

Universidad Empresarial Siglo 21
Trabajo Final de Grado



**“Plan de formación en liderazgo coach y comunicación sostenible en AJ. & J.A.
Redolfi SRL”**

Lima, María Belén
31.559.497
VRHU10658

Licenciatura en gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2020

Resumen

El reporte de caso se realizó en la empresa A.J. & J.A. Redolfi en donde se analizó la situación de la empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios. Se detectaron como foco de mejora la falta de un plan de comunicación sostenible y el escaso desarrollo de sus mandos medios

Luego de analizar los antecedentes que mencionaban la importancia de tener un plan de comunicación y formar a los líderes bajo el paradigma del coach, se procedió a realizar un plan de acción cuyo objetivo general fue Incrementar un 15% la rentabilidad de Redolfi S.R.L a través de la implementación de un plan de comunicación 2.0 y la formación sus mandos medios el coaching.

Dando como resultado un retorno de inversión del 370%.

Palabras claves:

Líder coach, comunicación, capacitación

Abstract

The case report was made in the company A.J. & J.A. Redolfi where the situation of the company dedicated to the distribution and commercialization of food products was analyzed. The lack of a sustainable communication plan and the poor development of its middle managers were detected as a focus for improvement

After analyzing the antecedents that mentioned the importance of having a communication plan and training leaders under the coach's paradigm, we proceeded to carry out an action plan whose general objective was to Increase the profitability of Redolfi SRL by 15% through the implementation of a 2.0 communication plan and the training of their middle managers and coaching.

Resulting in a return on investment of 370%.

Keywords:

Leader coach, communication, training

Índice

Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	7
Marco Teórico	15
Definición y alcances de la comunicación interna en la organizacion.....	15
¿Qué es la Comunicación 2.0?.....	16
¿Porque un gestor de comunicación interna?.....	16
Liderazgo coach y coaching.....	16
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de implementación	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance	20
Incorporación de gestor de la comunicación interna.....	20
Implementación del buzón de sugerencias.....	22
Gestión de Red social empresarial	23
Formación de mandos Medios en Coaching.....	24
Diagrama de Gantt.....	¡Error! Marcador no definido.
Evaluación del impacto de la implementación.....	26
Conclusiones.....	27
Recomendaciones.....	28

Anexo	32
Plan de estudio	32

Introducción

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En el año 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

El año 1987 fue un año de retos importantes para la empresa, debido a que Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

En 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión. En este caso, a partir del ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares de la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, que pertenece a la Provincia de Santa Fe, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa.

En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad.

Ya en junio del año 2001, se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución

En el año 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución. En el año 2004, continuando con esta modalidad de expansión, tras obtener la representación de productos Kraft, se

realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del 2005 el autoservicio mayorista.

La empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

Los problemas principales que tiene la empresa redolfi son la falta de un departamento de recursos humanos que sea capaz de gestionar las necesidades del personal ya que no tienen estándares para la selección del personal, capacitaciones y desarrollo de las personas.

Sumado a esto encontramos también problemas de comunicación entre la casa central y las sucursales ya que no cuentan con un protocolo de comunicación y los jefes no son elegidos por sus competencias sino más bien por antigüedad teniendo una mirada netamente productiva.

Se vera a continuación algunos autores que trabajaron la temática a abordar en el presente reporte de caso:

Puebla-Martínez, Belén y Montero, Juana Farfán (2018) “Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles” se realizó una investigación sobre la utilización de la tecnología de la empresa el Corte Ingles líder europeo de grandes almacenes y referente en la distribución española y como resultado final se obtuvo que las grandes empresas se enfrentan al reto de institucionalizar la

cultura digital en el diseño de sus planes estratégicos de comunicación interna, adaptándolos al nuevo entorno.

En la última década, la intranet se ha erigido como uno de los medios más utilizados en sus estrategias, obligándolas a innovar en el diseño de nuevos canales inteligentes para dar respuesta a las necesidades de comunicación de las organizaciones, enfrentándose a nuevos retos donde la digitalización favorece el desarrollo del entorno laboral, transformando las nuevas formas de relacionarse con la organización. Difundir los mensajes de la organización e informar a los/as empleados/as de una forma eficiente que permita la bidireccionalidad de la comunicación exige de la dotación de herramientas adecuadas para que, entre ambos, fluya la comunicación y de respuesta, al derecho de información que tiene el personal sobre su compañía.

A. Alloza y E. Carreras (2013) en “Reputación corporativa” es un trabajo de investigación psicológico y sociológico realizado sobre empresas españolas en donde defiende la idea los empleados comprometidos son más productivos, lo que se traslada en resultados positivos para el negocio y son los principales portadores y embajadores de una marca en el mercado. Los profesionales de la comunicación interna tienen éxito –y son conscientes de que la alta dirección añade un gran valor cuando los empleados de la organización conocen, sienten y actúan voluntariamente en línea con los propósitos estratégicos

Para Jimenes, Teresa (2019) en la tesis de grado “Las empresas buscan nuevas fórmulas de coaching” expuesta en la V Jornadas Profesionales de Coaching, que reunió a coaches, profesionales de Recursos Humanos y directivos de empresas e instituciones, para debatir y conocer las últimas tendencias de esta práctica de formación profesional y directiva. sostiene que los principales objetivos que tienen las empresas cuando buscan implementar un programa de coaching son: fortalecer el desempeño profesional de sus directivos, desarrollar capacidades de comunicación y desarrollar las capacidades de liderazgo.

