

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Implementacion de la comunicación 2.0 y formacion de mandos medios
en liderazgo coach en la empresa Redolfi S.R.L.”**

Alumno: Maximiliano Piantanida

DNI : 26.047.772

Legajo: Legajo: VRHU12557

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

Agradecimientos

A mi esposa Romina, a mi hija Emma.

A Guillermo y Esther del CAU Temperley.

Resumen

El reporte de caso se realizó en la empresa Redolfi, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, la misma fue fundada hace 61 años teniendo su sede central en la localidad de James Craik.

Los problemas detectados en la organización fueron la falta de un plan de comunicación interna que genere equipos de trabajo comprometidos con la visión y valores empresariales y la falta de formación de sus mandos medios en liderazgo coach que generaba un estancamiento en la participación y productividad.

Se planteo como objetivo la implementación de un plan de comunicación digital que mejore el flujo de información que tiene la organización, estimulando a los trabajadores a la participación además de formar a los mandos medios en liderazgo coach para que estos adquieran competencias blandas y mejoren las habilidades de sus equipos de trabajo en la empresa Redolfi S.R.L. con el fin de generar un beneficio del 20% en sus ganancias totales.

Teniendo como resultado un retorno de inversión del 202% lo que hizo que el proyecto sea rentable.

Palabras Clave: Comunicación Interna – Blog Corporativo – Red Social – Líder coach

Abstract

The case report was made in the company Redolfi, dedicated to the commercialization and distribution of food products, it was founded 61 years ago having its headquarters in the town of James Craik.

The problems detected in the organization were the lack of an internal communication plan that generates work teams committed to the vision and business values and the lack of training of their middle managers in coach leadership, which generated stagnation in participation and productivity.

The objective was to implement a digital communication plan that improves the flow of information that the organization has, stimulating workers to participate in addition to training middle managers in coach leadership so that they acquire soft skills and improve skills of their work teams in the company Redolfi SRL in order to generate a 20% profit on your total earnings.

Resulting in a return on investment of 202% which made the project profitable.

Keywords: Internal Communication - Corporate Blog - Social Network - Leader coach

Índice

Introducción	5
Análisis de Situación.....	8
Análisis Pestel.....	9
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	13
Marco Teórico.....	17
Comunicación interna	17
Comunicación 2.0	17
Liderazgo coach.....	18
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementacion.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos específicos	20
Alcances.....	20
Gestion de Red Social.....	20
Incorporación de Blog Corporativo	21
Capacitación en liderazgo coach.....	22
Marco de tiempo para la implementacion.....	23
Evaluación del impacto de la implementacion	23
Conclusion	25
Recomendaciones	25
Bibliografía	26
Anexos	28
A. Perfil de desarrollador web	
B. Curso de liderazgo coach	

Introducción

Redolfi es una empresa mayorista que explota la distribución y comercialización de productos de primera necesidad, teniendo su sede central en James Craik, provincia de Córdoba.

Esta empresa nace en el año 1959 de la mano de Alonso y Miguel Redolfi dos hermanos que adquieren un negocio de bazar, cigarrería y librería en la localidad de James Craik, al que denominado Redolfi Hermanos. Miguel se quedó a cargo del negocio, mientras su hermano visitaba con su vehículo localidades vecinas con el fin de venderle los productos que comercializaban a pequeños comerciantes.

Es así como en 1975 la empresa familiar que habían construido estos dos hermanos llega a su fin, cuando de comun acuerdo deciden separar sus caminos, Miguel el más conservador de los hermanos se queda con el negocio minorista y Alonso el aventurero junto con su hijo deciden abrirse camino en el desarrollo de la distribución mayorista, creando Alonso J. y José. A. Redolfi sociedad de hecho.

Un año más tarde logran comprar en la Ciudad de Córdoba la empresa Feres que era una importante distribuidora de cigarrillos de las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín.

Por su buen desempeño el 1983, la tabacalera Massalin particulares les ofrece la distribución exclusiva de cigarrillos en todo el corredor de la ruta Nacional número 9 permitiendo tener la base en James Craik y llegar hasta Río Segundo.

Su reto más importante será cuatro años más tarde y en este hito también está presente Massalin particulares cuando en conjunto instalan una sucursal en Río Tercero permitiéndole a Redolfi ahora abarcar más localidades para la venta y distribución de tabaco.

En 1990 cambian la razón social pasándose a llamar con la misma denominación con la que se la conoce ahora que es A.J. & J.A. Redolfi y tres años más a crear una nueva unidad de negocio para productos congelados que se llama Distribuidora Redolfi, ese mismo año muere su socio fundador que suscitó un complejo proceso de sucesión y de conflictos familiares entre los herederos.

Continuando con su proceso de expansión en 1995 abren su tercera sucursal en donde pueden romper las fronteras de provincia de Córdoba, pudiendo llegar hasta Santa Fe.

En 1999 Redolfi decide explotar otro segmento del mercado que es el de la venta mayorista colocando un autoservicio en la ciudad de Villa María que debió aumentar su capacidad en un año debido al éxito que significó esta nueva boca de expendio.

Para el 2001 se abre el segundo mayorista en Córdoba en donde se anexan depósitos y prevendedores. Dos años más tarde, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución y en 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.

En la actualidad, Redolfi 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, Pavón 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

Los problemas que tiene la empresa están relacionados con la falta de unidad de sus distintas unidades de negocio actualmente Redolfi cuenta con 3, distribución, autoservicios mayoristas, locales kodak, en donde cada una de ellas trabaja de manera autónoma pero bajo la estricta mirada de su director que reside en la sede central de James Craik, lo que genera una cierta distancia con los colaboradores que trabajan en otras sucursales de la empresa, no generándose espacios que fomenten la vivencia de lo que significa ser parte de la cultura de Redolfi, además sus mandos medios por lo general son personas con mucha experiencia en el conocimiento de las tareas que se llevan adelante en la compañía pero con un escaso desarrollo de competencias motivo por el cual es necesario mejorar este estilo con el fin de generar equipos de trabajos competitivos alineados con los objetivos de la compañía.

