



“Plan de comunicación y formación de líderes coach en la empresa Redolfi S.R.L.”

Alumno: Martin Silva

D.N.I.: 39452019

Legajo: VRHU09777

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2019

## **Resumen**

El presente reporte de caso fue realizado para empresa Redolfi S.R.L. de la localidad de James Caick, de la Provincia de Córdoba, Republica argentina empresa dedicada al rubro de la distribución y comercialización de productos alimenticios y cigarrillos.

El problema central que tiene la empresa es la falta de formación de sus mandos medios y la cultura que estos representan únicamente preocupados por la productividad y las tareas a realizar, como así también el estilo de comunicación vertical no dejando participar a los operarios en los que hacen de sus tareas.

Se trabajó a lo largo del presente trabajo en dos conceptos claves el coaching como la herramienta capaz de modificar a los mandos medios y que cuyas acciones contribuyan a formar equipos de alto rendimiento y la comunicación 2.0. a través de la implementación de una intranet corporativa, una red social y la contratación de un analista de comunicación que será quien implemente lo anteriormente dicho mejore y controle que los canales no se saturen como así también junto con la dirección se encargue de que todos los miembros de la organización participen fomentando una cultura participativa.

Se desprende de la conclusión del presente reporte de casos que el plan de acción propuesto mejorara los niveles productivos ya que los colaboradores contarán con herramientas que les permita seguir creciendo y retroalimentándose.

*Palabras Claves:*

Comunicación 2.0- Coaching- Red Social- Intranet- Analista de comunicación.

## **Abstract**

This case report was made for Redolfi S.R.L. from the town of James Caick, of the Province of Cordoba, Argentina, a company dedicated to the distribution and marketing of food products and cigarettes.

The central problem that the company has is the lack of training of its middle managers and the culture that these represent only concerned with productivity and the tasks to be performed, as well as the vertical communication style not allowing the operators to participate in which Do your homework.

Throughout this work I work on two key concepts coaching as the tool capable of modifying middle management and whose actions contribute to forming high performance teams and communication 2.0. Through the implementation of a corporate intranet, a social network and the hiring of a communication analyst who will implement the above, improve and control that the channels are not saturated as well as with the management to ensure that all members of the organization participate by promoting a participatory culture.

It follows from the conclusion of this case report that the proposed action plan will improve production levels since the collaborators will have tools that allow them to continue growing and feeding back.

*Keywords:*

Communication 2.0- Coaching- Social Network- Intranet- Communication Analyst.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Análisis de Situación.</b> .....	4
<i>2-1 Análisis PESTEL.</i> .....	4
<i>Análisis de la industria.</i> .....	8
<i>Análisis PORTER.</i> .....	8
<i>Análisis FODA.</i> .....	9
<i>Comunicación interna</i> .....	12
<i>Liderazgo coach</i> .....	13
<b>Diagnóstico y Discusión.</b> .....	14
<b>Plan de implementación</b> .....	15
<i>Objetivo general.</i> .....	15
<i>Objetivos específicos.</i> .....	15
<i>Alcance</i> .....	15
<i>Contratación de Analista de Comunicaciones.</i> .....	15
<i>Implementación de intranet corporativo.</i> .....	16
<i>Red social corporativa.</i> .....	17
<i>Diagrama de Gantt.</i> .....	19
<i>Evaluación del impacto de la implementación.</i> .....	19
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	21
<b>Bibliografía</b> .....	22
<b>Anexos</b> .....	25
A. <i>Temario de plan de formación</i> .....	27

## Introducción

Redolfi es una empresa dedicada al rubro de la distribución y comercialización de productos alimenticios y cigarrillos del interior del país con epicentro en Jaimes Craik, Provincia de Córdoba.

La compañía nace en el año 1959 siendo sus precursores los hermanos Alonso Jacob y Miguel Ángel quienes compraron en la localidad de Jaimes Craic un negocio comercializador de cigarrillos, artículos de bazar y librería al cual llamaron Redolfi Hermanos.

Mientras Miguel Ángel se quedaba a cargo de la atención del local, Alonso decidió comenzar un proceso de expansión visitando a las localidades vecinas vendiéndoles cigarrillos y golosinas.

En 1975 los hermanos de común acuerdo decidieron separarse tomando diferentes rumbos Miguel Ángel como desde un comienzo continuo con su local en James Craik y Alonso comenzó a incursionar en el negocio de la distribución mayorista junto con su hijo José.

12 años más tarde asumen lo que sería su reto más importante como al sellar un importante acuerdo con Massalin Particulares, quien los acompañaría a lo largo de todo el proceso de expansión, instalando una sucursal en Rio Tercero, de esta manera podían abastecer a mas localidades vecinas. La nueva sociedad Alonso y José Redolfi S.R.L. tal como se conoce en la actualidad se constituye en 1990.

Para 1993 ya no solo operaban el negocio de los cigarrillos, sino que se suma la distribución de helado La Montevideana y los productos congelados de Mc. Caín, ese mismo año debido al incremento en el negocio decidieron abrir sus oficinas corporativas en otro sitio quedando este para el acopio de los productos congelados.

Su proceso de expansión continuo 2 años después con el ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares dándoles una fracción de la de la Ciudad de San Fransisco, Villa Maria y Ciudad de la Frontera en Santa Fe.

En el año 1999 la compañía decidió abrir otra unidad de negocio creando el primer mayorista en la ciudad de Villa María y dado el éxito de este proyecto extendieron su sucursal a la Capital de la Provincia de Córdoba, anexándole la distribución lo que le permitía llegar a más localidades en menor tiempo.

Entre 2003 y 2005 se abrieron 2 locales mayoristas más y depósitos de preventa tras asumir la representación de los productos marca Kraft.

La ultima apertura fue en la localidad de Bell Ville en el año 2009 que la hizo en compañía de su socio estratégico Massalin Particulares.

Actualmente la compañía cuenta con una fuerza de venta de más de 35 vendedores, en todas las sucursales con excepción de Córdoba Capital cuentan con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades en la que opera.

La cantidad de empleados activos que tiene la empresa es de 130 colaboradores y una flota de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos en las 5 sucursales.

Su visión, misión y valores apuntan a ser una empresa líder en el mercado que participan, buscando siempre una nueva oportunidad de negocios, preocupados por atender y satisfacer las necesidades de los clientes, y dándoles a los empleados la posibilidad de desarrollarse y crecer dentro de la empresa.

Es una empresa en constante crecimiento, buscando siempre nuevas oportunidades de negocio al analizar la totalidad de sus operaciones y áreas tiene un faltante crítico como es la gestión de las personas o departamento de recursos humanos.

Si bien la compañía emplea personas de las localidades en la que opera no tiene un sistema de reclutamiento y selección, de inducción, de capacitación, de comunicaciones internas, todo el trabajo de esta área se centra en los jefes de área y la dirección de la empresa.

Para que una empresa sea exitosa en la actualidad necesita de personal especializado en cada una de las áreas y es así como las necesidades, conocimientos y el poder amalgamar vida privada con trabajo suman al éxito de la organización.