Giménez Plano Francisco, (2009) en la obra “Las empresas buscan nuevas fórmulas de coaching” quien realizo una investigación sobre el banco BBVA Español en donde asegura que un directivo puede convertirse en coach si su liderazgo está orientado a lograr conocerse a uno mismo, tener objetivos determinados y comunicarlos de manera correcta, generar confianza entre los empleados y tomar decisiones efectivas. Por otro lado, este mismo autor establece que el trabajo de un coach es hacer preguntas,

escuchar y ayudar a su coachee desarrolle todas sus capacidades, garantizando de esta manera su desarrollo.

Tal como indican los autores la formación de líderes y la implementación de un plan de comunicación son sinónimos y a su vez conceptos complementarios en ambos casos lo que se busca es que el colaborador forme parte de la estructura de la empresa, dándose a conocer y a su vez aportando ideas nuevas e innovadoras.

Para que una empresa del siglo 21 sea exitosa necesita gestionar el desarrollo de sus jefes para que estos a través de la escucha y la confianza con su equipo de trabajo logre desarrollarlos y genere una sinergia entre los integrantes que los haga sentir valorados, escuchados y sobre todo comprendidos.

Análisis de la situación

El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fan page que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores

En general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

Por otra parte, tampoco cuentan con un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión (ser chofer es una responsabilidad que implica, por un lado, cuidar la mercadería siguiendo la logística y, por otro, el riesgo ante terceros en un vehículo de la empresa).

Si bien no tienen un área dedicada específicamente a este aspecto, sí cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. En general, no tienen más observaciones, pero las más comunes están relacionadas con la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad (este último tema estará resuelto cuando se trasladen al nuevo depósito, cuya descripción se encuentra más abajo). En el resto de los aspectos relevados, los empleados cumplen con las normas de cuidado (sobre todo los que están trabajando en el depósito).

Una de las cuestiones que destaca el gerente general es que, si bien no cuentan con un procedimiento específico al respecto, hoy están bien y tienen muy pocas observaciones y menos frecuencia de visitas.

No tienen análisis de siniestralidad. Todas las máquinas nuevas fueron compradas recientemente para minimizar daños y solo valoraron en el año 2016 todo desde el seguro para poder establecer la cobertura.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos.

La conveniencia de este proyecto claramente radica en los negocios alternativos más que en el giro habitual del negocio y los beneficios de la ampliación de la infraestructura de la empresa. Es decir que, si la empresa no dispusiera del lote de 84 hectáreas, difícilmente podría afrontar la inversión y los gastos financieros para aumentar su facturación en un 20 %. Sin embargo, el principal objetivo del emprendimiento es el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo. Claramente, no es un proyecto que busque una rentabilidad explosiva en el corto plazo.

Beneficios operativos de la creación del centro de distribución

- Disminución del riesgo de roturas y robo debido a los menores movimientos de la mercadería.
- Mayor control del stock, lo cual disminuye la cantidad de productos que se venzan por falta de rotación.
- Mayor organización en la parte operativa, al tener toda la mercadería en un solo depósito.

- Mayor control de la mercadería, lo cual disminuye el robo debido a que el nuevo centro de distribución tendrá un solo sector de entrada y uno de salida.
- El personal trabajará en mejores condiciones.
- Menores recorridos para los autoelevadores, lo que representa un ahorro en costos al no tener que trasladarse de un depósito a otro.
- Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura

Para entender el entorno macroentorno en el que opera la empresa, se realiza el análisis PESTEL,.

Factores políticos

La llegada de la pandemia global del Covid 19 cambio el rumbo del país y del negocio en el que opera la empresa así lo grafica la nota del periódico digital infobae donde el Gobierno Nacional instó, a las empresas que integran la cadena de producción, distribución y comercialización a incrementar su producción hasta el más alto grado de su capacidad instalada y arbitrar los medios a su alcance para asegurar su transporte y distribución con el fin de satisfacer la demanda creciente y evitar situaciones de desabastecimiento. (Donato, <https://www.infobae.com/>, 2020)

Factores económicos

El diario Digital I profesional en la nota titulada “Economía en tiempos de cuarentena: el boom de consumo menos festejado” esboza que con la cuarentena preventiva y obligatoria el consumo de productos de primera necesidad creció nada menos que 27% en la primera quincena de marzo, en relación al mismo período del año pasado, incluso, la venta de alimentos llegó a duplicarse si se compara lo ocurrido en las cadenas de supermercados el último domingo 15 contra el primer domingo del mes por termina sentenciando en la nota que el resultado final de la cuarentena en su primera fase comparándolas con el año 2019 es de un crecimiento del 76%. (Iprofesional, 2020).

Factores sociales

En medio de la pandemia, el Gobierno tomó nuevas medidas para que las cadenas de supermercados atiendan al público.

Las nuevas normas incluyen:

Implementar un horario de atención al público de al menos 13 horas diarias con el objetivo de evitar la concentración de los clientes. Durante el fin de semana, los

supermercados anunciaron horarios de atención a partir de las 7 de la mañana y hasta las 20.

Las cadenas deben poner personal específicamente destinado a controlar el acceso y evitar aglomeraciones en los locales de venta en función de la superficie de estos, a fin de mantener una óptima relación entre espacio y asistentes.

También deben señalar los lugares de espera, con la obligación de mantener una distancia de un metro y medio entre los clientes en la fila frente a la caja.

