

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**Implementación de Plan de Comunicación Interna y Formación de  
Liderazgo Coach en empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Garcia Aperio, María José

DNI: 39620766

Legajo: RHU02103

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

2021

Rinconez, Daniela Soledad

## **Agradecimientos**

A mi familia, padres y hermanos por acompañarme y apoyarme en el transcurso de mi carrera, alentándome a seguir creciendo en lo personal y profesional.

A mis amigas por su incondicionalidad.

A mi compañero de vida por creer siempre en mí, por su apoyo y contención.

A mi trabajo por darme las experiencias y herramientas necesarias para llevar a cabo este proyecto.

Y a la Universidad Siglo 21 por todos los conocimientos brindados.

Muchas gracias.

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado fue realizado en la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L. de origen familiar dedicada a la distribución y comercialización de productos alimenticios. La finalidad del mismo, fue la implementación de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para mandos medios. Esto resultó de relevancia para el caso de estudio, ya que, debido al crecimiento de la organización en los últimos años, se observaron falencias en la comunicación interna disminuyendo la productividad y rentabilidad de la empresa. Con la propuesta planteada se pretendió mantener a los colaboradores informados constantemente, optimizar la transmisión de información entre las diferentes áreas y fomentar el sentido de pertenencia e involucración con las metas y planes organizacionales. Como así también, desarrollar y enriquecer el potencial de cada empleado. Como beneficio económico resultado de la implementación de dicho programa, se alcanzó un aumento del 4% de la rentabilidad anual.

*Palabras claves:* Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Productividad, Rentabilidad.

## **Abstract**

This final degree project focuses on the company A.J & J.A. Redolfi S.R.L. a family-owned business origin, dedicated to the distribution and commercialization of food products. Its purpose is the implementation of an internal communication plan and training of coach leaders for middle managers. This is relevant for the case study, since, due to the growth of the organization in recent years, deficiencies in internal communication have been observed, reducing the productivity and profitability of the company. The aim of this proposal is to keep employees constantly informed, optimizing the flow of information between the different areas and fostering a sense of belonging and engagement with organizational goals and plans. As well as developing and empowering the potential of each employee. The economic benefit resulting from the implementation of such a program translates into a 4% increase in annual profitability.

*Keywords:* Internal Communication, Leadership Coach, Productivity, Profitability.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de la Situación</b> .....	7
<i>Análisis PEST</i> .....	8
<i>Análisis de Porter</i> .....	12
<i>Análisis FODA</i> .....	14
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<i>Comunicación Interna</i> .....	17
<i>Liderazgo Coach</i> .....	18
<b>Diagnóstico</b> .....	19
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	20
<b>Plan de Implementación</b> .....	21
<i>Objetivo General</i> .....	21
<i>Objetivos Específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21
<i>Limitaciones</i> .....	21
<i>Acciones</i> .....	22
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	24
<i>Evaluación del impacto de implementación</i> .....	25
<b>Conclusión</b> .....	27
<i>Recomendaciones</i> .....	27
<b>Bibliografía</b> .....	29
<b>Anexos</b> .....	32

## Introducción

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa familiar, constituida actualmente por José Redolfi, presidente de la misma, y sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio. Está ubicada en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba.

Se dedica desde hace más de 50 años a la comercialización y distribución de productos alimenticios. Cuenta con salones de ventas mayoristas y preventistas de productos refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros.

Gracias a la amplia diversidad de productos y con niveles de precios bajos y competitivos marca una diferencia con respecto a sus competidores.

Desde su principal centro de distribución abastece a las cuatro sucursales que posee en el interior provincial situadas en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. También, comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Su continuo crecimiento, llevó a que en la actualidad su cartera de clientes este compuesta por aproximadamente 6000 compradores y ha logrado obtener una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones.

Además del crecimiento estructural, Redolfi ha incrementado su capital humano hasta alcanzar las 130 personas distribuidas entre las cinco sucursales.