Para Navarro, Carmona y Lavado en la tesis de grado Como afecta la relación del empleado con el líder en su compromiso con la organización (2010) no propone:

La importancia de una gestión de Recursos Humanos, ya que, en un entorno sumamente competitivo, los mismos pueden ser el elemento que marcara la diferencia entre empresas. Resultó necesaria para desarrollar habilidades, originar nuevos conocimientos y fomentar la cohesión de los trabajos en equipos. Además, sostuvieron que el personal que tiene una relación de calidad con sus directivos obtenía un mayor rendimiento, satisfacción y compromiso con la organización.

Comunicación y recursos humanos son 2 conceptos que están íntimamente ligados y se interrelacionan entre sí de la siguiente manera:

La revista LZC Imagen y comunicación (2011) profundiza en el tema de la relación existente entre dos áreas importantes dentro de las organizaciones: el área de Recursos Humanos y el área de Comunicación Interna. Ambas comparten responsabilidades en aspectos clave para la organización como el clima laboral, afianzamiento de la cultura corporativa y la creación de espacios informativos que promovieran entre los colaboradores, mayor conocimiento respecto de la performance

productiva y socioambiental de la empresa. La comunicación interna transmite a cada miembro de la organización que su rol es importante y que con su labor contribuye a que el negocio materialice su visión, misión y objetivos corporativos; mientras que el departamento de Recursos Humanos tiene como principal función el desarrollo de los trabajadores.

No solo la gestión de un departamento de recursos humanos y una política comunicacional hacen al éxito de la organización en la actualidad las compañías buscan talentos desarrollados y líderes capaces de inspirar a otros esta herramienta se llama coaching y la mayoría de las empresas grandes están apostando por este modelo de liderazgo que predique con el ejemplo veamos lo que nos dicen los autores de la importancia de este estilo de líderes en las organizaciones y cuál es su impacto.

“Emplear el coaching implica invertir en el desarrollo de talentos y potencialidades que tienen los principales encargados de una organización, pero también sirve para desarrollar las competencias y comportamientos de los colaboradores que participan en la empresa” (Palomo Vadillo, 2013, pág. 69).

Jones, Garet y George, Jennifer (2010) amplían la intensidad de saber enfrentar el entorno cambiante que actualmente impera en el ambiente empresarial; esto será mediante el enfoque del aprendizaje organizacional, en el que los dirigentes que asuman el ejercicio del coaching tratarán de mejorar los deseos y aptitudes de sus colaboradores para comprender y administrar la organización, sus actividades y su relación con el medio, así como las capacidades para tomar decisiones. Para tener una organización que aprende, los mismos autores presentan las aportaciones de Peter Senge en relación con los principios para crear una empresa con ese calificativo; estos son:

Los gerentes, en su papel de coach, deben facultar a sus colaboradores para que tomen sus decisiones y puedan experimentar, crear y explorar lo que quieran.

Los colaboradores deben ser alentados a desarrollar formas sofisticadas de pensar, para que puedan encontrar nuevos métodos para hacer su trabajo y comprendan lo que requiera una actividad determinada. Es decir, que tengan el impulso para experimentar y correr riesgos.

Los gerentes, en su papel de coach, deben fomentar la creatividad en equipo, para que se pueda abarcar más el aprendizaje de todas las unidades administrativas de la organización.

Se debe crear la visión compartida, con la que todos los integrantes de la organización enmarquen los problemas y oportunidades que se presentan en su entorno.

Se debe considerar un proceso de aprendizaje sistémico, es decir, que se reconozcan los efectos de una actividad sobre otra realizada en toda la organización.

## **Análisis de Situación.**

Redolfi se caracterizó siempre por ser una empresa en constante crecimiento y está claro que cuando comenzó operaba un solo segmento del mercado como es la venta de cigarrillos y productos de bazar y la distribución a pequeñas localidades, con el paso del tiempo no solo supo rodearse de socios comerciales que le permitieron ser líderes en ese segmento y crecer hacia otras áreas del negocio como fue la instalación de supermercados mayoristas ya no solo para abastecer al pequeño o mediano comerciante sino también a la público particular.

En la actualidad debido a la situación económica del país los consumidores fueron mutado en sus usos y costumbres llevándolos hacer comprar comunitarias o por familias con el fin de abaratar los costos.

Si bien la facturación de la compañía fue aumentando en los últimos años llegando a una facturación récord en el año 2006 por 53 millones de pesos la tasa de rentabilidad debido al incremento sostenido de los precios tuvo una depreciación de un 50 % pasando de 5 puntos a 2,5.

La compañía no tiene inconvenientes con respecto al nivel de endeudamiento ya que el 80% de sus ventas son en efectivo y un 20 % a crédito siendo que los pagos no superan los 21 días, gracias a esto Redolfi puede cumplir en tiempo y forma con sus proveedores, ni tiene desfasaje por la no disponibilidad de fondos.

No solo esto le permite tener buena relación con los proveedores, sino que también pueden ofrecer descuentos y promociones a sus clientes.

La empresa se caracteriza por ofrecer productos de calidad ya que tiene convenios con las principales marcas elaboradoras de productos de consumo masivo y de primeras marcas.

Sus clientes surgen de diversos públicos como las despensas de barrio, minimercados, quioscos, consumidores finales, farmacias entre otros lo que le permite abarcar a todos los segmentos del mercado.

### *Análisis PESTEL.*

Este análisis nos permite determinar cuáles son los factores Políticos, Económicos, Sociales/Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales que intervienen en la vida activa de la empresa.

#### 1. Análisis Político.

La industria en la que opera Redolfi autoservicios mayorista y distribución luego del escenario que dejaron las primarias abiertas simultaneas y obligatorias tuvo un fuerte impacto

por un lado estaba el consumidor que necesitaba abastecerse ya que no había precios de referencia y por otro los proveedores que habían dejado de abastecer a los grandes clientes ya que no se conocía hasta donde iba a llegar el impacto de la recesión y la caída económica.

Así reflejaban alguno de los diarios esta situación política consecuencia de la inestabilidad política de no saber cuál será el modelo que ganará las elecciones en octubre próximo:

La postal es inhabitual para un día de semana: una larga hilera frente a las cajas de supermercados de clientes, que van en busca de alimentos, bebidas y productos de limpieza e higiene como si hubiese alguna promoción especial. Nada de eso. No había descuentos. Se trató de la reacción espontánea de los consumidores frente a la brusca devaluación de las últimas jornadas.

La clave es que varias fabricantes de alimentos, bebidas y productos de higiene y limpieza dejaron de entregar mercadería a la espera de una estabilización del mercado cambiario. Sin un valor del dólar de referencia, varias compañías se sentaron sobre el stock y cancelaron sus ventas. Algo que avisaron el mismo lunes de la devaluación a través de correos electrónicos a sus clientes. (Zlotnic, 2019).