Habrán además banners, audios y materiales de prevención para clientes. (Iprofesional, 2020)

Factores Tecnológicos

La tecnología en época de crisis juega un papel fundamental ya sea para esparcimiento como para realizar compras se vio en este tiempo de cuarentena obligatoria y ante las largas filas en los mercados y con circulación comunitaria del virus entre la población especialmente en los grandes centros urbanos que los ciudadanos tienen miedo de contagiarse lo que generó que muten sus hábitos de consumo, realizando compras a través de las distintas plataformas ya sea para comprar comida ya elaborada o las compras en cadenas de supermercado.

Así lo ilustra la nota del diario infobae: Mientras los grandes centros comerciales, restaurantes, cines y locales de ropa observan una fuerte caída por la menor circulación de clientes y el temor a los contagios en lugares muy abarrotados, hay rubros en alza: servicios de delivery y plataformas online, grandes supermercados y mayoristas, venta de notebooks y empresas dedicadas a la producción de productos de higiene. (Casas , 2020)

Factores Ecológicos

La cuarentena preventiva y obligatoria no solo afectó a la sociedad sino también mejoró notablemente la ecología en la Argentina y el mundo el diario Clarín da muestra de esto en lo que refiere al uso de la energía.

La industria de alimentación y productos de consumo masivo muestra su buen momento, al caer el uso de energía sólo 11%. Los servicios públicos y transporte también son de los que menos caen, con un 15,7%. Aunque la mayoría de los supermercados está facturando bien, para la medición de Cammesa están encuadrados dentro de comercios y servicios, que incluye a centros comerciales. De esa forma, su caída es del 44%. (Bidegaray, 2020).

Factores Legales

La protección de los trabajadores de servicios esenciales en tiempos de coronavirus por su parte la Jefatura de Gabinete de Ministros incorporó otras actividades y servicios de igual alcance. Debe decirse que esta normativa de emergencia también asegura el pago de los salarios a todos los trabajadores, incluso los que no se encuentren exceptuados del aislamiento obligatorio.

Si bien se busca fortalecer el trabajo a distancia, hay actividades que demandan la asistencia presencial en el lugar, como por ejemplo la operación de maquinaria en la fabricación de alimentos e insumos médicos, el manejo de los sistemas de control, e incluso la continuidad de la cadena de distribución.

La normativa de emergencia busca proteger a este último grupo de trabajadores/as, al disponer que el empleador debe arbitrar los recaudos para brindar los medios y las herramientas necesarias para resguardar su salud física y psíquica. Naturalmente la resolución establece que los empleadores deben entregar a sus trabajadores un certificado para ser exhibido ante el control de las fuerzas de seguridad, que permitan una adecuada identificación de la empresa, lugar de trabajo y su calificación como personal esencial.

Por esto resulta primordial que el empleador extreme los protocolos de seguridad e higiene laboral. (Chabay, 2020).

Se realiza a continuación el análisis Porter para entender como la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. se relaciona con su entorno.

La rivalidad entre competidores

Es alta ya que la empresa plantea marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es alta, como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Se tiende a diferenciar a la empresa con servicios como tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento, mix de productos. Estas son algunas de las técnicas para distinguirse de los competidores.

Amenaza de productos sustitutivos

Es baja ya que la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada y las ventas no están enfocadas en algún producto en particular si no todo el surtido existente en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

Es alto con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfases por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

Poder de negociación de los consumidores

Es alta ya que existen muchos comercios donde el cliente puede optar por hacer sus compras, hay muchos oferentes como también mucha demanda por tratarse de productos.

El último análisis que se realizará será el de la matriz Foda para entender el contexto interno de la compañía.

Fortalezas

- Flota propia de automóviles
- Larga trayectoria
- Variedad de productos
- Entrega acotada
- Precios competitivos
- Buena relación con sus empleados
- Bajo nivel de endeudamiento

Oportunidades

- Crear un sistema informatizado de código de barras para el econtrol de la mercadería pedida
- Apertura de una nueva sucursal
- Mejora de créditos para los clientes

Debilidades

- No cuentan con un area de recuros humanos
- No hay proceso de selección ni de inducción para los distintos cargos y puestos
- No hay plan de financiacion para clientes
- No cuentan con una estrategia de publicidad y comunicación
- Descripción de puestos desactualizada
- Ingreso de personal sin capacitación previa

Amenazas

- Alta competencia
- Crisis económica
- Inflación
- Cambios políticos

Entre las principales fortalezas que tiene la empresa se puede destacar su trayectoria que la posiciona como una marca líder en el mercado haciéndola elegible entre sus clientes minoristas y los comercios de proximidad como así también la variedad de productos que comercializan de las primeras marcas entregándolos a precios competitivos gracias a su bajo nivel de endeudamiento.

Las oportunidades que tiene Redolfi para poder crecer es el contar con un sistema de lector de código de barras para el control de Stock y de los productos que se piden a sus proveedores, como así también dotar a los vendedores de algún dispositivo para que los pedidos de los comercios minoristas lleguen más rápido al depósito para la preparación del pedido.

Otra oportunidad es la apertura de nuevas sucursales en las localidades mas pobladas de la provincia de Cordoba que le permita aumentar su cantidad de clientes y dar a conocer la marca.

Entre las debilidades la más importante es la falta de un departamento de recursos humanos que ordene los procedimientos en materia de gestión del personal,

estandarizando los procesos de inducción, selección, evaluaciones de desempeño esto le permitirá a la empresa administrar mejor los recursos humanos.

