaciones por los cumpleaños de los colaboradores.
- ✓ Placas emotivas de necrológicas de trabajadores.
- ✓ Placas informando jubilaciones y agradeciendo el compromiso y trayectoria.
- ✓ Eventos internos.
- ✓ Promociones y campañas comerciales para ser viralizadas.

El otro grupo de WhatsApp tendrá el nombre de "Lideres Redolfi " en el cual estarán todos los mandos medios y gerenciales de la empresa, tendrá como objetivo intercambiar información, comunicar novedades importantes para el conocimiento de todos y pactar agendas de reuniones que necesiten de la característica de urgencia.

Como segunda medida diseñamos una agenda de reuniones mensuales y semanales entre líderes de toda la empresa, para cada reunión se tomará el orden del día hasta 12 horas antes de la reunión, se pactara el tiempo de duración y la realizaremos por la plataforma de Meet de Google. ().

Agenda de implementación:

1. Entre el 12 y 16 de julio, enviar formulario por WhatsApp a todos los trabajadores solicitando autorización para incluirlos en el grupo general organizacional. Responsable jefe de RRHH.
2. El 16 de julio armar el grupo general de WhatsApp y enviar tutorial explicando el uso informativo. Responsable jefe de RRHH.
3. Entre el 17 y 23 de julio diseñar, validar con los líderes y enviar a todos los colaboradores un formulario Google para quejas y sugerencias. Enviar carteles A3 a

todas las sucursales y el centro logístico (4 a cada lugar) explicando el uso y beneficio del formulario. Responsable, Jefe de RRHH.

4. Entre el 19 y 23 de julio, presupuestar plataforma Google Business Standard. Jefe de RRHH.
5. Entre 23 y 24 de julio, análisis y autorización de la plataforma. Gerente General.
6. El 26 de julio enviar por mail primera propuesta de agenda con fechas y temas generales.
7. El 2 de agosto, tener la primera reunión de prueba con los líderes.

Recursos:

- ✓ Diseñador externo para las placas y carteles.
- ✓ 4 carteleras de corchos 80x100 cm + 1000 chinchas de colores.
- ✓ Google Business Standard. Con 2tb de memoria, correo electrónico empresarial para toda la empresa, Meet hasta 150 personas con grabación de reuniones y seguridad informática pizarra virtual, formularios y Calendario incluido.
- ✓ Servicio de Wifi libre en toda la empresa.

Costos:

- ✓ Diseñador externo \$15.000 (pesos quince mil) incluye diseño de placas para WhatsApp, diseño de cartelera, impresión de carteles en A3 (hasta 20 carteles por mes) y A4 (hasta 50 carteles por mes), diseño de videos institucionales de hasta 2 minutos (2 por mes).
- ✓ Cuatro carteleras de corchos 80x100 cm. \$1.300 cada uno, total \$5.200 (mercadolibre.com.ar, 2021).
- ✓ Contratar Google Business Standard \$10,80 USD (<https://workspace.google.com>, 2021), se toma dólar a \$ 95,30 (BCRA, 11 de junio 2021) sería en pesos \$1.029,24 por mes por persona. Este servicio estará disponible para los once Líderes que se capacitaran en la organización lo cual lleva a un costo mensual de \$11.321,64-

- ✓ Contratar Wifi libre para las cuatro sucursales y el centro de distribución, \$1330 por cada punto, Total \$ 6.650- mensual. (www.claro.com.ar, 2021)

Tabla 3: Tablero de costo de programa de Comunicación Organizacional

Costo de implementación programa de comunicación		
concepto	mensual	anual
Diseñador	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
Cartelera de corcho x 4	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00
Google Business Standard	\$ 11.321,64	\$ 135.859,68
Wifi para 4 sucursales + centro distribución	\$ 6.650,00	\$ 79.800,00
Total costo anual		\$ 400.859,68

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control:

El jefe de Recursos Humanos.

Tercera acción: Plan de capacitación en Líder Coach para los Líderes de la Empresa.

Este programa tiene como objetivos brindar a cada mando medio de la empresa, la posibilidad de desarrollar habilidades comunicacionales, humanas y de liderazgo que permitan mejorar su propia performance y las de sus colaboradores.

La Capacitación se desarrollará a través de la plataforma Zoom por dos facilitadores de la consultora GEVA (www.grupogeva.com.ar, 2021), Mg. Héctor Olmos y Lic. Mariano Lezcano, especialistas en Coaching Organizacional. El programa contara de 5 módulos, cada módulo se dicta en dos encuentros de 2 horas cada uno, dando un total de 20 horas de capacitación intensiva. Al final de cada encuentro se realizará una evaluación individual. El Jefe de Recursos Humanos comunicara las notas a cada participante por email, de ser necesario recuperar, se coordinara con el colaborador para repasar ideas y volver a rendir, la nota mínima es de 70% sobre 100.

El programa tendrá el siguiente contenido y fechas en el horario:

Módulo 1 - El líder Coach. (23 y 24 de julio)

Módulo 2 – Desarrollando competencias de Liderazgo y Coaching. (6 y 7 de agosto)

Módulo 3 - Liderazgo y Coaching Sistémico. (27 y 28 de agosto).