Las PASO (Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias) se han convertido en un mecanismo perverso. Han creado un largo vacío de poder (Macri queda desautorizado, Fernández solo puede ser elegido en las elecciones del 27 de octubre) que lo agrava todo. A la necesidad de proseguir la campaña electoral, cosa que impide acuerdos entre las grandes fuerzas, se suma la aparente alienación de Mauricio Macri, quien el lunes causó una perplejidad general al culpar al kirchnerismo, y en último extremo a la mayoría de los argentinos que habían votado por la oposición, por el caos en los mercados financieros. (Gonzalez, 2019).

## 2. Análisis Económico.

La recesión económica, el desempleo, la suba de precios en los servicios y la canasta básica como así también el aumento desmedido de las naftas llevan al tipo de industrias en lo que opera Redolfi a grandes consecuencias de rentabilidad y económicas generándose también una baja en el consumo.

La nafta impacta también sobre toda la logística de lo que es distribución de bienes en nuestra economía".

Para explicar este punto, el especialista citó un ejemplo: "En el procesamiento industrial, cuando vos tenés que producir, por ejemplo, una camisa, hay alguien que

transporta telas, hay alguien que transporta botones, está quien transporta tinturas. Cada eslabón va incorporando el precio de la distribución. Por lo que tenés una cuestión incremental del costo por encadenamiento. Después impacta en el producto terminado y eso pasa también con alimentos y todos los demás productos". (Alvarez, 2018).

El consumo no repunta y las ventas continúan con su desplome. Según informó este viernes (23/08) el INDEC, en junio los supermercados vieron reducidas sus ventas en un 13,2% interanual, mientras que en los shoppings cayó 6,1% y en los mayoristas 13,5%. También siguió la caída en la venta de electrodomésticos y artículos para el hogar.

Con la economía en situación crítica, el consumo sigue en picada. Según informó este viernes (23/08) el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en junio de 2019 continuaron cayendo las ventas en los supermercados, en los autoservicios mayoristas y en los shoppings. En todos los casos, acumulan 12 meses consecutivos de caída. (Economis, 2019).

### 3. Análisis Sociales.

Dentro del factor social se vislumbra un cambio en los hábitos de consumo de parte de los consumidores quienes se comenzaron a volcar por las segundas marcas en el caso de la empresa que se está analizando impacta de manera negativa ya que ellos comercializan dentro de su porfolio de negocio únicamente marcas líderes.

A estos aspectos debe sumarse que las empresas mayoristas han sumado sus propias marcas en rubros de consumo masivo; en muchos casos la elaboración de esos productos se hace en sus propios establecimientos industriales.

Por otro lado, las consultoras advierten un cambio cultural en los consumidores que están dejando de lado el prurito de consumir "primeras marcas", porque advierten que las "segundas" o "propias" del mayorista no difieren demasiado de las otras. El consumidor procura optimizar la aplicación de su ingreso limitado. (Andes, 2017) .

### 4. Análisis Tecnológico.

Dentro de los aspectos tecnológicos tenemos que destacar los avances de la tecnología en los centros de acopio y distribución que tienen la finalidad de acortar los tiempos de entrega y distribución.

Disponer de un sistema que integre las áreas de recepción de pedidos, armado de lotes de entrega, y administración de los vehículos para realizar la distribución, es una tarea fundamental a la hora de mejorar y sostener la calidad en el servicio al cliente.

Los sistemas de gestión están orientados a resolver procesos cruciales en el segmento de logística y distribución. Desde armado y planificación de viajes sobre pedidos, generación de la documentación por viaje (Factura, Remito, COT, etc.) y diagramación de rutas por zonas; sin dejar de lado la configuración de múltiples transportistas (flota propia o de terceros), definición de esquemas de reparto y la administración de la trazabilidad de los productos a entregar a los clientes.

Al ser cada vez más las exigencias del mercado, contar con la tecnología adecuada se vuelve prácticamente una obligación; su incorporación permite aumentar la productividad y competitividad de las empresas, ya que facilita la toma de decisiones confiables garantizando la optimización de resultados. Los sistemas de gestión otorgan a este sector la capacidad de optimizar la rentabilidad del negocio. (Guerra, 2017).

## 5. Análisis Ecológico.

Dentro de los avances para cuidar el medio ambiente y la tecnología se destaca la norma que prohíbe la entrega indiscriminada de bolsas plásticas en supermercados.

En Córdoba capital entró en vigencia este mes una ordenanza que impide en supermercados (aún no en otros comercios) las bolsas tradicionales, pero admite las oxibiodegradables.

En varias de la treintena de ciudades del interior que antes legislaron en este sentido, la prohibición del uso es para “todas” las que tengan origen en polietileno.

Las oxibiodegradables se diferencian de las tradicionales porque se despedazan en menor tiempo. Así, el efecto residual visual de las bolsas es mucho menor, aunque el material sea el mismo. (Voz, 2011).

## 6. Análisis Legal

La normativa ISO 22000 fue desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Define los requisitos sobre la seguridad necesarios para la inocuidad de los alimentos. Afecta a todas las empresas que participan en cualquier fase de la cadena alimentaria.

Cabe decir que la publicación de la nueva ISO 22000:2018 aborda los nuevos retos en materia de Seguridad Alimentaria a lo largo de toda la cadena de suministro. Ésta, unida a las nuevas demandas y exigencias de los consumidores y la necesidad gestionar los casos de fraude alimentario, hacen que garantizar la seguridad alimentaria y la transparencia a lo largo de todo el proceso sea clave. (CSA Seguridad alimentaria, 2018)

### *Análisis de la industria.*

La industria en la que opera Redolfi es sumamente competitiva ya que en la actualidad se ofrecen no solo las primeras marcas sino también las sustitutivas o marcas propias que elaboran los supermercados ofreciéndoles más opciones a los consumidores, el principal reto de los supermercados mayoristas es generar proximidad con los consumidores, ofreciéndoles precios competitivos y promociones.

En lo que refiere a la logística los aumentos sostenidos en los precios del combustible y los servicios generan que la rentabilidad del negocio sea menos rentable así lo retratan los diarios del país:

“El incremento en el precio de los combustibles en los últimos 12 meses fue de 31,64%, una cifra elevada para las compañías, ya que para el transporte de carga de larga distancia este insumo equivale al 35% del costo total”. (Iprofesional, 2018).

### *Análisis PORTER.*

Este análisis nos permite visualizar el microentorno y como se relaciona la compañía con su contexto.

- Rivalidad entre Competidores.

Tal como se indicó en el apartado anterior la principal competencia que se da es la posibilidad de ofrecer promociones o descuentos con distintos medios de pago como así también pagos con tarjeta sin intereses.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Las principales cadenas mayoristas vienen hace unos años ganando terreno a lo largo de todo el país lo que genera mayor competitividad en el sector en el que opera Redolfi.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

Los cambios en el consumo y la crisis económica obligan a las empresas a ofrecer productos de segundas marcas siendo estos una amenaza para el segmento en el que opera la compañía debido a que ellos solo comercializan primeras marcas.

- Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores tienen un gran poder de negociación ya que ellos son quienes ponen las condiciones de pago y los tiempos de entrega, de acuerdo al cumplimiento de cada cliente es como ellos realizan las entregas.