Farabello Rubén (2020), en su trabajo final de grado, un reporte de caso sobre la empresa Lozada viajes y turismo realizado en la provincia de Córdoba, expone que:

En este escenario cambiante del mundo en general y el país en particular, las empresas deben adaptarse a las nuevas circunstancias y la comunicación interna resulta ser un aspecto esencial para gestionar el cambio cultural que implica la transformación digital. De la mano de las nuevas tecnologías vienen consigo grandes oportunidades para la comunicación interna, especialmente a la hora de informar con rapidez y de crear comunidad. Pero pese a los beneficios que

pueden aportar, la experiencia muestra que estas innovaciones no son fáciles de adoptar dentro de las organizaciones. En este mismo sentido, desde el punto de vista de los recursos humanos será fundamental gestionar de forma coherente la transformación cultural que supondrá trabajar en estos nuevos entornos tecnológicos, ya que implican un cambio laboral sin precedentes. En este contexto, la comunicación interna tiene un papel esencial para evitar la resistencia al cambio dentro de la organización, o como mínimo intentar reducirla. (pág. 12).

Galván Andrea (2020), realiza un reporte de caso en el marco de su trabajo final de grado titulado “Plan de comunicación interna y formación de líderes coach” expone que un plan de comunicación es aquel en el cual se define y posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización.

Calandriello Ana Laura (2020), realiza un reporte de caso sobre el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba esboza que:

El rol del Líder es central para la organización porque es quien sostiene, sustenta y prolonga la cultura de la organización, y, por ese motivo, su comportamiento debe ser ejemplar.

El Líder debe promover espacios de confianza y feedback con el fin de desarrollar los talentos de su equipo e inspirarlo a alcanzar nuevas metas y resultados con visión de conjunto. Debe renovarse permanentemente para estar a la vanguardia y abierto a las nuevas tendencias (Calandriello, 2020).

La relevancia que tiene para Redolfi aplicar un plan de comunicación interna que se potencie utilizando los nuevos recursos que brinda la tecnología, esto debe servir para mantener viva la cultura de organizacional, para poder lograrlo se necesitan líderes que promuevan espacios de confianza y generen una visión compartida.

Análisis de Situación

Redolfi es una empresa de la industria mayorista en el segmento de la distribución y comercialización de productos de almacén, congelados y cigarrillos que tiene su gobierno central en James Craik, 4 autoservicios mayoristas distribuidos a la largo y ancho de la provincia de Cordoba, pudiendo también llegar con su fuerza de venta de 35 personas hasta provincias vecinas como son San Luis y Santa Fe.

Esta organización tiene 130 empleados bajo el convenio de empleados de comercio, únicamente en su sede central se desarrolla la liquidación de sueldos y para los procesos de selección se contrata a una consultora de la zona no teniendo departamento de recursos humanos.

La visión que persigue es ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad (Canvas, 2021).

En cuanto a la misión Redolfi busca atender las necesidades de sus clientes proporcionando un producto masivo de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa servicio de distribución mayorista de calidad.

Los valores que se profesan en la organización son el respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso. La Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa. el Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia y el sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

En lo que refiere a su margen de ganancias este oscila entre el 10 % y 30 % dependiendo de la cantidad de bultos comprados y el medio de pago, siendo esta una ventaja competitiva para la empresa ya que presenta un bajo nivel de endeudamiento por que el plazo máximo de los clientes para realizar el pago de la mercadería no supera los 35 días.

Su principal diferenciador está en los precios competitivos que ofrecen a sus clientes y la posibilidad que le dan de asesoría para la apertura de un nuevo local o comercio de cercanía, tienen alrededor de 6.000 clientes entre quioscos, almacenes, despensas y clubes.

La mejor época para la empresa se ubicó entre los años 2002 y 2004 donde la rentabilidad era de 5% de las ventas, luego con el aumento sostenido de precios producto de la inflación, esta se redujo a la mitad siendo en la actualidad de un 2,5% sobre el total de las ventas que realizan.

Redolfi no tiene página web que permita el comercio electrónico siendo este un nicho de mercado aun no explotado por la organización, la publicidad normalmente se realiza boca a boca a través de los vendedores y supervisores además de tener una fan page en Facebook y aparecer en las búsquedas de Google My Business.

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. Son los patrocinadores de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos.

Las principales pérdidas económicas que tiene la empresa en un año están relacionadas con la mercadería que tienen que dar de baja por vencimientos, rotura o devoluciones que representa \$ 62.100 anuales.

Luego de conocer el análisis de situación de Redolfi es necesario poder comprender como el macroentorno que rodea a la actividad influye en la vida de una organización motivo por el cual se realizara un análisis PESTEL que muestra como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a la industria de la venta mayorista.

Análisis Pestel

Factores Políticos

Para poder comprender los factores políticos actuales es necesario remontarse al 11 de marzo de 2020 cuando la Organización Mundial de la Salud, (OMS) decretara que un nuevo virus estaba afectando a la humanidad conocido como Coronavirus o SarsCov-2, desde ese momento los líderes mundiales tuvieron que comenzar a tomar medidas para mitigar el impacto. Este virus nació en China y se extendió en un primer momento por Europa en donde se vio desbordado el sistema de salud con cientos de muertos diarios, en ese momento la única solución que se encontró fue la de decretar cuarentenas obligatorias donde la población únicamente estaba habilitada para salir hacer compras esenciales.

El primer en Argentina caso se detectó en 3 de marzo y viendo la situación de Europa el gobierno de Alberto Fernández tomo la decisión junto con los Gobernadores de decretar un periodo de aislamiento social preventivo y obligatorio para todos los habitantes de la Nación, desde ese momento que se extendió hasta el mes de mayo donde de a poco se fueron liberando actividades, para finalmente en noviembre pasar a la segunda etapa que se denominó distanciamiento, social, preventivo y obligatorio.