La manera de comunicar tanto interna como externamente de Redolfi es muy endeble por que no cuenta con una pagina web para que se pueda realizarse transacciones de e-comerse y como único medio de difusión la fan page desaprovechando otros canales de comunicación de alcance masivo como la televisión y la radio que le permitiría llegar a mayor público

Entre las amenazas se encuentra la alta competencias entre empresas del mismo rubro, las crisis económicas, sociales y políticas del País que son moneda corriente, la inflación que le baja la rentabilidad a la empresa y los cambios de modelos políticos frecuentes que cambian las reglas de juego para las empresas.

Desde la mirada de los recursos humanos la empresa Redolfi tiene la oportunidad de trabajar en mejorar su clima interno mejorando sus canales de comunicación con los empleados y formando a los lideres bajo el paradigma del coaching.

La capacitación del personal es fundamental para el crecimiento de una empresa cuando los colaboradores entienden cuál es la dinámica de su trabajo los hace mas productiva, aunque no solo es importante capacitarlos en los que hacen de la tarea hoy esperan que se les de mas herramientas que le sirvan no solo para el trabajo sino también para la vida.

Los planes de comunicación ayudan a las empresas a que la información circule y aporta a que todas las áreas estén interrelacionadas generando comunicaciones transversales que sean capaces de hacer que todos los colaboradores manejen un mismo lenguaje, con códigos únicos y comunes que alimenten el sentido de pertenencia generando un así un valor estratégico del manejo de la información.

Marco Teórico

Dentro del marco teórico se abordarán distintas miradas en referencia a la comunicación organizacional y sus funciones en una empresa como así también el rol del líder coach y el coaching como herramienta formadora de talentos.

Definición y alcances de la comunicación interna en la organización.

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 (Alvarez J. , 2014), esta nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

Es así como una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora. (Bandolini, Frigoli Gonzalez, & Hopkins, 2009)

Capriotti, Paul (1998) en el libro “La comunicación interna” expone que la misma es contar con en lugar de contar a, implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. (pág. 2)

¿Qué es la Comunicación 2.0?

La comunicación 2.0 es aquella que gestionan las organizaciones y marcas en el entorno digital para optimizar y generar su reputación corporativa, toda comunicación digital que se establezca por redes sociales, site, blogs o plataformas de e-commerce o intranets corporativas, foro, esta permite que sea de ida y vuelta. Con retorno y respuesta que puede ser inmediata y esta funciona en beneficio de la organización y de la motivación de los colaboradores. (Manuel, 2015).

¿Porque un gestor de comunicación interna?

Es necesario tener un gestor de comunicación interna que trabaje de manera conjunta con el departamento de recursos humanos por que las empresas estamos asistiendo a un cambio de paradigma en la que el trabajador ya no es un peón más de la máquina empresarial, sino que, por suerte, cada vez son más las empresas que ponen en valor lo que aporta el trabajador y lo colocan como centro neurálgico de la empresa. Si a esto le añadimos el hecho de que las nuevas tecnologías como internet han cambiado radicalmente la forma en la que nos relacionamos y cómo nos comunicamos, vemos claramente que ahora existe un cambio radical en la forma de cómo se relacionan trabajador y empresa, que, por otro lado, es un cambio fundamental para conseguir los objetivos de negocio marcados. No podemos obviar el hecho de que la comunicación interna de las empresas es una función que están asumiendo cada vez más los propios departamentos de comunicación o de recursos humanos, y que, en ocasiones, está directamente bajo la supervisión del director general. (Inma , 2017)

Liderazgo coach y coaching

Se puede definir al coaching de acuerdo como como “un proceso de introspección y entrenamiento individualizado y/o grupal, que se caracteriza por ser planificado, estructurado, confidencial y estar dirigido a que las personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial Palomo M. (Palomo, 2010, pág. 7)” . así mismo para Martínez J. (2011), el coaching es “una metodología que se aplica en procesos formales, diseñados para que tanto directivos como colaboradores de cualquier organización y sector

aprendan a descubrir por sí mismos áreas y aspectos de mejora, así como también para desarrollar nuevas formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse, que sean más eficientes y satisfactorias”

Además del concepto del coaching como herramienta de desarrollo de una organización es importante entender el rol del líder coach como aquel que siempre se preocupa de plantear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo, incluyendo el suyo, este posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, mediante su ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso quien orienta al equipo a caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad. Es decir, un líder, es quien promueve la unidad del equipo y consolida la relación dentro de este para potenciar la suma de talentos individuales. (Abarca, 2013).

Todos los autores abordados en el apartado coinciden que la comunicación es esencial en la estructura de las empresas en la actualidad diferenciándolas claramente de las empresas del siglo pasado donde la estructura de la comunicación estaba centrada en comunicar a y en ese estilo de comunicación primaban los procesos reglamentos internos y todo lo que sea adoctrinamiento de las personas sobre como realizar el trabajo y cuales eran los premios o castigos en el caso que se cumplan con los objetivos, al cambiar los estilos de comunicación se pasó a un modelo que este compuesto por comunicar con esto significa empoderar a los colaboradores darle un lugar en la organización para que ellos puedan sumar desde su experiencia y saberes a la organización para ser productiva y humana.

La comunicación 2.0 es un elemento de competitividad para las empresas cuanto más comuniquen y menos ruidos haya en la misma más productiva será para esto será importante tener líderes que formen equipos de alto rendimiento comprometidos con la organización, con su desarrollo personal y laboral.

Diagnóstico y Discusión

Redolfi S.R.L. tiene como problemas principales en relación con el desarrollo del presente reporte de caso jefes orientados a la productividad inspirados en una visión antigua en lo que refiere a liderar, escasa formación que incluso en algunos momentos llegaba hasta la incompetencia de las personas elegidas y falta de comunicación ente todas sus unidades funcionales que generan una descoordinación entre la casa central y las sucursales.