- Poder de negociación de los consumidores.

El poder de los consumidores al igual que los proveedores es alto debido a que tienen más opciones para elegir dónde comprar de acuerdo a las promociones y medios de pago que ofrezca el local.

*Análisis FODA.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuidores de primeras marcas.</li> <li>▪ Mas de 50 años de presencia en el mercado.</li> <li>▪ Amplio respaldo y profesionalismo ante sus clientes, proveedores, entidades bancarias, etc.</li> <li>▪ Muy buenas condiciones de financiamiento y asesoramiento personalizado a quienes quieren incursionar en su primer negocio minorista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener una marca propia o comercializar segundas marcas.</li> <li>▪ Apertura de locales en otras localidades la provincia e incluso otras provincias.</li> <li>▪ Incorporación de jóvenes mediante pasantía o plan de jóvenes Profesionales.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de departamento de recursos humanos.</li> <li>▪ Falta de Certificación en materia de seguridad e higiene laboral.</li> <li>▪ Personal fidelizado, pero no capacitado.</li> <li>▪ Falta un plan comunicacional y corporativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avance de las grandes cadenas mayoristas.</li> <li>▪ Incremento de precios y baja del consumo.</li> <li>▪ Crisis política, económica y social en la que está inmerso el negocio.</li> </ul>

Dentro de las fortalezas podemos mencionar que la presencia en el mercado con más de 50 años de trayectoria en el mercado lo que le da a Redolfi una amplia trayectoria para ser elegidos por la población.

Las condiciones de financiamiento y la asesoría a la hora de emprender en un local minorista es un servicio diferenciador que la empresa ofrece a quienes serán sus clientes posteriormente generando una sinergia positiva entre proveedor, cliente.

Como oportunidades Redolfi puede generar convención con sus proveedores con el fin de tener una marca propia, o comenzar a comercializar a los consumidores finales y pequeños comercios las segundas marcas que ellos fabriquen.

Otra de las oportunidades con la que cuenta es la de abrir locales propios en otras localidades con el fin de no solo abastecer al mercado local en la Provincia de Córdoba, sino también comenzar la expansión hacia otros lugares del País.

La incorporación de pasantes o jóvenes profesionales le puede dar a la compañía una mirada distinta de la manera de enfrentar los nuevos desafíos en materia de las necesidades de la industria.

Dentro de lo que la empresa debe trabajar en el contexto interno es la comunicación, tener un plan de inducción y capacitaciones como así también contar con un departamento de recursos humanos.

Como amenazas podemos destacar el avance los supermercados mayoristas ganando terreno a lo largo y ancho del país, la baja en el consumo y el incremento de precios es otro de los grandes inconvenientes por los que pasa la industria.

Debido a la competitividad del sector las capacitaciones y la selección del personal debería estar a cargo de colaboradores formados para realizar esta tarea asegurándose de atraer los mejores talentos disponibles en el mercado que le den un valor agregado a la organización de la compañía.

Las amenazas que tiene el sector son la volatilidad cambiaria que genera un aumento de precios en los productos que comercializa obligándolos a tener listas de precios actualizadas por semana o incluso diarias.

El crecimiento de las grandes cadenas mayoristas es otra de las amenazas que tiene el sector ya que están expandiéndose a pasos agigantados en todas las ciudades del país, estas grandes cadenas no solo tienen los productos de primera marca, sino que también generaron a lo largo del tiempo productos propios de buena calidad a bajo costo.

Ante la crisis política, económica y social en la que vivimos la población está realizando sus compras más en los supermercados mayoristas que en los almacenes o pequeños supermercados.

Las empresas familiares como Redolfi se caracterizan por centralizar la toma de decisiones y la comunicación en la dirección que es donde está el núcleo familiar, ellas tienen el control total de la

compañía y normalmente prescinden de los servicios de un departamento de gestión de las personas al considerar que con su forma de liderazgo los empleados estarán fidelizados.

Un departamento de gestión del talento humano significaría para el estudio de este caso un impacto positivo debido a que en un mundo globalizado la división de tareas es fundamental como así también nutrirse de las nuevas perspectivas en lo que refiere a las necesidades de las personas que son consideradas en la actualidad no solo como recursos sino más bien como asociados dotados de inteligencia y conocimiento para llevar a la organización a expandirse y buscar nuevas oportunidades.

Los departamentos de gestión del personal deben hacerse eco de las nuevas tendencias del mercado en lo que refiere a la formación, capacitación, fidelización y procesos que involucran a las personas.

Con la llegada de un departamento de recursos humanos a la empresa Redolfi se puede comenzar a trabajar sobre los puntos deficientes que tienen como la falta selección, inducción, capacitación, plan de carrera, evaluación de desempeño y clima laboral.

Entre los procesos que la compañía tiene que mejorar encontramos la selección que en este momento se realiza de acuerdo con un programa de referidos o por demanda espontánea de los candidatos, el jefe de línea es quien realiza las entrevistas y en algunas ocasiones se pide la publicación en el diario local.

Se desprende del análisis realizado y de acuerdo con la visión profesional de los recursos humanos que las empresas deben trabajar en un plan de comunicación que sea sustentable y la formación de los líderes que tiene que servir para inspirar y acompañar a los equipos de trabajo.

Las empresas del siglo veintiuno tienen la obligación de desarrollar a los colaboradores y formar equipos de alto rendimiento capaces de dar soluciones innovadoras y creativas a las nuevas necesidades del mercado.

Los jefes tienen la obligación de adecuarse a los tiempos cambiando el paradigma de la vieja escuela como aquel que controlaba la producción y actuaba de manera tal que premiaba o castigaba por una visión más moderna en donde sean capaces de desarrollar desarrollándose esto quiere decir no crecer al mismo tiempo que el personal que tienen y a cargo y brindarle a las personas las competencias necesarias no solo para el puesto de trabajo sino también para la vida, para esto el coaching es la herramienta que permite entender las necesidades de los colaboradores.

Por último, recursos humanos, comunicación y formación son tres conceptos que están intrínsecamente ligados a las organizaciones que desean crecer de manera integral.

## **Marco Teórico**

Para comprender la importancia de la comunicación interna en una empresa como así también la formación de los líderes coach en el presente apartado se presentarán diversos autores que sustentan el abordaje de esta temática con el fin de tener organizaciones más eficientes y competitivas.

### *Comunicación interna*

A continuación, se presentan las principales definiciones de la comunicación interna en una compañía y como ella influye en la organización.

“La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones.” (García Jiménez, 1998, pág. 16).

“La comunicación interna tal y como hemos comentado tiene como objetivo dirigirse a los trabajadores de las organizaciones teniendo entre sus metas alcanzar un clima adecuado en el desarrollo tanto de las tareas individuales como conjuntas” (Rus Bermúdez, 2017, pág. 9).