Sin embargo, se puede observar que no cuenta con una eficiente gestión de los Recursos Humanos, lo que los lleva a desconocer las necesidades de sus colaboradores dando como resultado la falta de capacitación y formación profesional. A su vez, no se realizan procesos fundamentales como reclutamiento, selección de personal, inducciones, no tienen un manejo de la plantilla de personal, evaluaciones de desempeño y mecanismos de control.

A partir de dicho análisis, se constata que no posee un plan de comunicación participativo, horizontal, abarcado e involucrado a todos los participantes de la empresa, lo que termina repercutiendo en la integración de sus equipos de trabajo, en la adaptación de los empleados a las transformaciones y los cambios de la organización.

Por todo lo expuesto, Redolfi necesita mejorar su comunicación interna, implementando herramientas de trabajo que se adapten a las nuevas tecnologías y contando con líderes coach que puedan llevar estos y otros cambios adelante de forma exitosa.

Se destacan los siguientes estudios e investigaciones que indican lo importante que es la implementación de un plan de comunicación interna y la formación de sus líderes coach.

En primer lugar, Parra Fernández, Visbal Franco, Duran y Badde (2019) en su investigación de tipo descriptiva con desarrollo atendiendo el criterio experimental, con el título “Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional” en la Ciudad de Buenos Aires, resaltan que:

La comunicación es un proceso que se evidencia en todos los ámbitos de la vida y está asociada a la transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, en forma continua, que favorece el crecimiento y desarrollo de los grupos sociales, y según su formación y consolidación, promueven asumir actitudes para superar las adversidades y alcanzar situaciones estables. En este sentido, la comunicación organizacional es parte del progreso y fortalecimiento de las organizaciones, expresándose con las acciones comunicativas originadas, y potenciando además, la comunicación como un proceso transversal a la organización, dado que todo acto de conducta es comunicación.

En segundo lugar, en el Trabajo Final Integrador, metodología con tipo de estudio descriptivo de Foege (2018) publicado en la Universidad de Palermo de Buenos Aires, con el título “El coaching como herramienta de cambio en el estilo de liderazgo” en el cual detalla la relevancia que el Coaching ha tomado en la actualidad como herramienta novedosa de cambio para asistir a un individuo o grupo en el logro de metas, colaborando con el proceso de su potencial y competencias.

Por último, Cosentino (2020), en su Trabajo Final de Grado, manuscrito científico con alcance exploratorio y enfoque cualitativo, realizado en la ciudad de Córdoba, menciona lo siguiente:

La adecuación del capital humano a las características del entorno y a las peculiaridades internas de la empresa es una de las vías principales para alcanzar y mantener una ventaja competitiva. Con ese propósito principal se configura la gestión de Recursos Humanos en la empresa, a través de la cual se trata de atraer a empleados calificados, retener y motivar a los actuales colaboradores y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse

dentro de la organización. En el contexto de la empresa familiar, conocer qué prácticas de Recursos Humanos son las más adecuadas para generar valor, cobra especial importancia si se tienen en cuenta las particularidades de estas organizaciones. (p.10).

Por tal motivo, el caso en estudio resulta de relevancia a los fines de implementar estrategias que tiendan a contribuir hacia una mejora sustancial de los procesos internos.

Se propone a la empresa lograr un plan de comunicación que sea sostenible en el tiempo, acompañe el proyecto de la empresa, promoviendo la participación y facilitando el alcance a la información.

Por otra parte, se destaca la importancia de formar y capacitar a los líderes para que alienten a la mejora continua de los trabajadores y logren formar equipos de alto rendimiento.

## Análisis de la Situación

Como se mencionó en la introducción, Redolfi es una empresa que cuenta con una larga trayectoria en la comercialización y distribución de productos.

La compañía tiene como ventaja el bajo endeudamiento, producto de que el 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a 21 días, por lo que no traslada el endeudamiento con sus proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos.

Su visión es “ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierta 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”

Su misión, “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Sus valores principales son el respeto, la confianza, el esfuerzo y dedicación, la honestidad, el sentido de equipo, la responsabilidad social y comunitaria y la orientación al cliente.