La industria en la que opera Redolfi no se vio afectada con las primeras medidas restrictivas por que fueron considerada una industria esencial.

Empresas productoras y distribuidoras de productos de consumo masivo confirmaron el "normal abastecimiento" de alimentos, bebidas, medicamentos y productos de higiene y limpieza, y pidieron "responsabilidad de la sociedad" tras el incremento de la demanda, en un contexto de emergencia sanitaria por el avance de la pandemia de coronavirus. (Jornada , 2020, <https://shortest.link/mKS>).

El 2021 encuentra a la Nación atravesando un momento bisagra para el control de la pandemia con un plan de vacunación en marcha y nuevas cepas que amenazan con volver a la fase 1 en donde solo los esenciales puedan circular, entre las últimas medidas que se tomaron se pueden mencionar el toque de queda que rige en el país a partir de las 23:00hs. Y la apertura de los locales comerciales a partir de la 9hs. Debiendo la industria de supermercados adecuar los horarios de trabajo.

Factores Económicos:

Argentina viene sumida en una gran crisis economica desde la crisis del año 2008, que causo una gran resecion, desempleo y aumento del gasto publico generandose mayores niveles de inflacion y asistencialismo social, esto se profundizo en los cuatro años de Gobierno del

Ingeniero Macri teniendo en sus últimos dos años de gestión inflación que superaba el 40%, desempleo arriba de los dos dígitos, megadevaluación del dólar y fuga de divisas.

La pandemia profundizó estos indicadores macroeconómicos llegando a una pobreza estructural de más del 50% y el desempleo tocando los 12 puntos porcentuales, además de esto empresas de capitales internacionales en retirada y muchos locales comerciales que se vieron obligados a cerrar por no quedarle resto para la reapertura luego de los meses de aislamiento.

La industria de consumo masivo en los meses de cuarentena más dura se vio beneficiada con los cierres debido al gran incremento de ventas producto de tener a las personas en sus hogares. *“En los supermercados, según el informe del Indec, las ventas a precios corrientes sumaron \$75.035,1 millones, lo que representa un incremento de 51,1% respecto al mismo mes del año anterior.”* (Telam, 2020, <https://shortest.link/m2v>).

En este 2021 la industria continúa con una leve recuperación en febrero de 2021, el índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero) muestra una suba de 1,6% respecto a igual mes de 2020. El acumulado del primer bimestre de 2021 presenta un incremento de 2,9% respecto a igual período de 2020. (INDEC, 2020).

Factores Sociales:

La pandemia trae aparejado consigo un cambio en los factores socioculturales debido a que el virus obligó a las sociedades a cambiar la forma de relacionarse, hasta el momento en Argentina están prohibidas las reuniones sociales, los festejos en espacios cerrados de más de 20 personas y la obligatoriedad de la utilización de tapabocas en espacios cerrados para evitar los contagios que provocan la enfermedad.

Otro de los cambios sociales en los hábitos de las personas es que todo pasó a la virtualidad el ocio a través de las distintas plataformas, el teletrabajo para aquellos empleados licenciados, el no poder compartir el mate con ninguna persona, los ingresos escalonados a los puestos de trabajo, en fin la vida es distinta a la de hace un año atrás.

La industria también tuvo que adaptarse a esta nueva realidad y reeducar a sus colaboradores instándolos a cumplir con los protocolos vigentes que sirven para evitar los contagios.

Factores Tecnológicos:

La tecnología tuvo su crecimiento exponencial durante la cuarentena argentina y estos nuevos hábitos vinieron para quedarse como la realización de las compras a través de

plataformas digitales, principal foco de crecimiento para la industria alimentaria que tuvo un gran crecimiento durante todo el 2020 y también en lo que va del 2021.

En la era de la cuarentena las ventas online se dispararon y el eCommerce se perfila para brillar en medio de la crisis y la profunda recesión. En el ranking de los rubros más demandados lo encabeza la salud y equipamiento médico: los pedidos de alcohol en gel, barbijos, termómetros y antibacteriales se incrementó 300%. Por detrás figura el consumo masivo y alimentos (164% de suba), muebles y productos para mejorar la casa (84%), entretenimiento y fitness (61%) y computación (55%). Por rubros, la torta se dividió así: consumo básico, alimentos y bebidas (6%), belleza y tocador (6%), computación (7%), accesorios para autos (10%), celulares (8%), muebles para el hogar y el jardín (9%), productos deportivos y fitness (8%), salud (5%), ropa y calzado (11%) y equipamiento para la salud (5%). (Kantor, 2020, <https://shortest.link/m2y>)

Para el año en curso se espera que esta tendencia a la digitalización se profundice y continúe un camino ascendente es así que se proyecta un crecimiento global del 17% en 2021 estando América Latina en una mejor posición porque tiene mucho espacio para avanzar y penetrar en e-commerce. Argentina crecerá por encima de la media global debido a la cantidad de población con la que cuenta y por anualmente se suman millones de nuevos consumidores. (Punto a Punto, 2021).

Factores Ecológicos

Los factores ecológicos dentro de la industria de la distribución y comercialización están relacionados con las nuevas tiendas ecológicas que esperan encontrar los clientes cuando realizan compras en lugares de consumo masivo estas son una nueva tendencia que tienen que desarrollar las empresas que apuestan por la sustentabilidad y la utilización de los recursos naturales renovables.

La mayoría de los supermercados ecológicos responde a un formato de tienda no demasiado grande (de 130 a 450 m²) y urbanas, es decir, comercios de proximidad: “Los hipermercados tienen una zona de productos ecológicos, pero para ir a ellos, generalmente, hay que desplazarse a las afueras. Sin olvidar que los supermercados ecológicos están especializados, por lo que su surtido es más amplio. (Ramos , 2017)

Factores Legales:

La industria en la que opera Redolfi esta regulada por la ley de contrato de trabajo 20.744 y la actividad principal encuadrada dentro del convenio colectivo de trabajo del sindicato de empleado de comercio 130/75, a lo largo de la pandemia se autorizo por Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) un bono de \$ 5.000 por tres meses por el servicio prestado durante los meses mas duros de la pandemia.