“La comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes y el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio” (Batista Cruz & Pérez Fernández, 2012, pág. 4)

Para Irene Trelles en su obra comunicación organizacional (Trelles, 2000) entiende a la comunicación como el medio para que la organización pueda alcanzar los objetivos y metas propuestas, según la autora la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización apoyar a las operaciones centrales internas y externas (regular), definir a la organización y orientación al producto (persuadir), informar al público interno y externo (informar) y socializar a los individuos en la organización (integrar).

Antonio Lacasa (2007, pág. 99), afirma que “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. Podemos distinguir tres tipos de comunicación interna: la horizontal, la transversal y la vertical, esta última, a su vez, puede ser descendente o ascendente”.

Para abordar la temática del líder coach y el coaching en las organizaciones se proponen los siguientes autores:

### *Liderazgo coach*

“La Real Academia Española (2018) define al coach como aquella persona que asesora a otra a impulsar su desarrollo profesional y personal y al líder como la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”

Simón Dolan (2019) expone en su obra más coaching por más valores que el coaching es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano, es una capacidad innata humana y a su vez también una técnica adquirible.

El autor prosigue diciendo que el coaching tiende a centrarse en los problemas que la persona desea resolver o el resultado que quiere alcanzar. El coach es quien trata de estimular al sujeto para que destape los conocimientos y destrezas innatas que le permitirán alcanzar un resultado sostenible.

El coaching organizacional se ha convertido en una herramienta eficaz que brinda a la organización una nueva perspectiva de su realidad, permitiéndole cambiar aspectos cotidianos que determinan su competitividad en el entorno cambiante en el que opera (Perez , Uzcategui, Canto, Rocha, & Maritns, 2018).

Anzorena (2006) , propone pensar el liderazgo desde un paradigma del desarrollo personal y organizacional, entendiendo al liderazgo como un estilo de conducción que se compromete con el desarrollo de su gente.

El liderazgo coach es uno de los procesos que las organizaciones deben realizar con el fin de generar condiciones favorables al grupo de trabajo, obteniendo como resultado, altos grados de compromiso y un gran sentido de pertenencia dos hechos fundamentales para el éxito (Ordúz Vadillo, 2013).

La formación de líderes coach y la comunicación interna están íntimamente ligadas a contribuir al éxito de la organización.

Tal como mostraron los diversos autores la finalidad de ambos procesos son poner a las personas en el centro capaces de cambiar la realidad de las compañías y mejorar los aspectos cotidianos que determinaran su competitividad en el mercado en que operan, quien tenga colaboradores desarrollados en la técnica del coaching le brindara herramientas a su equipo de trabajo con el fin de obtener altos estándares de calidad en los resultados que se propone.

## **Diagnóstico y Discusión.**

El principal problema que presenta Redolfi S.R.L. es que la población de mandos medios de la compañía carece de capacitaciones que fomenten el trabajo en equipo, los jefes tienen una concepción antigua del rol que ejercen no como aquel que desarrolla a las personas sino como quien premia o castiga según el comportamiento.

También podemos citar como uno de los problemas principales en la empresa es que carece de un plan de comunicación interno sistemático que permita que todos los miembros de la organización conozcan las acciones que se realizan debido a que la información fluye de manera vertical.

Abordar esta problemática es importante para todas las empresas que estén en proceso de expansión con sucursales ubicadas en distintos puntos geográficos ya que permite profesionalizar las herramientas comunicacionales y que la información llegue a todos los estamentos sin restricciones ni barreras, eliminando los ruidos en la comunicación.

También es relevante la formación de líderes coach ya que les permite a las empresas poner en el centro a las personas con la finalidad de formar equipos de trabajo altamente competitivos capaces de cumplir con los objetivos que la organización le propone y que estos tengan una retroalimentación que les permita mejorar aquellas debilidades y potenciar sus fortalezas.

Es importante para Redolfi cambiar la gestión que tiene de sus recursos y la comunicación ya que al depender directamente de la dirección les quita tiempo en la planificación estratégica y la toma de decisiones inherentes a el cargo que ocupan.

Para lograr lo anteriormente dicho es menester que Redolfi S.R.L. comience un proceso de delegar la comunicación ya que esto no solo va a liberar a la dirección sino también va a empoderar a los colaboradores haciéndolos participes en la toma de decisiones y creando una cultura participativa donde estos se sientan valorados e importantes.

Hoy las empresas que deben crecer necesitan de personal fidelizado con las compañías para poder lograrlo las personas necesitan de capacitación constante no solo en lo que refiere a sus puestos de trabajo sino desarrollarse en habilidades que cumplimenten sus carencias.

Es una oportunidad única la que tiene Redolfi de formar a sus lideres y tener equipos de alto rendimiento donde los jefes se vuelvan líderes y todos se sientan participes de la creación de la cultura que traerá como ventaja poder integrarlos y alinear el modelo de comunicación con el propuesto con el de la casa central.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general.*

Aumentar un 10% el nivel de ventas de la empresa Redolfi S.R.L mediante la implementación de un plan de comunicación y la formación de los líderes en coaching organizacional.

### *Objetivos específicos.*

- A. Contratar un analista de comunicación que diseñe un plan de comunicación 2.0.
- B. Creación de la intranet corporativa.
- C. Contratar la red social Yammer que integre a todos los colaboradores.
- D. Formar a los mandos medio en el coaching para transformar los equipos de trabajo.

### *Alcance*

*Ámbito geográfico:* El presente reporte de caso es aplicable a la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de en Jaimes Craik, Provincia de Córdoba, República Argentina.

*Temporal:* Se estima como plazo para la implementación 9 meses desde marzo de 2020 a diciembre de 2020.

### *Contratación de Analista de Comunicaciones.*

Inicialmente el plan de acción consta de la contratación de un analista de comunicación interna que tendrá como tarea alinear toda la comunicación de la compañía, eligiendo los canales adecuados y tendrá a su cargo el diseño completo del plan de comunicación 2.0 en la empresa Redolfi.

Quien ocupe la posición deberá tener una experiencia mayor a 3 años en tareas inherentes a la comunicación interna y deberá estar graduado en periodismo o comunicación social descripción del puesto (Ver Anexo A).

La persona que ocupe la posición será la encargada de evaluar y fomentar la cultura participativa como así también de integrar a las sucursales con la casa central.

La contratación se realizará a través de la consultora recursos inteligentes de la localidad de Villa María, quienes deberán presentar una terna de candidatos a la dirección que serán quienes finalmente decidan la persona idónea para ocupar la posición.

Las acciones que deben realizarse para la contratación del personal, es el diseño y la evaluación del puesto, contratar la consultora en recursos humanos, la realización del psicotécnico y exámenes pre ocupacionales de quien se va a incorporar y finalmente efectivizar la contratación.

Los costos de esta acción son los siguientes:

El salario de mensual de un responsable de comunicación interna según la guía de Adecco (2019) es de \$ 65.768 a esto hay que sumarle las contribuciones patronales que son un 18% más el valor total mensual de la contratación del analista de comunicación asciende a \$77.606,24 para una empresa mediana en la región centro del país, los costos de Psicotécnico y pre ocupacional son conceptos que se abonan por única vez y fueron tomados de la página Mercado Libre (2019), el costo de selección de la empresa recursos inteligentes es de un salario mas IVA.