Sin embargo, existen diferentes problemáticas que no acompañan a la empresa con su crecimiento estructural. Se presenta una gran disonancia en cuanto a visión, misión y valores planteados por la empresa y su accionar a raíz de que no cuenta con un área de Recursos Humanos, por lo que reina la informalidad con la que maneja su capital humano, sus procesos y procedimientos.

La liquidación de sueldos está a cargo del área administrativa y cuando quieren incorporar una persona nueva a la empresa, cada encargado del área lleva adelante la gestión, sólo cuando la vacante es un mando medio y/o gerencial, se publica el aviso en el Diario La Voz del Interior y otros de la zona. Por lo que, al no contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal y de inducción establecido, el cual es de suma importancia para la adaptación del nuevo empleado, lleva a que los mismos comentan errores de manera frecuente.

Como parte de la cultura empresarial, mantienen al personal que trabaja con ellos y al cual se le ha depositado confianza, generando un bajo índice de rotación de personal, por lo que los colaboradores ascienden en la organización de acuerdo a la antigüedad que tengan. Esto genera la falta de motivación por no tener en cuenta el desempeño del trabajador. A su vez, no hay preparación ni capacitación de los empleados para sus nuevas tareas y responsabilidades.

Es imprescindible que la empresa cuente con un canal de comunicación efectivo que ayude a transmitir su visión, misión, valores y los objetivos que persigue a todos los miembros de la organización.

A continuación, se presentan tres análisis que permitirán entender el macro entorno con el que convive Redolfi, a través de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST), luego su micro entorno, analizando sus clientes, proveedores y competidores (PORTER). Por último, para conocer su relación interna con respecto a sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que le brinda el mercado (FODA).

### *Análisis PEST*

#### *Factores Políticos:*

Argentina hace años viene transitando una crisis en lo que respecta a la economía y política. Hasta el momento ningún presidente ha logrado acertar con medidas económicas y sociales que reactiven la economía y logren minimizar los altos índices de pobreza y desempleo. Por lo que, las empresas viven en un contexto de incertidumbre y adaptación constante frente a los gobiernos que transitan en el país.

Con el surgimiento del Coronavirus COVID-19, el presidente Alberto Fernández se vio obligado a tomar una combinación de políticas como el distanciamiento social, el confinamiento, las cuarentenas y el cierre de fronteras. Todo esto, generó una reducción de las actividades de producción y consumo por un periodo, ocasionando el cierre de numerosas empresas, llevando a millones de trabajadores al desempleo.

De esta forma, en el último trimestre del año pasado, el PBI evidenció una caída del 4,1% interanual. Las regiones del norte del país (NOA y NEA), también, comenzaron a mostrar los primeros signos positivos de repunte, con subas del 0,5% i.a. en el noreste y del 0,7% i.a. en el noroeste, según el Indicador Sintético de Economías Regionales (ISER) del Ministerio de

Economía, pero no por ello fueron menos significativos teniendo en cuenta el panorama general. (Ámbito, 2021, parr. 3).

Ante la situación de pandemia y con el fin de mantener el empleo, el gobierno lanzó medidas de asistencia en los sectores productivos como el Programa de Asistencia al Trabajo y a la Producción (ATP - REPRO II).

En el caso de Redolfi, por la industria que opera, fue considerada esencial por lo que tuvo que adaptar sus instalaciones y ajustar sus protocolos para seguir operando normalmente.

#### *Factores Económicos:*

La crisis política trae aparejada consigo una gran crisis económica que afecta a todos los sectores de la economía. Para Argentina, implica un nuevo desafío, que se suma a la compleja situación que el país atravesaba antes de la pandemia.

Algunos puntos claves de la economía argentina en el 2021, según una nota de Luis Secco publicada por El Economista, son:

- La restricción externa:

Claramente uno de los temas más relevantes del año pasa por la restricción de divisas. Las reservas líquidas del BCRA se encuentran en niveles mínimos y, más allá de la tranquilidad cambiaria de los últimos cinco meses, no se han recuperado. Si bien podría esperarse una recomposición gracias a una excelente cosecha en el marco de precios internacionales muy favorables, los dólares seguirán siendo la mercadería más escasa de la economía argentina y no habrá margen para que las autoridades económicas puedan erradicar o moderar las restricciones que han impuesto. (parr. 4.)