El segundo analisis que es pertinente realizar para poder comprender el microentorno de la empresa es el diseñado por Michael Porter, un ingeniero y profesor de la escuela de negocios de Harvard, que permiten contrastar las fuerzas que afectan al entorno en que se encuentra la organización.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores

En la industria alimenticia el poder que tienen los compradores es alto porque ellos son quienes tienen el poder de elegir en el lugar donde quieren comprar, esto dependerá de los niveles de precios, la variedad de productos y financiación con la que cuente el supermercado.

Poder de negociación de los proveedores

Algunos de los productos que distribuye y comercializa Redolfi le otorgaron la exclusividad motivo por el cual tienen un nivel más bajo de negociación, mientras que los otros tienen un poco más de poder, pero la principal ventaja competitiva de la empresa es que puede abonar lo que compra en efectivo.

Amenaza de competidores entrantes

La amenaza de competidores por el momento es poco probable debido a que en la plaza en la que opera Redolfi están las principales marcas de comercio masivo.

Amenaza de productos sustitutos

En la industria en la que opera Redolfi no hay forma que ingresen productos sustitutos debido a que es una industria cerrada.

Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de la empresa estudiada se dividen en dos grandes grupos por un lado aquellos que tienen comercios mayoristas y en otro grupo se encuentran aquellos que realizan distribución con la fuerza de venta de sus prevendedores.

En el primer grupo están:

Río Tercero: Luconi Hnos.

Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.

San Francisco: Dutto Hnos.

Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Para el segundo grupo los principales competidores son:

Santa Fe: Rosental y Micropack

Río tercero: Luconi Hnos.

Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.

San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.

Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher

El último análisis que se llevará a cabo será el que permite conocer como la empresa esta hacia dentro a través de la matriz FODA en donde están las principales fortalezas y debilidades y cuáles son las oportunidades que el mercado le brinda, como así también las amenazas a las que se enfrenta en este momento.

Análisis Foda

Fortalezas

- Antigüedad en el mercado en el que opera y expertise en el mundo de los negocios.
- Bajo endeudamiento que le da una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.
- Tiempos de entrega a sus clientes acotado y buen manejo de las órdenes de venta.
- Trabajadores con mucha antigüedad en la organización.

Oportunidades

- Franquiciar locales fuera de la provincia de Cordoba que le permita nacionalizar la marca.
- Digitalizar las ventas a través de la página web.
- Incorporar a su negocio segundas marcas.

Debilidades

- Falta de un plan de comunicación.
- Poco desarrollo del área de recursos humanos y marketing.
- Escasa difusión de sus locales comerciales.
- Líderes orientados a las tareas.

Amenazas

- Probabilidad de un brote de Covid-19.
- Situación política, económica y social del País.
- Cambios en el mercado laboral aumento de costos de la seguridad social.
- Falta de formación de su personal.

Luego de realizar los distintos análisis se puede mencionar que las principales fortalezas que tiene Redolfi están relacionados con la antigüedad en el mercado siendo una marca conocida en toda la provincia y su bajo endeudamiento que permite que la compañía sea rentable sin tener mucho problema con el cambio de las condiciones del mercado.

Los clientes minoristas eligen comprar en Redolfi porque en 24hs. Pueden disponer de su pedido gracias a los depósitos que están en lugares estratégicos y a la coordinación que existe entre los prevendedores y el equipo de logística.

Entre las oportunidades la principal que podría aprovechar sería la mejora de su página web para permitirle a los clientes que realicen sus pedidos a través de medios digitales como lo hacen algunos de sus competidores en la era de la digitalización es importante contar con distintos canales de venta no solamente los tradicionales ya conocidos.

La debilidad más importante de la empresa está relacionada con el escaso desarrollo de su departamento de recursos humanos, perdiéndose la posibilidad de mejorar sus procesos productivos y tener personal con un mayor desarrollo de competencias.

Entre las amenazas nos encontramos con los factores externos a la compañía como son las decisiones políticas, económicas y sociales y los cambios en el mercado laboral que pueden dejar a la compañía obsoleta en cuestión de manejo del personal.

Desde la visión profesional de los recursos humanos podemos cerrar los análisis diciendo que Redolfi pudiera tener un gran momento si hubiese explotado a lo largo de los últimos años

las oportunidades que le brinda el mercado como la creación de un supermercado virtual que en épocas de Covid-19 se vuelve muy requerido por sus clientes además de mejorar la comunicación interna tomándolo como un elemento estratégico que en la era de la digitalización, es necesario para contener y acompañar a los trabajadores, con líderes que acompañen a sus equipos en busca de la consecución de los objetivos empresariales.

Teniendo en cuenta la historia de la organización tiene muchas oportunidades de crecimiento desde sus inicios que aprovecharon las que tenían pero desde hace más de 15 años que con crecen y esto se debe a que si bien es una de las importantes de Cordoba, en lo que refiere a la distribución y comercialización de productos de primera necesidad, olvido lo más importante gestionar sus recursos humanos, profesionalizarlos, es inconcebible que una organización con 130 trabajadores no cuente con procesos que mejoren las habilidades de sus trabajadores.

Es normal que las empresas familiares vean en la gestión humana un costo, pero no tienen en cuenta sus beneficios teniendo que hacerse cargo los directores de la solución de conflictos que surgen, quitándoles tiempo para lo realmente importante, es imposible estar en la dirección y desarrollar procesos para que las personas crecen.