Es relevante para la organización abordar la problemática central porque con una mayor integración de todo su plantel va a lograr alinear las estrategias en cada una de las localidades donde está presente además de mejorar el clima laboral que si bien no es malo al poner al colaborador en primer lugar este responderá de manera más eficiente.

El tener líderes formados bajo el coaching le dará a Redolfi una ventaja competitiva sobre el resto por que lo llevará a tener equipos de alto rendimiento donde todos puedan aportar ideas para mejorar los procesos y crecer de manera integral.

Se espera que no solo Redolfi S.R.L. aplique en la empresa un plan de comunicación 2.0 usando la tecnología disponible con la incorporar un gestor de la comunicación interna que sea capaz de desarrollar todas las acciones tendientes a la integración del personal y lograr mantener la motivación que se traduzca en mejoras en el clima y la productividad como así también la formación de sus líderes todas las compañías deberían adoptar un camino similar debido a que el mercado donde operan están en constante cambio como así también las empresas tienen que adoptar medidas que les permita seguir siendo competitivas, la nueva generación de empleados exige incorporarse a empresas que les permita conciliar la vida laborar con la social y que los desarrolle en aquellas debilidades que puedan tener es por esto que el camino de la inclusión a través de un plan de comunicación 2.0 que les permita decir lo que piensan, sienten y transmitir ideas.

Es importante que Redolfi tenga su plan de comunicación 2.0 y la formación de sus líderes en el coaching y un gestor de la comunicación interna para poder manejar de manera más eficiente al personal y la dirección de la compañía confiar en la competencia de sus mandos medios dedicándose netamente al negocio y dejando en estos la planificación del personal. Un plan de comunicación le dará la posibilidad de

integrar a todos sin importar las distancias como así también podrán mostrar que es lo que hace cada una de las áreas y tener ideas nuevas e innovadoras.

Es relevante que la compañía resuelva sus problemas de comunicación y forme a sus líderes en el coaching para aumentar las ganancias que tiene con respecto a ejercicios anteriores, el realizar una inversión sobre estos dos ejes le dará a la compañía una profesionalización de sus mandos medios y una integración cultural que hará que el personal tenga un sentido de pertenencia a la misma y así mismo logre alinear las políticas empresariales generando un aumento de productividad.

Se puede decir que adoptando estas nuevas herramientas la empresa podrá profesionalizar sus equipos y sus procesos dándole voz aquellos que no la tienen y podrá tener una visión más amplia del clima que impera realmente con mediciones efectivas y orientando su producción a una construcción colectiva, es por esto que vale la pena que la organización avance en este proceso de cambio.

Plan de implementación

Objetivo general.

Incrementar un 15% la rentabilidad de Redolfi S.R.L a través de la implementación de un plan de comunicación 2.0 y la formación sus mandos medios en liderazgo coach.

Objetivos específicos.

- A. Incorporar a un gestor de la comunicación interna a la compañía.
- B. Implementar buzón de sugerencias como herramientas de la comunicación.
- C. Gestionar una red social empresarial para integrar a todas las unidades funcionales de la compañía.
- D. Desarrollar a los mandos medios bajo 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 12 meses desde septiembre de 2020 a septiembre de 2021.

Incorporación de gestor de la comunicación interna.

La incorporación de un gestor de la comunicación interna será el paso en el desarrollo del presente plan de acción, la persona que se incorpore reportara a la dirección de la compañía y deberá estar capacitado para asumir la gestión integral de la comunicación de la compañía, realizando la implementación de los canales adecuados para que la misma fluya entre los integrantes de la compañía.

La principal tarea que tendrá será el conseguir vincular las percepciones de los trabajadores con la estrategia de la empresa, de esta forma será mucho más eficaz. Así, lo primero es comprender a los trabajadores, ya que es la única manera de influirles.

Hay que partir de lo que une a los trabajadores y a la organización, para así potenciar el sentimiento de pertenencia.

Entre sus funciones podemos mencionar:

- Generar, por medio de diferentes actividades, sentido de pertenencia, logrando la integración, motivación e identificación de los empleados.
- Mantener informados a todos los miembros de la organización a través de la optimización de los diferentes canales comunicacionales
- Ser el responsable de los servicios generales brindados a los empleados de la compañía con el fin de contribuir al clima organizacional adecuado.

. Se espera que quien ocupe la posición sea un universitario graduados de carreras como Comunicación, Marketing ó Recursos Humanos. Con experiencia de dos años en puestos similares.

La contratación se realizará a través de la consultora Addeco que esta en Cordoba Capital y el costo de sus servicios es de 1 sueldo bruto del colaborador a incorporar.

Los costos de la incorporación del gestor de comunicación interna son los siguientes:

Costos	Mensual	Anual
Salario más S.A.C.	\$ 65.000	\$845.000
Costos de Consultora	\$ 65.000	\$ 65.000
Contribuciones Patronales 26%	\$ 16.900	\$ 219.700
Preocupacional y Psicotécnico	\$ 5.000	\$ 5.000
Total	\$ 151.900	\$ 1.134.700

Tabla 1- Elaboración propia- fuentes Addeco Group (2020) y Glasdoor (2020).

El tiempo de contratación será de 3 meses y el tiempo que tendrá para la implementación de herramientas de comunicación interna será de 9 meses.