- Austeridad:

El dilema de la austeridad, en el caso de Argentina, se agrava porque no hay posibilidad de estabilizar la macroeconomía sin una consolidación fiscal del orden de la que ha prometido el ministro Martín Guzmán. Pero las dudas de que sólo se trate de promesas que no podrán ser llevadas a la práctica son enormes. No sólo por la magnitud del ajuste (sin precedentes en nuestra

historia) sino porque además habría que lograrlo en un año de elecciones de medio término, que son clave para los objetivos del oficialismo. (parr. 6.)

- El dólar:

Otra de las incertidumbres con la que habrá que lidiar durante el año pasa por lo que podría acontecer con la cotización del dólar en los mercados alternativos, que es donde las operaciones se realizan con más libertad, y reflejan (dada toda la información disponible) lo que los argentinos juzgamos que es el valor del peso. Sintetiza lo que pensamos acerca de la situación actual y la evolución futura de la demanda y oferta de pesos, las reservas, el déficit fiscal y su financiamiento, la inflación, las tasas de interés, la actividad económica, la balanza comercial, la situación social y política, etcétera. Y las comparaciones o valores históricos dejan de ser buenos indicadores en situaciones de crisis o coyunturas críticas como las actuales. (parr. 8.)

- Crecimiento:

Es de esperar que después del histórico frenazo que sufrió la actividad económica en 2020 (-9,9% según los datos oficiales) se produzca un rebote, que no es sinónimo de crecimiento. Las proyecciones oficiales de crecimiento y las privadas que releva el BCRA ubican el aumento del PIB real de 2021 en 6,7%. Ahora bien, las mejoras de los últimos meses de 2020 dejan un arrastre estadístico de más de cinco puntos para 2021, de lo cual se desprende que, en realidad, el crecimiento esperado para este año es bastante pobre y es de esperar que se vuelva imperceptible para una gran mayoría de los argentinos. (parr. 10.)

- Energía:

Lamentablemente, algunos factores podrían obstaculizar adicionalmente la recuperación de la actividad económica. La cuestión energética – en particular en lo concerniente a (i) el abastecimiento de gas, (ii) la necesidad de mayores

importaciones, la reducción del saldo exportable y el previsible déficit de balance comercial sectorial, con drenaje neto de divisas del resto de la economía y, (iii) el aumento del monto de subsidios energéticos que deberá pagar el fisco – es uno de los temas que habrá que seguir con especial atención durante 2021. Tengamos presente que en el pasado, cuando hubo que enfrentar restricciones de abastecimiento, nunca se puso en duda que el racionamiento recaería sobre el sector productivo en general, y la industria en particular. (parr. 11.)

- La inflación:

En ese sentido, y de momento, el Gobierno sigue recurriendo a congelamientos y controles de precios, la renovación del programa Precios Cuidados –con aumentos autorizados bien por debajo de la inflación y mayor cantidad de productos alcanzados –, acuerdos por el precio de la carne, eventuales restricciones a la exportación de productos alimenticios, la fijación de canastas de referencia para ocasiones especiales y algunas otras medidas con las que las autoridades buscarán mantener bajo control el ritmo inflacionario (como la posibilidad -en análisis- de aumentar las retenciones a la exportación de algunos productos). (parr. 14.)

- La pobreza:

Con este panorama de bajo crecimiento, baja generación de empleo e inflación, la pobreza seguirá en aumento. Según los últimos datos relevados por el Indec, la pobreza durante el segundo semestre de 2020 alcanzó al 31,6% de los hogares y al 42,0% de los habitantes de los aglomerados urbanos encuestados. Por su parte, el 7,8% de los hogares y el 10,5% de las personas tienen ingresos por debajo de la línea de indigencia. (parr. 16.)