Módulo 4 – Liderazgo y Coaching de Proyectos. (10 y 11 de septiembre).

Módulo 5 – Liderazgo y Coaching de Equipos. (1 y 2 de octubre)

Serán los viernes de 17:00hs. a 19:00hs. y sábados de 9:00hs. a 11:00hs.

Responsable.

Jefe de Recursos humanos.

Recursos:

- ✓ Capacitador externo.
- ✓ Programa Zoom instalado en las PC de los Lideres.
- ✓ Acceso a internet.
- ✓ Grafica de presentación del programa.
- ✓ Certificados para cada participante a ser entregado al finalizar el programa.
- ✓ 11 cuadernillos, uno para cada participante con el marco teórico del curso y espacios para tomar apuntes.
- ✓ Lapiceras.

Costos:

- ✓ Valor hora Capacitadores \$4.000- IVA incluido.
- ✓ Total por 20 horas \$ 80.000- IVA incluido.
- ✓ Cuadernillo x 11 unidades \$ 16.500- final.
- ✓ Lapiceras son cortesía de proveedores.
- ✓ Gráfica y certificados incluidos en presupuesto de diseñador.
- ✓ Total programa de capacitación lideres coach \$ 96.500-

Control:

El control lo realizara el Jefe de RRHH conjuntamente con los facilitadores, se utilizara el los formularios de Google para las evaluaciones y el programa Mentimeter para las encuestas de satisfacción.

Tabla 4. Gantt general de las acciones.

Selección de Jefe de RRRHH	junio		julio				Agosto				Septiembre			
	3sem	4sem	1 sem	2sem	3sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem
Acciones														
Proceso de Reclutamiento	■													
Presentación de Terna.		■												
Entrevistas y selección final			■											
Ingreso a la Empresa			■											
Plan de Comunicación														
Enviar formulario por WhatsApp a todos solicitando autorización para incluirlos en el grupo organizacional y validar los números que serán incluidos.				■										
Armar los dos grupos de WhatsApp y enviar un video tutorial explicando el uso de cada caso.				■										
Presupuestar plataforma de Google Busisness Estándar					■									
Autorizar la plataforma.					■									
Enviar por mail la primera propuesta de agenda con las fechas y temas principales						■								
Tener una primera reunión de prueba con los lideres.							■							
Diseñar un formulario para sugerencia, quejas y propuestas							■							
Validar el formulario con el equipo de Lideres								■						
Publicar el formulario por WhatsApp y por carteleria interna.								■						
Plan de capacitación														
Primer encuentro.						■								
Segundo encuentro.							■	■						
Tercer encuentro									■					
cuarto encuentro											■			
Quinto encuentro													■	
Informe final.														■

Fuente: Elaboración propia (2021).

Costo total del plan de intervención:

$$\text{Acción 1 (\$ 1.430.000)} + \text{Acción 2 (\$ 400.859,68)} + \text{Acción 3 (\$ 96.500)}$$

$$\text{inversión total} = \text{\$ 1.927.359,68}$$

Evaluación de impacto de la implementación

Teniendo la información de la inversión a realizar es necesario validar con el objetivo general de la propuesta que era un llevar la rentabilidad anual al 5% hasta 31/12/2021 a través de un plan de comunicación organizacional y la formación de líderes coach.

Además, como último dato, las utilidades de la empresa en base a sus ventas netas en el año 2018 según (Canvas, 2019) fue de \$ 68.959.226,3. Si a dicho monto del año 2018, lo actualizamos a hoy, junio 2021; el mismo se calcula \$68.958.226,3 + 53,8% de inflación 2019 + 36,1% inflación 2020 + 17,6% inflación acumulada a mayo 2021 (Indec, 2021), el cual da \$ 169.751.711,10.

Lo que indica que sumando el objetivo 5% mas (\$ 8.487.585,56) la empresa deberá obtener \$ 178.239.296,68-

Calculo ROI

$$= ((\text{ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}) \times 100.$$

$$= ((\$ 8.487.585,56 - \$ 1.927.359,68) / \$ 1.927.359,68) \times 100$$

= 340% es decir que será beneficioso para la empresa porque de cada peso invertido ganará \$3,40 para marzo de 2022.

Conclusiones.

Con el presente reporte de caso se logró diagnosticar y dar respuesta a la problemática clave que afectaba a la empresa A.J. & J.A. Redolfi, que era la falta de canales formales de comunicación interna y la necesidad de formar a sus líderes en habilidades del coaching que tendrán la responsabilidad de llevar a la organización a los objetivos de rentabilidad propuestos junto con la mejor performance de sus trabajadores.

Para dar respuesta a las problemáticas detectadas se procedió a la contratación de un jefe de recursos humanos especialista en habilidades blancas como comunicación, motivación y trabajo en equipo.

También se sumaron herramientas digitales para comunicación como lo son canal de WhatsApp corporativo para lograr que la información fluya directa y rápidamente para todos los trabajadores. Mediante formularios interactivos de Google se podrá relevar información clave dando protagonismo a las propuestas de los colaboradores.