La evaluación de la contratación y funciones del gestor de comunicación interna será de manera cuantitativa en lo que refiere a la implementación de cada una de las actividades que se proponen en la presente implementación y de manera cualitativa será el nivel de participación de los colaboradores en cada una de las actividades propuestas.

Implementación del buzón de sugerencias.

Las carteleras digitales y el buzón de sugerencia serán dos herramientas iniciales para el plan de comunicación en la misma se buscará que los colaboradores de Redolfi comiencen a sentirse parte de la organización, conocer y compartir lo que hacen los distintos sectores.

Para la implementación del buzón de sugerencias hay que tener en cuenta que el mismo será colocado en un lugar visible para todos los colaboradores de la organización habrá uno por sucursal y por unidad de trabajo, en el mismo los empleados podrán formular ideas y las explicarlas de manera anónima.

Antes de comenzar su uso el gestor de la comunicación interna deberá realizar una capacitación a todos los miembros de la organización para que se entienda que es lo que se espera del uso de este ya sean reclamos, felicitaciones, mejoras en los procesos o cualquier mejora que puedan detectar para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Las ventajas y las limitaciones que tiene esta herramienta en la comunicación según François Gondrand (1978) son las siguientes:

Ventajas

- Es una oportunidad para fomentar la expresión y participación del personal.
- Es un llamamiento al proyecto compartido, a la aportación y a la responsabilidad personal.
- Aumenta el interés del personal por el trabajo.
- Es una fuente de motivación.
- Es un generador de iniciativas.
- Fomenta la creatividad
- Promueve la innovación.
- Crea sentimiento de pertenencia.

Limitaciones

- Puede dar la impresión que se cuestiona a los directivos y a los procesos técnicos.
- Puede crear rivalidad entre los empleados que formulan sugerencias.
- Poca participación, si no existe un sistema de premios atractivos.

Los costos del buzón de sugerencia serán la capacitación sobre su uso y los box que se compraran para poner en cada una de las unidades operativas.

Acción	Costo unitario	Costo total
Capacitación del uso del buzón X 8	\$ 3.000	\$ 24.000
Box plásticos x 8	\$ 1.300	\$ 10.400
Costo total de la acción	\$ 4.300	\$ 34.400

Tabla 3- Elaboración propia- Fuente Mercado Libre (2020)

La evaluación de la acción esta dada en dos sentidos uno de ellos será la cantidad de interacciones recibidas por parte del personal y la calidad de los mensajes recibidos, para que sea aceptable se espera que al menos el 15% de la organización participe y que al menos surjan 3 propuestas viables para aplicar en el lapso de 6 meses.

Gestión de Red social empresarial

Las redes sociales son las grandes protagonistas del siglo veintiuno y las empresas no deben ser ajenas a esta realidad, es una herramienta que permite la interrelación de las personas y también dar a conocer los logros de la organización como así también conocer que es lo que hace cada uno en su posición de trabajo y entender que aunando los esfuerzos todos contribuyen a cumplir con los logros de la compañía.

Para la implementación de esta red social la elegida será Yammer que pertenece al portfolio de Microsoft, con una estética parecida a Facebook que es conocida por todo el mundo y funciona de la misma manera entonces es una aplicación conocida y amigable para todos los colaboradores.

En la misma se volcarán todas las novedades institucionales, planes de beneficios, cada colaborador podrá contar cual es la labor que cumple en su sector a través de imágenes y también se le permitirá subir imágenes con su familia.

Las ventajas de usar Yammer (2020), son las siguientes:

- Mejora de la comunicación, evitando la saturación y haciendo fluir la información en tiempo real para agilizar la respuesta. También permite la categorización de los contenidos y la creación de grupos de trabajo para que la gestión de proyectos sea mucho más eficiente.
- Potencia la gestión de conocimiento, estableciendo un canal donde los empleados pueden compartir sus aportaciones profesionales para la mejora del conocimiento global de la empresa. Yammer permite adjuntar archivos de todo tipo y múltiples herramientas para establecer un canal efectivo de colaboración en este sentido.
- Contribuye a una mejor organización y cohesión de los equipos de trabajo, especialmente si estos están deslocalizados y la necesidad de comunicación es mayor.
- Aumenta en gran medida la implicación de los empleados con la empresa, encontrando el canal idóneo para mostrar sus ideas e inquietudes generando nuevas formas de innovar y ampliar la visión creativa de los trabajadores.
- Crea un canal corporativo al servicio de la organización, donde poder comunicar a todos sus miembros la información y noticias referentes a la comunicación interna garantizándose una forma segura de que llegue a sus receptores.

El costo de uso de la aplicación es de 491,40 pesos argentinos por mes por usuario con una suscripción anual en el caso de Redolfi tiene 130 colaboradores por lo cual pagara mensualmente \$ 63.882 y anualmente descontando el mes de servicio gratuito \$ 702.702.

El tiempo de implementación es de 3 meses una vez contratada la herramienta y de la evaluación será el gestor de comunicación interna quien evaluara cuantitativamente la cantidad de colaboradores que acceden e interactúan en la misma y cualitativamente los mensajes que se emiten en la misma.

Formación de mandos Medios en Coaching

La formación de los mandos medios en liderazgo coaching se implementará de manera simultánea con el plan de comunicación y la finalidad de la capacitación será tener jefes más orientados a las personas que a los procesos, que puedan escuchar y entender las necesidades de su equipo, realizar feedback y desarrollar los equipos de trabajo.

Entre los beneficios de aplicar el coaching en Redolfi podemos mencionar que ayuda a definir los objetivos del sector y alinearlos con los de la organización, ofrece

que los equipos de trabajo serán más creativos, les da mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio de manera proactiva, mejora de las relaciones entre los miembros de una organización, empodera a los mandos medios y colaboradores y reduce el estrés ayudando a gestionar el tiempo.