*Factores Sociales:*

Un indicador paralelo de la pobreza que realiza el Gobierno nacional registró que por la pandemia casi la mitad de la población fue empujada a esa situación de vulnerabilidad económica. Se trata del índice de la pobreza multidimensional, que mide otros aspectos como vivienda, empleo o salud, y que alcanzó el 49,6% de los habitantes, lo que equivale a unas 22,7 millones de personas. (Infobae, 2021, parr. 1.)

Sin embargo, debido a la suspensión de actividades en bares y restaurantes y otros espacios de esparcimiento con el fin de evitar así la propagación del virus, generó un escenario positivo para la actividad laboral de supermercados y despensas de barrios. Situación que favorece a Redolfi haciendo que aumente su caudal de ventas.

#### *Factores Tecnológicos:*

La pandemia ha obligado a las personas y organizaciones a modificar rápidamente hábitos. Las restricciones de circulación, han provocado desde la cancelación masiva de eventos hasta la modificación de rutinas de trabajo, consumo y socialización.

Una encuesta realizada por Google revela datos a tomar en cuenta:

Una de las principales conclusiones del estudio es que el 46% de los consumidores argentinos compraron una nueva categoría on line por primera vez en 2020. Esta tendencia estuvo influenciada porque los consumidores argentinos han adoptado las plataformas digitales a un ritmo sin precedentes. (i2T, 2021, parr. 4.)

Es por ello, que aquellas empresas que se adaptaron y lograron tener su página de e-commerce causaron sin lugar a duda una ventaja competitiva frente a las demás.

#### *Análisis de Porter*

##### *Rivalidad entre competidores:*

Los competidores de Redolfi están divididos de acuerdo con el segmento de mercado en el que opera mayoristas con salones comerciales y empresas preventistas que realizan entregas a domicilio, en el primer segmento están Luconi Hnos., Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, Dutto Hnos., Maxiconsumo, Yaguar, Roberto

Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco, en el segundo grupo están Rosental y Micropack, Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo, Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

A pesar de ello, algunas de las estrategias que diferencian a la empresa es la representación de marcas y artículos exclusivos lo que genera un alto poder de negociación con los clientes que deriva a precios bajos y competitivos frente a los demás.

*Amenaza de productos sustitutos:*

La amenaza para la organización surge no sólo frente a la presencia de productos sustitutos, sino que también cuando se encuentra frente a empresas más avanzadas tecnológicamente que presentan precios más bajos.

Esto genera que las demás empresas tengan que bajar los precios de sus productos para poder seguir compitiendo, provocando una disminución en su margen de ganancia, pero un aumento en sus ventas.

*Poder de negociación de proveedor:*

La empresa comercializa productos de grandes empresas entre las que podemos mencionar Massalin Particulares, Unilever Argentina, Arcor, Gillette Argentina, Marolio, entre otras.

El buen manejo de las finanzas de la compañía sumado a que abarca una vasta línea de productos les otorga una ventaja frente a sus proveedores fidelizándolos y alcanzando grandes descuentos por volúmenes de ventas. Lo que genera la posibilidad de posicionarse frente a sus competidores otorgando precios bajos y competitivos.

Otra de las medidas que ofrecen los proveedores es la financiación a cambio de que el cliente únicamente comercialice y distribuya sus productos.

*Poder de negociación del cliente:*

Los clientes de Redolfi son despensas de barrios, mini mercados, kioscos, es decir salones de pocos metros cuadrados, con pocos empleados, de escasos recursos y de volúmenes de ventas reducidos, no cuentan con medios para realizar el proceso de compra de mercadería y transportarla. Por lo que, el poder de negociación del cliente en cuanto a precio y financiación no es una amenaza para la empresa.

Sin embargo, los compradores poseen un alto poder de negociación en relación a sus proveedores debido a la altísima competencia y productos sustitutos que existen en la industria, generando que el cliente pueda cambiar fácilmente de proveedor.

### *Amenaza de nuevos competidores:*

Es de vital importancia para la organización cumplir con las ventajas competitivas que ofrece, debido al posible ingreso de nuevos competidores que se puede dar en el mercado.