Marco Teórico

Dentro de este apartado se abordarán los principales conceptos que forman parte de este reporte de caso teniendo en cuenta la mirada de diversos autores, los conceptos son comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

Comunicación interna

Martínez Guillen, M. (2012) define a la comunicación interna en la empresa como un elemento básico que determina el grado en que el personal logra trabajar coordinadamente y alcanzar los objetivos. El éxito de toda empresa pasa actualmente por su comunicación efectiva con todos aquellos que, de una forma u otra, están relacionados con ella (clientes, empleados, sociedad en general).

En una empresa todo comunica, es importante tener en mente que los colaboradores son, además de consumidores de discursos o receptores, productores de sentidos y de nuevos discursos, reelaboraciones a partir de sus propias lecturas. Como consecuencia, en este proceso no solo el área a cargo de generar las comunicaciones formales construye la realidad de la organización, sino todos aquellos que forman parte de la organización. Cada colaborador, desde su lugar, por lo tanto, influye en ese constructo de realidad: qué es la organización, cómo se trabaja en ella, por qué hacemos lo que hacemos, cómo son aquellas personas que lideran, etc. Y, en este sentido, si todos influyen, todos son, en cierta forma, responsables (aunque no siempre lo tengan claro). Un plan de comunicación tiene por finalidad contribuir con determinado proyecto empresarial, es decir, que busque a través de su ejecución colaborar con la concreción de determinadas metas de negocio. (Cuenca & Verazzi, Comunicación interna total, 2020).

La gestión de la comunicación debería entenderse como una función directiva dentro de la organización y depender directamente de dirección, pues sólo de esta forma podrá actuar de forma estratégica. (Aced, 2013)

Comunicación 2.0

Aced Cristina (2013) define a la comunicación digital como aquella que genera una realidad transversal dentro de la organización, que influye en todas las especializaciones de la comunicación ya sea la escrita como la digital.

Esta nace según Urresti & Basile (2015) junto con la aparición y rápida distribución de las tecnologías de la información y la comunicación y el entorno que instauran para la interacción y los flujos de intercambios entre máquinas y personas, producen una revolución

en los diversos planos que componen las sociedades contemporáneas. Tanto la economía y la producción, como la cultura y la comunicación, pasando por la administración pública y los poderes del estado en todas sus instancias, incorporan a sus instalaciones y organizaciones las herramientas provenientes de las tecnologías digitales. (pág. 10).

La finalidad que tiene la comunicación 2.0 en la empresa es poder incorporar un factor nuevo para estas que es el relacional. En donde gran parte de las aplicaciones de más éxito guardan relación con la posibilidad de establecer o mantener relaciones, mensajería instantánea, chats, blogs, foros, espacios personales, etc. Además, se incluir la telefonía basados en la red y las Videoconferencias. (Erroles, 2010).

Liderazgo coach

Un líder coach, es aquel que debe darles lugar a sus colaboradores, además de ayudarles a crecer y proveerles de las herramientas y la información necesaria para que puedan cumplir su rol. En este camino, se podrá delegar con confianza la responsabilidad de la comunicación formal. (Vector C, 2016).

El líder coach busca liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. El coach crea un espacio en el que la persona puede, en el marco de una relación intersubjetiva específica y a través de una asociación estimulante, optimizar sus recursos y eliminar obstáculos para su crecimiento, hacer que surjan nuevas competencias y conocimientos, y sentirse en un ambiente confiable y de motivación. (Gadow F. , 2013).

Tal como indican los autores antes mencionados la comunicación es un elemento primordial dentro de la organización que busca que los miembros de una organización logren trabajar coordinadamente, transmitiendo información relevante para el funcionamiento de la organización que generara un mayor compromiso entre los empleados, en la actualidad se espera que las organizaciones tengan herramientas digitales que permitan la participación activa de sus trabajadores a través de plataformas que impulsen a estos a compartir ideas creativas e innovadoras. Pero para poder lograrlo lo primero que se debe lograr es que los jefes acompañen este cambio cultural utilizando el feedback y la comunicación efectiva como instrumentos del cambio, buscando la optimización de los recursos de cada uno de ellos, eliminando los obstáculos que impiden el crecimiento y el cumplimiento de los objetivos.

Diagnóstico y Discusión

En Redolfi S.R.L. los principales problemas son la falta de un plan de comunicación que unifique la gestión de todas sus unidades de negocios, logrando la descentralización de su sede central en James Craik, además de tener personal ejecutivo ejerciendo cargos importantes con escasa formación para poder llevar adelante equipos de trabajo, por haber sido elegidos por su antigüedad y no por el desarrollo de sus habilidades.

Es relevante para Redolfi S.R.L. abordar esta problemática debido a que le trae muchos inconvenientes a la hora de tomar decisiones asertivas para cada una de las unidades de negocio, en algunas ocasiones el directorio es el responsable de tener que hacerse cargo de los problemas que no pueden resolver sus mandos medios quitándoles tiempo para lo realmente importante que es la gestión estratégica de la organización y del trazado de los objetivos estratégicos.

La importancia que tiene la incorporación de la tecnología a la comunicación es poder brindar al cliente interno una experiencia similar a la del externo en donde puedan todos los miembros de la organización conectarse, compartir experiencias, escuchar al otro y de alguna manera generar una cultura más fuerte. También la incorporación del líder coach mejora el clima organizacional porque este sirve como guía para los equipos de trabajo buscando en su equipo no solo el cumplimiento de los objetivos productivos sino también el desarrollo y crecimiento de estos.

Vale la pena que Redolfi mejore la comunicación interna incorporando herramientas digitales y forme a sus mandos medios en liderazgo coach para poder seguir creciendo, aprovechando las oportunidades del mercado como pueden ser la expansión del negocio a otras provincias del país o lanzando una red de franquicias con un personal más comprometido con la visión de la organización, invirtiendo en estas acciones la empresa podrá obtener mejores ganancias debido a que podrá expandir el negocio, se estima que con esta inversión la empresa puede mejorar sus ganancias totales en un 20%.