A continuación, se exponen los costos anuales de la acción:

Acción	Costos
Consultora de RRHH. Un sueldo más IVA	\$ 75.579,28
Salario anual del responsable de comunicación interna con SAC	\$1.008.881,12
Pre ocupacional	\$2.600
Psicotécnico	\$5010
Total	\$1.092.070,4

Tabla 2- Fuente elaboración propia.

La evaluación estará dada por la contratación y la puesta en marcha de los canales de comunicación interna como los mensajes que se envíen a través de este.

El tiempo de contratación es aproximado de 3 meses desde que se inicia la búsqueda.

#### *Implementación de intranet corporativo.*

Se contrata el servicio de una intranet corporativa donde semanalmente el responsable de comunicación emitirá a través de dicho canal lo mas relevante del negocio como niveles de productividad, ventas, será también el responsable de organizar competencias o acciones tendientes a mejorar los resultados en materia productiva.

Se espera con esta acción darle herramientas y generar vínculos intersectoriales al contratar el servicio de intranet prestado por la empresa Google que permite en su paquete business dominio de correo electrónico propio, video conferencias y llamadas de voz, calendarios compartidos, mensajería instantánea entre los miembros del equipo.

Las ventajas que tiene el tener un servicio de intranet corporativa es poder minimizar los tiempos de resolución antes un inconveniente en el proceso productivo ya que no se necesitará un correo electrónico y esperar la respuesta, sino que se puede realizar a través de la mensajería instantánea.

Las salas de capacitación estarán cargadas en el calendario por lo que si algún equipo necesita usarlas solo deberá reservarla con tiempo.

Otra de las ventajas es que la plataforma es accesible desde una PC o desde un dispositivo móvil por lo cual no es necesario estar en todo momento frente al monitor esperando una respuesta.

Por último, permite la integración de todas las áreas y sucursales ya que la herramienta permite realizar video llamadas.

El costo de contratar el servicio de intranet la empresa Bitirx (2019) es de 159.20 dólares por mes actualizándolo al tipo de cambio vigente en la República Argentina el costo en pesos es de 9552 pesos por mes tomando un dólar de 60 pesos, lo que la inversión en la intranet corporativa es de \$114.624 pesos anuales.

Además, se adicionará al presupuesto del responsable de comunicación \$ 40.000 anuales para que sean usados como incentivos por incremento de productividad o competencias entre sucursales por cumplimiento de objetivos.

La evaluación esta dada en dos sentidos por un lado se evaluará al responsable de comunicación con el informe que emita semanalmente de la organización y el nivel de participación de los colaboradores del uso de las distintas herramientas.

El tiempo de implementación será de 4 meses.

#### *Red social corporativa.*

La ultima etapa en el plan de comunicación para lograr la sinergia de los equipos es la incorporación de una red social empresarial donde cada uno de los colaboradores podrá mostrar en tiempo real que es lo que hace su equipo de trabajo a través de una foto, conocer los avances del negocio, compartir ideas, novedades y desde la compañía compartir fechas importantes, saluciones de cumpleaños, años de antigüedad reconocimientos, concursos, etc.

Esta red social permitirá a las distintas áreas conocerse e interrelacionarse entre sí como así también conocer que hace cada uno y que aporta la compañía.

Entre los beneficios que trae esta acción se pueden destacar los siguientes:

- Procurar la escucha activa, saber lo que piensan los colaboradores, hacer preguntas y encontrar respuestas mas rápidas, conectar a áreas y recursos, intercambiar buenas prácticas, conocer a otros equipos de trabajo.
- Permite coordinar equipos y gestionar proyectos de manera mas efectiva, contribuye a la ayuda mutua y estimula la sinergia de equipos, compartir, gestionar y editar documentos.
- Las compañías que trabajan como una red (o en comunidad) responden más rápidamente a las necesidades del mercado que las que se estructuran solo jerárquicamente.
- Las redes sociales internas te permiten ahorrar tiempo, ya que puedes hablar de los proyectos en los que estás inmerso y evitar el trabajo duplicado. O acortar el tiempo de las reuniones si te acostumbras a gestionar tu trabajo en grupos.
- implicar a los empleados y colaboradores hace que estén más motivados.
- Las redes sociales corporativas fomentan actitudes proactivas frente a reactivas o pasivas.

Ante estos beneficios que genera la integración de la red social empresarial se contratará un servicio externo que será el en cargado de ponerlo en marcha y luego estará administrada por la dirección de la compañía y el responsable de comunicación interna.

Se centrará el servicio que provee la empresa Microsoft Yammer que cumple con las características que se espera de la red social que sea portable por lo tanto que se pueda usar desde un pc de escritorio como también de un teléfono móvil como así también permite realizar un seguimiento de lo que se postea y como interactúan las diferentes áreas y se integra perfectamente a las necesidades de la compañía.

El costo de la instalación de la red social es de \$491,40 por mes por usuario de acuerdo con lo publicado en la página de Microsoft (2019) por lo tanto el costo final mensual de la utilización de Yammer es de \$ 49.140 y anualmente el numero asciende a \$589.680.

El tiempo necesario para la puesta en marcha del sistema es de 3 meses.

#### *Formación de líderes coach*

La formación de líderes coach será otra de las herramientas estratégicas que conforman el plan de acción ya que la implementación de un plan de comunicación requiere de un cambio en los mandos medios y que estos entiendan que en sus funciones tienen que acompañar a los colaboradores a desarrollarse en las habilidades blandas como la comunicación.

Se espera que los lideres sean los encargados de motivar a sus colaboradores en el uso de las nuevas herramientas que la empresa esta proponiendo en materia comunicacional y ellos sean los precursores.

Para poder cumplir con esta misión se realizará en la compañía de manera on line una formación de coaching para los mandos medios para esto se contratará a la consultora CBC internacional que da un programa completo que garantiza que los participantes conozcan y practiquen las herramientas de Conscious Business Coaching, a través de una enriquecedora experiencia de aprendizaje.

Desarrollar las competencias en los participantes para que puedan ayudar a Ejecutivos y Líderes de empresa a maximizar su efectividad y promover la mejora de su desempeño, el de sus organizaciones, optimizar sus relaciones interpersonales y aumentar su calidad de vida, así como la de sus colaboradores, mediante la práctica de un Coaching Consciente.

La capacitación se dicta por 3 meses en un total de 12 semanas entre actividades teóricas y prácticas y este articulado por 12 módulos (ver anexo B, plan de estudio).

El costo de la formación de mandos medios es de 2600 pesos por cada uno de los participantes, Redolfi cuenta con 7 personas ocupando los puestos de líderes por lo que la inversión es de \$18.200

La evaluación de la capacitación estará dada por las notas que tengan en cada uno de los módulos cuantitativamente y de manera cualitativa conocer el clima laboral de cada uno de los sectores.

### Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt, tiempos de implementación.

ACTIVIDAD	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contratación de responsable de comunicación interna	■	■	■									
Intranet corporativa			■	■	■	■						
Red social Yammer.							■	■	■			
Capacitación de líderes coach				■	■	■						

Diagrama de Gantt- Fuente: Elaboración propia.