Esta amenaza dependerá de acuerdo a las barreras de entradas que adopte la empresa. Entre las que podemos mencionar, la entrega de mercadería dentro de las 48hs de realizada la compra, un descuento otorgado que oscila entre un 2% y 3% pagando de contado y se brinda asesoramiento comercial para el cliente a la hora de abrir un nuevo local.

No obstante, ingresar al sector al que pertenece la empresa requiere de una gran inversión en cuanto a infraestructura, requiere de capacitación, logística y búsqueda constante de exclusividad de lugar.

### *Análisis FODA*

#### *Fortalezas*

- 50 años en el sector mayorista.
- Variedad de productos
- Precios bajos y competitivos
- Ofrece un servicio orientado a la satisfacción del cliente
- Flota propia de utilitarios
- Baja rotación de personal
- Descuento a clientes entre el 2% y 3% por pago de contado y financiación a 30 días
- Rapidez en la entrega de los productos entre 24 y 48hs
- Proceso comercial definido
- Distribución en varias localidades y provincias mediante salones de ventas

#### *Debilidades*

- No realiza procesos de comunicación interna formales y estandarizados
- No cuenta con un proceso de gestión de recursos humanos, por lo que carece de procesos como inducción, reclutamiento, selección de personal, planes formales de carrera profesional, descripciones de puestos, capacitación de personal jerárquico, etc.
- No registra resultados obtenidos de las encuestas de clima organizacional que realiza

- No cuentan con un procedimiento de higiene y seguridad ni análisis de siniestralidad
- No posee un sistema de control de gestión
- No tienen estrategia de publicidad

#### *Oportunidades*

- Ubicación geográfica
- Certificar normas de gestión
- estrategia de publicidad y comunicación para atraer a nuevos compradores y clientes
- Expansión del mercado

#### *Amenazas*

- Crisis política, económica y social
  - Clientes sensibles a los precios, facilidad de cambio hacia otro distribuidor
  - Avance de segundas marcas
  - Avance de comercios mayoristas hacia el interior
  - Costos operativos y de insumos mayor que el de precio de venta lo que lleva a la empresa a absorber parte del incremento de éstos y bajar la ganancia.
- Escenario que sufre todo el sector.

Luego del análisis externo e interno de la organización Redolfi y desde el punto de vista profesional de Recursos Humanos, la empresa ha crecido y sigue expandiéndose tanto de infraestructura como en el mercado. Lo que le permite diferenciarse de su competencia, como así también la diversidad de productos que ofrece con precios competitivos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta aspectos internos que puedan contribuir hacia una mejora en la cultura y ambiente de la organización.

Se observa que la empresa familiar no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, característica que tienen generalmente las empresas de este tipo, debido a que centralizan la toma de decisiones y comunicaciones en la dirección que es donde está el núcleo familiar. Esto tiene consecuencias para la organización misma y para sus empleados, minimizando la relevancia que tiene en factores tan importantes como la productividad y la rentabilidad.

La falta de esta área genera que no haya procesos de selección de personal, inducción, capacitación, y desarrollo y como consecuencia una falta de conocimiento de los colaboradores en sus tareas por no contar con descripciones de puesto. Así mismo, no son evaluados por su desempeño lo que genera una falta de motivación por parte de los trabajadores por no tener en claro los objetivos que los llevan a superarse.

La comunicación que presenta la organización es informal por lo que se requiere innovar en estrategias de comunicación que involucren a todos los miembros de Redolfi, y mediante los cuales se genere un constante feedback.

Para esto, es necesario contar con integrantes o líderes dentro de la organización, capaces de transmitir de forma clara los valores, misión y visión y las expectativas de crecimiento logrando mejores resultados en la empresa.

Finalizando con el análisis, es pertinente considerar una política de gestión humana respaldada y alentada desde la alta gerencia y con gran participación de líderes formales como informales de la empresa, que incluya canales sólidos de comunicación con el objetivo que todos los miembros participen y se involucren.