Plan de Implementacion

Objetivo General

Implementar un plan de comunicación digital que mejore el flujo de información que tiene la organización, estimulando a los trabajadores a la participación además de formar a los mandos medios en liderazgo coach para que estos adquieran competencias blandas y mejoren las habilidades de sus equipos de trabajo en la empresa Redolfi S.R.L. con el fin de generar un beneficio del 20% en sus ganancias totales.

Objetivos específicos

1. Gestionar una red social corporativa que mejore la comunicación interna de los trabajadores de la organización, apelando a un trabajo colaborativo y participativo.
2. Implementar un blog corporativo con información relevante para todos los colaboradores de la organización que sirva como material de consulta ante un problema.
3. Capacitar a los mandos medios en el liderazgo coach, dotándolos de herramientas para poder gestionar a los equipos de trabajo.

Alcances

Geográfico: el plan de implementacion aplica a la empresa Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: los plazos de implementacion se estiman en 9 meses comenzando en agosto de 2021 hasta mayo de 2022, pudiendo verse afectado los plazos de acuerdo con la situación sanitaria de la región en ese lapso.

Gestion de Red Social

La Primer acción que tienen la implementación del plan de comunicación digital de Redolfi S.R.L. está basado en la gestion de una red social corporativa que mejore la actitud del empleado sobre la organización teniendo un rol más activo y participativo realizando un trabajo colaborativo con sus pares en la construcción de la imagen institucional.

La red social es un instrumento de comunicación por excelencia para el desarrollo de la organización, en función de generar una cultura más abierta y participativa.

Una de las particularidades que tiene esta plataforma virtual es que se puede compartir de manera rápida y eficaz mensajes, videos e imágenes.

La administración estará a cargo del jefe de producción de la organización quien por la administración de la red social recibirá como beneficio un bono de \$ 5.000 mensuales siendo el encargado de publicar los comunicados de la dirección, proponer tópicos y felicitar a los colaboradores en fechas importantes como cumpleaños, aniversarios de antigüedad, beneficios que otorga la empresa, y propondrá mensualmente una etiqueta esperando que todos los trabajadores se hagan eco de este.

Las acciones necesarias para poder llevarla adelante son las siguientes:

- Contratación de Yammer (2 semana)
- Diseño de la Red Redolfi (2 semanas)
- Generación de App móvil (2 semanas)
- Alta de usuarios (1 semana)
- Entrega de usuarios y contraseñas (1 semana)

Para llevar adelante la implementacion se contratan los servicios de Yammer que brinda una plataforma social para el público interno, siendo similar en su uso a las redes ya conocidas que las personas usan de manera masiva.

Los beneficios que tiene esta plataforma es que permite tener una visión completa de todo lo que se publica y pasa dentro de este mundo social, posee un panel de control que en tiempo real permite conocer lo que está pasando las discusiones abiertas y responder con un solo clic y genera un reporte detallando los usuarios más activos.

Los costos que tiene la implementacion de la red social en Redolfi ascienden a \$ 1300 por usuario registrado de manera mensual teniendo en cuenta que son 130 los empleados de la compañía, la inversión mensual es de \$ 169.000, y en nueve meses con un mes sin cargo da un total de \$ 1.352.000 a este resultado se le suman los \$ 60.000 pesos anuales que recibirá el jefe de producción por la administración de la red dando de esta manera un total de \$ 1.412.000

Se espera que los colaboradores participen de forma masiva siendo aceptable que al menos el 50% del personal genere contenido en la red social tomando esto como evaluación cuantitativa.

Incorporación de Blog Corporativo

La segunda instancia del plan de comunicación interna será la incorporación de un blog corporativo que le permitirá a Redolfi tener todo el material informativo en un solo lugar en él

se cagarán todos los manuales de procedimientos, códigos de ética, programas de inducción, beneficios e información relevante que estarán disponibles para todos los trabajadores de la compañía, sirviendo como material de consulta.

Para poder llevar adelante se contratará de manera free lance a un desarrollador web ver perfil de puesto Anexo “A”, que realizara la adecuación de la página de internet de la compañía para que el personal tenga un acceso a los manuales digitales, la contratación la realizara quien está realizando el plan de implementacion teniendo honorarios por \$ 35.000.

Las acciones concretas serán las siguientes:

1. Contratación del desarrollador web (1 mes)
2. Desarrollo del Blog dentro de la página institucional (2 meses)
3. Carga del material digitalizado (1 mes)
4. Creación de accesos (1 mes)
5. Capacitación y salida a producción (1 mes)

Los costos de la implementacion del Blog Redolfi son los salarios de los 6 meses que utilizara el desarrollador web para la puesta en marcha del servicio teniendo en cuenta que el promedio es de \$ 85.000 dando como resultado \$510.000 más los \$ 35.000 de los honorarios por la contratación dando un total de \$ 545.000.

La evaluación del blog se realizará de acuerdo con la minimización de los errores de producción que presenten los trabajadores y la adecuación entre el puesto y la persona.

Capacitación en liderazgo coach

La última acción que tendrá esta implementacion en la empresa Redolfi sera la mejora de las habilidades de los mandos medios para que estos mejoren sus competencias comunicacionales y el estilo en que llevan adelante sus equipos de trabajo, en la actualidad los mandos medios de la empresa están orientados al cumplimiento de los procesos productivos, siguiendo la estructura de la organización, se espera que con esta capacitación se orienten a las personas acompañando a los trabajadores a través de las herramientas que propone el coaching.

Esta formación se realizará a través de la plataforma Crehana que ofrece un curso de formación para mandos medios con una duración de 4 meses con un total de 86 horas divididas en 16 jornadas de 5 horas cada una con un costo de \$ 4.299 por asistente, los mandos medios que participarán de las jornadas serán 15 motivo por el cual la formación tendrá un costo total de \$ 64.485.