La consultora por contratar para dicte ese seminario en coaching organizacional será el Instituto de educación superior Mariano Moreno de la provincia de Cordoba quien realizara la formación de los mandos medios.

EL objetivo que persigue este curso es Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del auto-liderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.

La metodología que persigue es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.

El plan de estudio consta de 4 módulos (Ver. Anexo A) en donde se ahondarán en coaching y liderazgo, formación de equipos de alto rendimiento, la comunicación como clave en el liderazgo y la inteligencia emocional.

La duración del curso es de 1 meses y el valor de este es de \$1.600 a dictarse los miércoles de 14:00hs. a 17:00hs. los mandos medios involucrados son 7 colaboradores por lo tanto el valor total es de \$11.200.

La evaluación de la formación de los mandos medios la realizará el instituto contratado y será cuantitativa con una evaluación sobre los conceptos tomados en el curso y cualitativa de la aplicación de cada una de las funciones en sus puestos de trabajo.

Marco de tiempo para la implementacion

Actividad/ Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incorporación Gestor de Comunicación												
Buzón de sugerencias												
Red social empresarial												
Formación de liderazgo coach												

Tabla 4- Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación.

La evaluación del impacto de la implementación estará dada por el retorno de la inversión que es un instrumento financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto o plan de acción.

Para poder determinar cuál será el incremento del 15% en la rentabilidad de la empresa se tomará el dato del último balance disponible que es de \$ 68.959.226,30 y se actualizará de acuerdo con la inflación de los años 2019 y la proyección del año 2020.

Ganancia neta por obtener de acuerdo con la inflación	Valores
Ejercicio contable 2018	\$ 68.959.226,30
Inflación 2019 53,8% (Donato, 2020)	\$ 40.203.228,93
Inflación proyectada 2020 40% (Ambito, 2020)	\$ 27.583.690,52
Ingresos estimados totales	\$ 136.746.145,75
Ganancias esperadas por la aplicación del proyecto 10%	\$ 13.674.614,47

Tabla 5- Elaboración Propia

Los costos de la propuesta son los siguientes:

Propuesta	Costo
Incorporación del Gestor de la comunicación	\$ 1.134.700
Buzón de Sugerencias	\$ 34.700
Incorporación de Yammer	\$ 702.702
formación de Lideres coach	\$11.200
Honorarios por el diseño del plan de acción 5 % de las ganancias esperadas	\$ 1.025.596
Costo total del plan de implementación	\$ 2.908.898

Tabla 6- Elaboración propia

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

$$\text{ROI} = \frac{(\$13.674.614,47 - \$2.908.898)}{\$ 2.908.898} \times 100$$

Se puede concluir que la empresa obtendrá un retorno de inversión de 370 % lo que equivale a que cada 100 pesos la empresa gane \$370.

Conclusiones

La conclusión del presente reporte de caso aplicado a la empresa Redolfi S.R.L, indica que las acciones aquí diseñadas contribuyen en la reorganización en lo que refiere a la comunicación y la formación de sus mandos medios incorporando un gestor de comunicación interna que sea capaz de determinar las acciones internas tendientes a mejorar el clima en la organización.

El plan de mejora en la comunicación interna y liderazgo coach se utilizará para revertir la situación en la cual se encontraba de la empresa.

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que una compañía 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.

Es necesario tener un gestor de comunicación interna que trabaje de manera conjunta con el departamento de recursos humanos por que las empresas están asistiendo a un cambio de paradigma en la que el trabajador ya no es un peón más de la máquina empresarial, sino que, son cada vez más las empresas que ponen en valor lo que aporta el trabajador.

El uso de las nuevas tecnologías como internet han cambiado radicalmente la forma en la que nos relacionamos y cómo nos comunicamos.

Las redes sociales son las grandes protagonistas del siglo veintiuno y las empresas no deben ser ajenas a esta realidad, esta herramienta permite la interrelación de las personas y también dar a conocer los logros de la organización como así también conocer que es lo que hace cada uno en su posición de trabajo y entender que aunando los esfuerzos todos contribuyen a cumplir con los logros de la compañía.

La comunicación 2.0 es un elemento de competitividad para las empresas cuanto más comuniquen y menos ruidos haya en la misma más productiva será para esto será importante tener líderes que formen equipos de alto rendimiento comprometidos con la organización, con su desarrollo personal y laboral.

Entre los beneficios de aplicar el coaching en Redolfi se puede mencionar que ayuda a definir los objetivos del sector y alinearlos con los de la organización, ofrece que los equipos de trabajo serán más creativos, les da mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio de manera proactiva, mejora de las relaciones entre los miembros de una

organización, empodera a los mandos medios y colaboradores y reduce el estrés ayudando a gestionar el tiempo.

Recomendaciones

La recomendación que se propone es la de generar un departamento específico de Recursos Humanos, ya que actualmente no cuentan con uno, esto ayudara a resolver distintas necesidades relacionadas con el área como profesionalizar los procesos de selección, inducción, capacitación y desarrollo de los trabajadores.