## Marco Teórico

En este apartado, se abordarán los conceptos principales del Trabajo Final de grado, como lo son la comunicación interna y el liderazgo en coach, a través de la mirada de algunos autores con nociones básicas y necesarias para la comprensión del lector.

### *Comunicación Interna*

Según Andrade (2005) se puede entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas; como un proceso social, una disciplina y un conjunto de técnicas y actividades. Dentro de esta última acepción se pueden distinguir dos categorías: comunicación interna y externa. Asimismo, Andrade define a la comunicación interna como:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) mencionan que la comunicación interna en primer lugar contempla al público interno para luego extenderse fuera del marco de la compañía unificando significados, proporcionando claridad y sentido de trabajo, generando pertenencia y preparando a cada empleado para que represente a la organización a la cual integra.

Por último, Capriotti (1998) alude que la idea principal de la comunicación interna es la participación, estimulando a los miembros de la organización a colaborar, sugerir, comentar, es decir involucrar a todos en la comunicación, generando que la misma sea bidireccional de forma ascendente, descendente y horizontal facilitando la interacción por medio del diálogo.

Coincidiendo con lo mencionado anteriormente, la comunicación interna tiene múltiples beneficios que impactan directamente a la organización ya que consigue unir al personal con los objetivos de la empresa. Mejora el clima organizacional, debido a que se logran relaciones interpersonales causando un espíritu colaborativo. Además, aumenta el sentido de pertenencia y sobre todo impacta en la productividad optimizando la rentabilidad.

### *Liderazgo Coach*

El liderazgo coach tiene como finalidad ayudar a sus colaboradores a desarrollar su potencial, acompañándolos en el cumplimiento de sus objetivos individuales como grupales.

Tal como señala Abarca (2013), el concepto de coach es inseparable del concepto de liderazgo. El líder es quien motiva y ejerce influencia en el comportamiento de los trabajadores, promoviendo la unidad de equipo y consolidando la relación dentro de este con el propósito de trabajar por un bien común.

Para ampliar este concepto, Echeverría (2009) establece que:

Todo individuo y todo equipo de trabajo encuentran obstáculos en sus posibilidades de desempeño, obstáculos que no logran observar ni son capaces de disolver por sí mismos. La tarea fundamental del coach es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje.

Los coaches, por lo tanto, son facilitadores de aprendizaje.

Siguiendo con este lineamiento, Payeras Serra (2010) afirma que “coaching es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece.” (p. 2).

A modo de cierre, es necesario la implementación de un plan de comunicación transversal a toda la organización que mantengan una estructura formal y dinámica contribuyendo al correcto funcionamiento de la organización, sumado a una adecuada gestión de recursos humanos. Asimismo, es fundamental la formación y capacitación de líderes que potencien las habilidades y el desempeño de cada colaborador, como también para que dirijan, acompañen y gestionen la comunicación de manera estratégica.

## Diagnóstico

Posterior al análisis realizado, se observa que A.J. & J.A. Redolfi carece de buenas prácticas de gestión de recursos humanos y desconoce el rol significativo que estas cumplen dentro de la empresa. En este aspecto, se descuidan procedimientos fundamentales como el diseño y análisis de puestos de trabajo debido a que no tienen definidos los perfiles de puestos ni las descripciones para cada uno. No cuentan con un proceso de reclutamiento y selección establecido, las promociones internas se dan por la antigüedad de sus empleados, tampoco realizan capacitaciones y cuando se incorpora un nuevo colaborador aprende sus tareas sobre la marcha, lo que ocasiona un gran margen de error.

De igual modo se evidencia la escasa comunicación dentro de la organización y cómo impacta en los trabajadores los altos niveles de informalidad de los procesos y la falta de una gestión eficiente.

Si bien, el clima laboral dentro de la organización es bueno, y la empresa tiene una baja rotación de personal, se desconocen los resultados de las encuestas de clima laboral que se realizan en la misma, y que den cuenta cómo se sienten los empleados de formar parte de ella. Por otro lado, aunque, la organización, tiene bien definida su misión, visión y sus valores, no se sabe si los miembros conocen en totalidad sobre estas últimas.