### Evaluación del impacto de la implementación.

Para evaluar el impacto de la implementación de un plan de acción se utiliza como herramienta el cálculo del ROI o retorno de inversión que es el valor económico generado como que nos permite medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

Tal como se indico en el objetivo general se espera que con el plan de acción las ventas de la compañía crezcan un 10% según el balance de Redolfi el resultado bruto de ventas es de \$ 68.959.226,30 más la inflación del año 2019 de un 54% da un total de \$ 106.197.208,50 por lo tanto se espera que el incremento en las ventas de \$10.619.208,50.

La inversión total que realizará la compañía será de:

Costos de proyecto Anual	
Contratación de responsable de comunicación interna	\$ 1.090.070.4
Intranet Corporativa	\$ 154.624
Red Social	\$ 589.680
Formación de Lideres Coach	\$ 18.200
Cotos totales del proyecto	\$ 1.852.574.4

El cálculo del Retorno de inversión se realizara teniendo en cuenta la siguiente formula:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$10.619.208,5 - \$1.852.574,4)}{\$1.852.574,4} \times 100$$

Podemos concluir que el resultado esperado es de 473% con la implantación del plan de acción la empresa ganara 473 pesos por cada cien pesos invertido.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Se puede concluir que de acuerdo con la implementación del plan de acción propuesto se pueden subsanar la problemática inicial de la compañía que carecía de un plan de comunicación, herramientas comunicacionales y una mirada tradicional del liderazgo como aquel jefe que premia y castiga de acuerdo con las tareas del empleado.

Se logro que los jefes y gerentes de área conozcan la nueva forma de liderar equipos de alto rendimiento enfocándose en la persona no solo como trabajador sino como una totalidad, las herramientas aprendidas en los cursos de capacitación les otorgo una mirada integral de lo que se espera de los colaboradores del siglo 21 y que esperan ellos de la compañía.

El analista de comunicación interna es quien llevo a cabo la implementación de la intranet y red social corporativa, capacitando y mostrando a toda la compañía las utilidades y es quien este encargado de manejar todos los canales de comunicación y enviar las novedades de la gerencia general como así también velar por la no saturación de los canales.

Con la implementación los colaboradores se logró integrar a la casa central con las sucursales ya que pueden interactuar por medio de la red social y conocer las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Se recomienda que en las próximas intervenciones que se realicen en Redolfi, se continúe con la digitalización de los procesos de comunicación y la formación de equipos de trabajos con jornadas de sociabilización, además de crear el departamento de recursos humanos y la gestión de la marca empleadora para poder obtener a los mejores talentos disponibles en el mercado.

## Bibliografía

- 24, B. (12 de 11 de 2019). *https://www.bitrix24.es*. Obtenido de *https://www.bitrix24.es: https://www.bitrix24.es/prices/*
- Adecco. (2019). *Guia Salarial*. Buenos Aires: The Adecco Group.
- Alvarez, J. P. (1 de Noviembre de 2018). *Perfil.com*. Obtenido de Perfil.com: *https://www.perfil.com/noticias/economia/combustibles-aumentos-de-mas-del-70-en-lo-que-va-del-ano-empujan-la-inflacion.phtml*
- Andes, L. (1 de noviembre de 2017). *Losandes.com.ar*. Obtenido de losandes.com.ar: *https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=cambios-en-los-habitos-de-compra-y-consumo*
- Anshu, S., & Bathanagar, J. (2016). Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement. En A. B. Sharma, *Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement* (págs. pp.16-19). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Anzorena, O. (2006). Liderazgo y coaching organizacional. En O. Anzorena, *Liderazgo y coaching organizacional* (pág. 36). Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Granica.
- Batista Cruz, Y., & Perez Fernandez, A. (2012). Posiciones Teoricas en torno a la Comunicacion. En Y. Batista Cruz, & A. Perez Fernandez, *Posiciones Teoricas en torno a la Comunicacion* (pág. 4). Las Tunas: Universidad de las Tunas Vladimir Ilich Lenin.
- Comunicacion, L. I. (2011). La estrecha relacion entre comunicacion interna y recursos humanos. *LZC Imagen y comunicacion*, 10.
- CSA Seguridad alimentaria. (12 de Julio de 2018). *CSA consultores*. Obtenido de *https://csaconsultores.com/las-normas-internacionales-seguridad-alimentaria-ifs-brc-e-iso-220002018/*
- Dolan , S. (2019). Mas coaching por mas valores. En S. Dolan , *Mas coaching por mas valores* (pág. 3). Madrid: Lid.
- Economis. (23 de Agosto de 2019). *Economis.com.ar*. Obtenido de *Economis.com.ar: http://www.economis.com.ar/consumo-12-meses-de-caida-en-las-ventas-en-supermercados-y-shoppings/*
- Garcia Jimenez, J. (1998). La Comunicacion Interna. En J. Garcia Jimenez, *La Comunicacion Interna* (pág. 16). Madrid: Ediciones Diaz Santos.

- Gonzalez, E. (14 de Agosto de 2019). *El Pais*. Obtenido de El Pais: [https://elpais.com/internacional/2019/08/13/argentina/1565719002\\_387569.html](https://elpais.com/internacional/2019/08/13/argentina/1565719002_387569.html)
- Google. (24 de Octubre de 2019). <https://gsuite.google.com>. Obtenido de <https://gsuite.google.com>: [https://gsuite.google.com/intl/es-419\\_ar/pricing.html](https://gsuite.google.com/intl/es-419_ar/pricing.html)
- Group, The Adecco. (2019). *Guia salarial regional*. Buenos Aires: Adecco Group.
- Guerra, F. (10 de julio de 2017). *prensariotila.com*. Obtenido de [prensariotila.com](https://www.prensariotila.com): <https://www.prensariotila.com/20543-La-tecnologia-impacta-en-logistica-y-distribucion.note.aspx>
- inflacion, C. d. (19 de septiembre de 2019). *calculadoradeinflacion.com*. Obtenido de [calculadoradeinflacion.com](https://calculadoradeinflacion.com): <https://calculadoradeinflacion.com/>
- Iprofesional. (11 de Enero de 2018). *Iprofesional.com*. Obtenido de [Iprofesional.com](https://www.iprofesional.com): <https://www.iprofesional.com/comex/59823-El-aumento-de-costos-pone-en-jaque-al-sector-logistico>
- Jones , G. R., & George, J. M. (2010). Administracion contemporanea. En G. R. Jones, & J. M. George, *Administracion contemporanea* (pág. 65). Mexico : Mac Graw Hill.
- Lacasa, A. (2007). Gestion de la Comunicacion Empresarial. En A. Lacasa , *Gestion de la Comunicacion Empresarial* (pág. 99). Barcelona: Ediciones Gestion.
- Libre, M. (24 de Octubre de 2019). <https://listado.mercadolibre.com.ar>. Obtenido de <https://listado.mercadolibre.com.ar>: <https://listado.mercadolibre.com.ar/servicios-costo-de-los-examenes-medicos-ocupacionales>
- Microsoft. (24 de Octubre de 2019). <https://www.microsoft.com/es-ar>. Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-ar>: <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/business/compare-more-office-365-for-business-plans>
- Ministerio de Justicia y derechos humanos. (25 de Febrero de 2019). [saij.gob.ar](http://www.saij.gob.ar). Obtenido de [saij.gob.ar](http://www.saij.gob.ar): <http://www.saij.gob.ar/trinidad-bergomasco-modificaciones-contribuciones-patronales-desde-2019-dacf190101-2019-02-25/123456789-0abc-defg1010-91fcanirtcod?&o=11&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema/Seguridad%20social%5B3%2C1%5D%7COrga>
- Navarro, M. R., & Carmona Lavado, A. (2010). Como afecta la relacion del empleado con el lider en su compromiso con la organizacion. En M. R. Navarro, & A. Carmona Lavado, *Como afecta la relacion del empleado con el lider en su compromiso con la organizacion* (pág. 5). España: Universia Business Review.