Con la contratación del servicio de consultores externos, expertos en liderazgo y coaching, se logrará el desarrollo de habilidades que posibiliten a los líderes escuchar más a sus colaboradores, motivarlos y desarrollarlos para ser competitivos en el contexto desafiante actual que se ve potenciado por la pandemia.

Recomendaciones.

Se sugiere para dar continuidad a las acciones, que a un futuro la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. pueda contratar a una persona más para el área blanda de Recursos Humanos, puede ser Psicólogo laboral, Licenciado en Recursos Humanos o en Comunicación. Esto permitirá a la empresa desarrollar el concepto de mejora continua como política institucional, se podrá avanzar también con evaluaciones de desempeño, búsqueda de talentos internos, planes de carrera, planes de compensación y análisis e indicadores claves para aumentar la motivación y productividad de los trabajadores y por ende la rentabilidad.

Para finalizar, se aconseja publicitar y comunicar todas estas políticas nuevas (puede ser en redes como LinkedIn) para poner a la empresa en una vidriera que sea atractiva para los talentos que están buscando un mejor empleo.

BIBLIOGRAFIA.

Indec 2021. <https://www.indec.gob.ar/>

Google Marketplace 2021. <https://workspace.google.com>

Grupo GEVA 2021. <https://grupogeva.com.ar>

Universidad Siglo 21 (2019). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Anzorena, O. (2019), Líder Coach, un modelo para el liderazgo y el Coaching Organizacional. Granica. Buenos Aires.

Graverán D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.

Anabela Félix Mateus. (2014). *La Comunicación en las teorías de las Organizaciones. El Cruzar del siglo XXI y la Revolución de las nuevas tecnologías. Una visión Histórica.* Universidad Complutense de Madrid.

Adela de Castro. (2014) *Comunicación Organizacional Técnicas y Estrategias.* Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.

Alvarez, J. (2014). *Comunicación Interna, la estrategia del éxito.* Razón y Palabra , 3

Daniel Goleman (2013). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional.* Barcelona. B.

Rafael Echeverría (2013). *Ética y Coaching Ontológico.* Buenos Aires. Granica.

Leonardo Wolk (2007). *El Arte de soplar las brazas,* 5a reimpresión. Buenos Aires. GAE

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 109-122.

Trelles I. (2000). *Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba.* Espacio

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. (6ª ed.)*. Buenos Aires: Garnica.

Michael E. Porter. (1979) *The structure within industries and companies' performance.* p. 214-227. Escuela de Negocios Harvard.

Anexos.

Anexo 1. Perfil del jefe de Recursos Humanos.

Descripción del Puesto:

- Nombre del puesto: Jefe de Recursos Humanos.
- Departamento: Recursos Humanos
- Categoría salarial: fuera de convenio
- Es supervisado: Gerente General
- Supervisa:
- Horario: Fijo de 8:00 a 17:00
- Riesgo: Enfermedades asociadas al Estrés.
- Esfuerzo: Físico: Bajo Mental: Alto.
- Resumen del Puesto: Fortalecer la gestión y el desarrollo del personal, asegurando el funcionamiento óptimo de todas las áreas que conforman la empresa, y dar así cumplimiento a los objetivos propuestos. Velar por una excelente comunicación interna y un buen clima laboral para trabajar colaborativamente, con responsabilidad, compromiso y mejora continua.
- Funciones y Tareas:
Liderar los cinco procesos básicos de Recursos Humanos: 1- Provisión de personal, 2- Organización de personal, 3- Retención y motivación del personal, 4- Desarrollo de personal, 5- Auditoria de personal.
- Estándares de desempeño: Asegurar la implementación de un plan de comunicación organizacional, capacitar al 100% de los Líderes en Liderazgo Coaching, no superar el índice de 4% de ausentismo.
- Competencias: Liderazgo, Desarrollo de personas, Empowerment, Adaptabilidad, Trabajo en equipo, Capacidad de Planificación, Orientación a resultados.
- Requisitos objetivos: Mayor de 30 años, 5 años de experiencia en puestos de liderazgo, título de grado en RRHH, Abogacía, Administración de empresas, o Ciencias económicas.
- Conocimiento de idioma: Inglés intermedio.
- Conocimiento de informática; Paquete Office.

- ✓ Profesional Licenciado en recursos humanos, en Comunicación o en Psicología laboral con un mínimo de dos años de experiencia en posiciones similares. (Excluyente)
- ✓ Edad entre 30 y 40 años. (Preferentemente).
- ✓ Estudios de posgrado en dirección de recursos humanos, comunicación organizacional o en coaching organizacional. (no excluyente).
- ✓ Disponibilidad para viajar en la región.
- ✓ Profesional con gran facilidad para comunicar y flexible a los cambios orientado al trabajo en equipo y a la motivación.
- ✓ Conocimiento en herramientas digitales de comunicación.
- ✓ Sera el responsable primeramente de llevar a cabo los planes de comunicación interna y formación de líderes coach, a mediano plazo deberá diseñar los manuales de puestos y funciones, las evaluaciones de desempeño, planes de carrera y compensaciones.