El objetivo que tiene la formación es conocer cómo maximizar el potencial a través de la efectividad, la gestión emocional y lograr los objetivos con técnicas de coaching y feedback. Ayudando a comprender las bases para convertirse en líderes y no en jefes. Se revisarán las técnicas para escuchar y empoderar a cada miembro de un equipo y a crear un vínculo de confianza con ellos. (ver temario del curso anexo “B”).

La evaluación del curso se realiza en el último módulo en donde los participantes deben realizar distintos reportes de caso aplicando la teoría que aprendieron a lo largo del cursado.

Marco de tiempo para la implementación

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acción / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Implementación de Red Social		■	■									
Creación de Blog Corporativo			■	■	■	■	■	■	■			
Capacitación en liderazgo Coach									■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Para evaluar el impacto de la implementación se debe realizar el cálculo del retorno de inversión, que es un instrumento financiero que mide la rentabilidad de un proyecto.

Las ganancias de Redolfi al cierre del cierre de ejercicio de 2018 arroja un valor de \$13.118.036,11, esto es necesario actualizarlo para traerlo al año 2021 utilizando los resultados de la inflación del país de acuerdo con los registros del INDEC (2021), quedando las indexaciones de la siguiente manera:

- Ganancias del cierre de ejercicio de 2019: es calculada multiplicando la ganancia de 2018 por la inflación del año 2019 que es de 53,48%, nos arroja un valor de \$20.133.561,82
- Ganancias del cierre de ejercicio 2020: se parte de las ganancias del 2019 y se multiplica por la inflación del año 2020 que fue de un 36,1% dando un valor de \$ 27.401.777,63
- Ganancias a mayo de 2021: Partiendo del resultado del 2020 se multiplica por la inflación acumulada a abril de un 17,1% dando un total de \$ 32.087.481,60

Beneficio por obtener 20 % \$ 6.417.496,32

Costos del proyecto anual:

- ✓ Implementación de red social: \$ 1.412.000
- ✓ Creación de blog corporativo: \$ 545.000
- ✓ Capacitación en liderazgo coach: \$ 64.485
- ✓ Honorarios del profesional que diseña la propuesta: \$ 100.000
- ✓ Costo total: \$ 2.121.485

Cálculo del retorno de inversión

$(\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$

$(\$ 6.417.496,32 - \$ 2.121.485) / \$ 2.121.485 \times 100 = 202 \%$

El resultado obtenido de 202% significa que la empresa por cada 100 pesos que invierta obtendrá como beneficio \$ 202.

Conclusion

La conclusión del presente trabajo realizado en la empresa Redolfi, distribuidora mayorista de la provincia de Córdoba permite indicar que los problemas detectados en el análisis con respecto a la falta de un programa de comunicación interna y la falta de formación de los líderes pueden ser resueltos de manera permanente con la incorporación de herramientas digitales que permitan la fluidez en la información y alienten a la participación del personal, incorporando un blog corporativo para la transmisión de información y una red social que propicie la comunicación horizontal entre los distintos equipos de trabajo que al ser gestionados por líderes coach tengan un sentido de pertenencia para con la organización.

El principal aporte que genera este reporte de caso a Redolfi es mejorar el estilo de la dirección en cuanto al manejo de las relaciones humanas buscando que sus trabajadores se involucren, participen y tomen decisiones de acuerdo con su nivel en el organigrama sintiéndose acompañado por mandos medios que se preocupen por el bienestar de sus equipos de trabajo.

Desde la visión de los recursos humanos darle a los colaboradores de Redolfi S.R.L. herramientas de comunicación genera una mayor sinergia entre los trabajadores y mejora la satisfacción general de estos debido a que pueden sentirse escuchados y participar de las acciones que la empresa propone sintiéndose estos más contenidos por la organización.

Recomendaciones

Se recomienda en función de lo implementado no abandonar el hábito de posteo y estimular la participación de todos los trabajadores generando una red interconectada buscando intercambiar las experiencias.

En futuras intervenciones se debería formalizar el área de recursos humanos, digitalizar los procesos de gestión y diseñar un plan de expansión.

También Redolfi podría desarrollar el concepto de marca empleadora porque sus empleados están fidelizados y su rotación es baja.

Bibliografía

- Aced , C. (2013). Relaciones publicas 2.0: como gestionar la comunicacion corporativa . En C. Aced, *Relaciones publicas 2.0: como gestionar la comunicacion corporativa* (pág. 49). Barcelona: UOC.
- Calandriello, A. L. (2020). Plan de comunicación interna con foco en afianzar la cultura y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. En A. L. Calandriello, *Plan de comunicación interna con foco en afianzar la cultura y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz* (pág. 17). Cordoba: Universidad siglo 21.
- Canvas. (2021). *Marco estratégico de Redolfi S.R.L.* Cordoba : Universidad siglo 21.
- Cuenca , J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicacion interna total*. Barcelona: UOC.
- Cuenca , J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicacion interna total* . Barcelona: UOC.
- Cuenca, J. y. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. . Barcelona: UOC. .
- Erroles, G. (2010). Internet Marketing 2.0 . En G. Erroles, *Internet Marketing 2.0* (pág. 24). Barcelona: Reverte.
- Farabello, R. O. (2020). Plan de Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach en Lozada Viajes. En R. O. Farabello, *Plan de Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach en Lozada Viajes* (pág. 12). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Gadow, F. (2013). Desarrollo y coaching de mujeres lideres . En D. y. lideres, *Gadow, F;* (pág. 143). Buenos Aires: Granica.
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*. . Argentina: Granica. .
- Galvan , A. (2020). Plan de comunicación interna y formación de líderes coach . En A. Galvan, *Plan de comunicación interna y formación de líderes coach* (pág. 2). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- INDEC. (14 de Abril de 2020). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_04_211F23EB5CE7.pdf
- INDEC. (Abril de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_218D70AB9EA2.pdf