- Orduz Vadillo, C. L. (2013). Liderazgo motivacional, cimiento fundamental del éxito empresarial. En C. L. Orduz Vadillo, *Liderazgo motivacional, cimiento fundamental del éxito empresarial* (pág. 16). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. En M. T. Palomo Vadillo, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (pág. 69). Madrid: Escic Editorial.
- Perez, V., Uzcategui, Y., Canto, E., Rocha, V., & Maritns, V. (2018). COACHING: Una Nueva Perspectiva Organizacional. En V. Perez, Y. Uzcategui, E. Canto, V. Rocha, & V. Maritns, *COACHING: Una Nueva Perspectiva Organizacional* (pág. 13). Brasilia: Revista Científica E-Locução.
- RAE. (13 de Marzo de 2018). *dle.rae.es*. Obtenido de *dle.rae.es*: <https://dle.rae.es/>
- Rus Bermudez, C. (2017). La Comunicación Interna en las Organizaciones. En C. Rus Bermudez, *La Comunicación Interna en las Organizaciones* (pág. 9). Madrid: ICADE BUSINESS SCHOOL.
- Technology, E. K. (2019). *Guía del software 2019*. Barcelona: Tic.portal.
- Tessi, M. (2013). Comunicación interna en la práctica. En M. Tessi, *Comunicación interna en la práctica* (págs. 16-17). Buenos Aires: Granica.
- Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional. En I. Trelles, *Comunicación Organizacional* (pág. 25). La Habana: Espacio.
- Uysal, N. (2016). The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication. En N. Uysal, *The Impact of Social Exchange and Group Norms on Internal Communication* (pág. 181). Texas: International Journal of Business Communication.
- Voz, L. (9 de Marzo de 2011). *lavoz.com.ar*. Obtenido de *lavoz.com.ar*: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/confusion-tipo-bolsas-plasticas-que-permite-ley>
- Zlotnic, C. (15 de agosto de 2019). *En los supermercados hay más demanda por temor a aumentos: fantasma de desabastecimiento*. Obtenido de Iprofesional: <https://www.iprofesional.com/politica/297912-consumo-inflacion-supermercados-El-precio-del-dolar-no-tiene-freno-y-crece-el-fantasma-del-desabastecimiento>

## Anexos

### A. Diseño de puesto analista de comunicación interna.

Dto. o Sección: Comunicación Interna

Reporta a: Gerencia General

Supervisa a: Sin personal a cargo

#### Posición dentro del organigrama



#### Datos de control

Analista de Puestos: Martin Silva

Fecha de Análisis del Puesto: 11/11/2019      Superviso: Adolfo Redolfi

#### Contexto del puesto

PROVEEDORES	INT.	EXT	CLIENTES	INT.	EXT.
De maquinarias			Gerentes de area	x	
De materias primas			Grandes comercios		
			Colaboradores	x	

#### Condiciones de Trabajo:

SITUACIONES DE RIESGO: No posee

Tiempo:

Intensidad:

Frecuencia de exposición:

Tiempo de Exposición:

Tipo: Intelectual/ Mental

Duración: Permanente

Frecuencia: A diario

#### Misión de la ocupación

Implementar herramientas que mejoren la comunicación interna en la compañía y velar para que los canales no se satures como así también distribuir la información que la gerencia desee compartir.

Funciones de la ocupacion
---------------------------

Diseñar, planificar e implementar el plan de comunicación interna de la empresa.

Evaluar el impacto de cada una de las implementaciones que se realice

Gestionar y emitir la información que la gerencia general distribuya para la totalidad de los colaboradores.

Realizar los comunicados de nuevas incorporaciones y cambios organizativos.

Fomentar entre los colaboradores la utilización de redes sociales e impulsar el contenido de la misma como medio de cohesión de la Institución a nivel interno

Indicadores de Desempeño
--------------------------

Resultados esperados:

1. Implementar la red social corporativa y la intranet en tiempo y forma.
2. Enviar semanalmente un informe a los directores con la interacción de los colaboradores.
3. Distribuir los comunicados que la dirección emita a través de los distintos canales de comunicación.

Competencias Conductuales
---------------------------

Competencia	Nivel de desarrollo			
	Alto	Bueno	Mediano	Mínimo
Liderazgo	x			
Orientación al servicio y al cliente	x			
Relaciones Interpersonales	x			
Comunicación	x			
Capacidad de Análisis			x	
Planificación y Organización	x			
Pensamiento Estratégico	x			
Negociación	x			
Tolerancia a la Presión	x			
Capacidad de Adaptación			x	
Resolución de Conflictos			x	
Compromiso y Responsabilidad		x		
Orientación a los Resultados		x		
Autonomía	x			
Iniciativa y Proactividad	x			

Experiencia Laboral específica:

Hasta 6 meses

Hasta 1 Año

Hasta 3 Años

Hasta 5 años x

Mas de 5 años

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO
-----------------------------

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS:

Edad Mínima: 27 Edad Máxima: 40 Sexo: Indistinto

Lugar de Residencia: Provincia de Cordoba

Estado Civil: Indistinto

Horario 9 a 18 horas

Horario Habitual: 9 hs. Diarias Fijo  Rotativo

Disponibilidad para emprender viajes: no

Instrucción Formal: Universitario Graduado en comunicación social o periodismo.

## B. Temario de plan de formación

FASE I	Curso online 3 Meses (12 semanas) 12 módulos
	MÓDULO 1 Introducción a los Negocios Conscientes
	MÓDULO 2 Liderazgo
	MÓDULO 3 Cultura
	MÓDULO 4 Responsabilidad
	MÓDULO 5 Humildad
	MÓDULO 6 Comunicación
CONSCIOUS BUSINESS ACADEMY	MÓDULO 7 Colaboración
	MÓDULO 8 Coordinación
	MÓDULO 9 Co-Evaluación
	MÓDULO 10 Perspectivas
	MÓDULO 11 Emociones
	MÓDULO 12 Conciencia Plena
	MÓDULOS BONUS