Bibliografía

- Abarca, N. (2013). El lider como coach. En N. Abarca, *El lider como coach* (pág. 65). Castilla: El Aguilar.
- Adecco Group. (Junio de 2020). <https://www.adecco.com.ar/>. Obtenido de <https://www.adecco.com.ar/>: <https://www.adecco.com.ar/servicios-empresariales/busqueda-y-seleccion/>
- Alloza, A., & Carreras, E. (2013). *Reputacion Corporativa*. Madrid: LID Editoriales.
- Ambito. (4 de Marzo de 2020). <https://www.ambito.com>. Obtenido de <https://www.ambito.com>: <https://www.ambito.com/economia/rem/el-su-proyeccion-inflacion-2020-40-n5086546>
- Bandolini, A., Frigoli Gonzalez, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicacion interna clave para una gestion exitosa. En A. Bandolini, M. Frigoli Gonzalez, & N. Hopkins, *Comunicacion interna clave para una gestion exitosa* (pág. 10). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial dirCoM .
- Bidegaray, M. (4 de Abril de 2020). <https://www.clarin.com/>. Obtenido de <https://www.clarin.com/>: https://www.clarin.com/economia/cuarentena-industria-demanda-50-energia-electrica_0_3PSKbbY1m.html
- Capriotti, P. (1998). La comunicacion interna. En P. Capriotti, *La comunicacion interna* (pág. 2). Tarragona: Universidad Rovira i Virgili .
- Casas , X. (19 de Marzo de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/19/los-negocios-que-crecen-a-pesar-del-coronavirus-delivery-comercio-electronico-notebooks-y-productos-de-limpieza/>
- Chabay, E. M. (10 de Marzo de 2020). <https://www.cronista.com/>. Obtenido de <https://www.cronista.com/>: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Coronavirus-no-se-podran-descontar-los-dias-no-trabajados-a-los-posibles-afectados-20200310-0042.html>
- Donato, N. (15 de Febrero de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: [https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-anos/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20del%202019%20fue%20de%2053%](https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-anos/#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20del%202019%20fue%20de%2053%20)

- 2C8%25%2C%20el,alto%20en%20casi%2030%20a%20C3%B1os&text=Despu%
C3%A9s%20de%20un%202018%20
- Donato, N. (22 de Marzo de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>:
<https://www.infobae.com/economia/2020/03/22/como-se-preparan-las-distintas-industrias-para-garantizar-que-habra-abastecimiento-durante-la-cuarentena/>
- Gimenez Plano, F. (2009). *Liderazgo y coaching: el papel del directivo en tiempo de crisis*. Madrid: FC Editorial.
- Glasdoor. (Junio de 2020). <https://www.glassdoor.com.ar>. Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar>:
https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/coordinador-de-comunicaci%C3%B3n-sueldo-SRCH_KO0,27.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%2465.151%20en%20Argentina.
- Gondrand, F. (1978). Práctica de la Comunicación interna. En F. Gondrand, *Gondrand, Francois*;. Paris .
- Inma , J. (2017). *El estratega y gestor de comunicacion interna, cada vez mas demandado*. Paises Bajos: Digital Hubs.
- Iprofesional. (23 de Marzo de 2020). <https://www.iprofesional.com/>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/>:
<https://www.iprofesional.com/economia/311839-economia-y-coronavirus-el-boom-de-consumo-menos-festejado>
- Jimenes , T. (2019). *Las empresas buscan nuevas formulas de coaching* . Argentina: Universidad Siglo 21.
- Manuel, J. (2015). *Estrategias de marketing digital*. Madrid: La cultura del Marketing.
- Martinez , J. (2011). Coaching y liderazgo. Contribuciones a la economía. En J. Martinez, *Coaching y liderazgo. Contribuciones a la economía* (pág. 10). Madrid: Eumed.
- Martinez Puebla, B., & Montero, J. F. (2018). Gestion de la comunicacion interna a traves de las aplicaciones para moviles. *Revista Prisma Social*, 125.
- Mercado Libre. (Junio de 2020). <https://articulo.mercadolibre.com.ar>. Obtenido de <https://articulo.mercadolibre.com.ar>: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-790304984-urna-acrilico-sorteo-buzon-sugerencias-rifa-20-x-20-x-20-cm->

_JM?quantity=1#position=7&type=item&tracking_id=5ca34188-c9ab-45f0-8103-bb46b41c77f0

Palomo, M. (2010). El liderazgo: Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. En M. Palomo, *El liderazgo: Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (pág. 17). Madrid: Esic.

Yammer. (Junio de 2020). <https://www.nunsys.com/>. Obtenido de <https://www.nunsys.com/:https://www.nunsys.com/yammer-beneficios-comunicacion/#:~:text=Los%20grandes%20beneficios%20de%20Yammer,proyectos%20sea%20mucho%20m%C3%A1s%20eficiente.>

Anexo

I. Plan de estudio

Modulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

- La persona más difícil de dirigir es uno mismo
- Características que debe desarrollar un líder.
- El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.
- El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.
- Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.
- Formas de motivación del equipo de trabajo.

Modulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

- La importancia del autoconocimiento: Quien somos, hacia donde queremos ir y como lo haremos.
- El Modelo del Iceberg.
- La motivación, el compromiso y la confianza.
- Autoevaluación de las habilidades y competencias.
- Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Modulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

- Públicos, objetivos, mensajes y canales.
- Elementos de la escucha Activa.
- El contagio emocional.
- El RoI de la comunicación interna
- Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.
- Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL)
- Reuniones efectivas. Características.

Modulo IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL: GESTION DE LAS EMOCIONES COMO LIDER.

- Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.
- Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.
- Superación del “miedo y enojo”.
- Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.
- La empatía y el Rapport.
- Equilibrio entre la vida privada y laboral.
- Definición de conflicto.
- La negociación como respuesta frente al conflicto.
- Resolución y transformación de conflicto.