- Jornada . (16 de Marzo de 2020). <https://www.diariojornada.com.ar>. Obtenido de <https://www.diariojornada.com.ar>:
https://www.diariojornada.com.ar/268703/economia/empresas_garantizan_produccion_y_abastecimiento_de_alimentos_bebidas_y_productos_esenciales/
- Kantor, D. (26 de Mayo de 2020). <https://www.clarin.com/>. Obtenido de <https://www.clarin.com/>: https://www.clarin.com/economia/cuarentena-ranking-productos-vendidos-internet_0_ixxpbiOgD.html
- Martinez Guillen, M. (2012). *La comunicacion en la empresa* . Madrid: Diaz de Santos.
- Punto a Punto. (12 de Febrero de 2021). <https://puntoapunto.com.ar>. Obtenido de <https://puntoapunto.com.ar>: <https://puntoapunto.com.ar/e-commerce-en-argentina-que-esperar-para-la-venta-online-en-2021/>
- Ramos , D. (1 de Marzo de 2017). <https://www.emprendedores.es>. Obtenido de <https://www.emprendedores.es>: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-montar-supermercados-ecologicos/>
- Telam . (24 de Junio de 2020). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202006/481002-ventas-supermercados-abril-indec.html>
- Urresti, M., & Basile, D. (2015). Conexión Total. En M. Urresti, & D. Basile, *Conexión Total* (pág. 10). Buenos aires : Aula Taller .

Anexos

A. Perfil de desarrollador Web

Responsabilidades del desarrollador web sénior incluyen:

- Identificación de los requisitos del sistema y de los usuarios para nuevos sitios web y aplicaciones
- Priorización de los proyectos de desarrollo de software, establecimiento de cronogramas y asignación de las tareas a los miembros del equipo
- Creación de «wireframes» para decidir un diseño

Breve descripción del puesto

Buscamos un desarrollador web sénior para crear y mantener aplicaciones y páginas web funcionales.

Entre las responsabilidades del desarrollador web sénior se incluyen liderar a un equipo de desarrolladores júnior, perfeccionar las especificaciones del sitio web y solucionar los problemas técnicos. Para tener éxito en este puesto, debes tener amplia experiencia creando páginas web desde cero, y un profundo conocimiento de al menos uno de los siguientes lenguajes de programación: Javascript, Ruby o PHP.

En última instancia, deberás asegurarte de que nuestras páginas web funcionan continuamente y satisfacen las necesidades internas y de los clientes.

Responsabilidades

- Identificar los requisitos del sistema y de los usuarios para nuevos sitios web y aplicaciones
- Priorizar los proyectos de desarrollo de software, establecer cronogramas y asignar las tareas a los miembros del equipo
- Crear «wireframes» para decidir un diseño
- Escribir o revisar el código de varias aplicaciones
- Realizar pruebas de funcionalidad y depurar el código
- Supervisar a los desarrolladores web júnior y evaluar su rendimiento
- Colaborar con los diseñadores para decidir sobre elementos de UI/UX (como gráficos y botones de navegación)
- Asegurar que nuestra documentación de software está actualizada

- Colaborar con los desarrolladores móviles para crear sitios web que ofrezcan una buena respuesta desde dispositivos móviles

Requisitos

- Experiencia laboral como desarrollador web sénior
- Conocimientos de al menos un lenguaje de programación, preferiblemente Javascript, Ruby o PHP
- Buen conocimiento de HTML/CSS
- Experiencia con herramientas de modelos y prototipos de interfaces de usuario
- Conocimiento de las prácticas de seguridad
- Estar familiarizado con las herramientas de diagnóstico de red
- Habilidades para gestionar equipos
- Grado en ciencias informáticas o en un campo relacionado

B. Temario Curso de liderazgo coach

Introducción

- 1. Antes de empezar
- 2. Introducción a la Comunicación y Liderazgo
- 3. Proyecto final
- 4. Break 1: Inicios

Comunicación Efectiva

- 5. Objetivos definidos
- 6. Comunicación efectiva en la era digital
- 7. Barreras 1: Administrativas, temporales y psicológicas
- 8. Barreras 2: Jerarquías y barreras culturales.
- 9. Tipos de comunicación 1: Verbal
- 10. Tipos de comunicación 2: No verbal
- 11. Estilos y Flexibilidad 1: Teorías de comunicación según personalidad
- 12. Estilos y Flexibilidad 2: Características por color
- 13. Estilos y Flexibilidad 3: Estrés y burn out

Comunicación en la oficina

- 14. Comunicación constante
- 15. Sistemas
- 16. Multi-locación
- 17. Multiculturalidad
- 18. Frameworks y Metodologías
- 19. Break 2: La importancia de la presencia

Públicos diferentes

- 20. Comunicación interna
- 21. Comunicación externa

Liderazgo

- 22. Perfil competencial del líder
- 23. Valores
- 24. Características de la comunicación efectiva 1: El sabio y el rey

- 25. Características de la comunicación efectiva 2: La importancia de la empatía
- 26. Feedback constructivo (Características de la Retroalimentación positiva)
- 27. Empodera a tu equipo 1: Guías generales
- 28. Empodera a tu equipo 2: Desarrolla sus fortalezas
- 29. Confianza y afinidad
- 30. Change management
- 31. “¿Quién movió mi Queso?”: Análisis
- 32. Break 3: Diferentes ambientes de trabajo

Construye un gran equipo

- 33. Fomento del trabajo en equipo
- 34. Motivación enfocada al trabajo y a la organización
- 35. Liderazgo: Creando un ambiente motivacional
- 36. Teorías de la motivación
- 37. Ejes principales del coaching
- 38. Manejo de conflictos y negociación
- 39. Break 4: Planes para el futuro

Proyecto final: Estudio de caso

- 40. Estudio de caso: estructura e identificación de barreras
- 41. Estudio de caso: diagnóstico de comunicación, liderazgo y conflictos en tu empresa
- 42. Estudio de caso: propuestas de mejora y resumen

Conclusiones

- 43. Consejos finales y próximos pasos