Otra de las debilidades de Redolfi, es la necesidad de formación y capacitación de líderes coach que acompañen, motiven y retengan a los talentos. Ante un entorno muy cambiante, es de vital importancia que los líderes preparen a sus colaboradores ante la presencia de posibles cambios.

Todo lo anterior mencionado, genera pérdidas económicas y la dificultad de interacción entre los diferentes sectores, a modo de ejemplo, el incumplimiento en los plazos de entrega, en las pérdidas de venta por falta de stock y en el vencimiento de la mercadería almacenada en depósito por falta de rotación.

Es de vital importancia, implementar una comunicación estratégica que mantenga a los trabajadores informados en todo momento logrando que se integren y comprometan con la organización, generando confianza entre ellos, trabajo grupal y elevando su nivel de satisfacción en el trabajo. Por otro lado, el líder debe estar capacitado para potenciar su desempeño como el de los trabajadores para lograr el funcionamiento empresarial y los objetivos propuestos.

### *Conclusión diagnóstica*

A través del diagnóstico realizado y en lo que respecta a la comunicación interna es necesario implementar en la organización un plan estratégico que ayude a comunicar de manera clara y asertiva los objetivos y valores que rigen en la empresa. Por esta razón es importante, contar con canales de comunicación orales, escritos, audiovisuales, digitales, entre otros para que la misma sea de fácil acceso.

Además, lograr que la comunicación consiga facilitar los procesos internos, genere sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores hacia la organización, alcanzado de esta manera una ventaja importante para la empresa que impacta directamente en la productividad.

Por último, una gestión de los recursos humanos a través de un liderazgo coach que le permita a los mandos medios delegar las tareas y acompañar a los trabajadores en la diaria enriqueciendo el potencial de cada uno, causando un equipo efectivo de trabajo, impulsando el desarrollo de habilidades y coordinando los esfuerzos para que todos se sientan motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

La suma de todas estas implementaciones, provocará que toda la inversión de tiempo y dinero sea efectiva y produzca un aumento del 4% de la rentabilidad anual y un cambio positivo en el desempeño de los empleados.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Diseñar un plan de comunicación interna y un programa de formación de líderes coaches en los mandos superiores de la organización A.J. & J.A. Redolfi, con el propósito de ayudar y agilizar los procesos internos, logrando incrementar en un 4% la rentabilidad y productividad de la empresa.

### *Objetivos Específicos*

- Formar al personal de la empresa A.J. & J.A. Redolfi en la importancia de la comunicación interna y sus beneficios.
- Crear nuevos canales de comunicación que estimulen la participación de los empleados, como Intranet y una red social.
- Capacitar a los mandos medios en herramientas de coaching para brindar soporte a los empleados y potenciar sus habilidades.

### *Alcance*

- Geográfico: El plan de comunicación interna y el programa de formación de líderes comprende a la empresa A.J. & J.A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. También abarca a las sucursales radicadas en Río Tercero, Córdoba Capital, San Francisco y Río Cuarto.
- Temporal: El plan de mejora se llevará a cabo en un periodo de seis meses, comenzando en diciembre 2021, y finalizando en mayo 2022.
- Contenido: El proyecto se centra en la comunicación interna y la formalización de líderes coaches ya que resultan de suma importancia para la gestión eficiente de los recursos humanos de la organización.

### *Limitaciones*

Debido a la situación de crisis sanitaria que atravesó el país durante el 2020 hasta mediados del 2021, todas las reuniones y capacitaciones presenciales deberán cumplir con el protocolo establecido: se realizarán en espacios con ventilación y distancia social, utilizando el tapabocas.

### *Acciones*

A continuación, se exponen los planes de acción a implementar, los recursos necesarios y la evaluación o medición de la propuesta, los cuales guiarán a la empresa al logro de los objetivos específicos.

#### *Formación en comunicación interna.*

- **Fundamentación:** El objetivo que se persigue con esta acción es informar a todo el personal de la empresa, mediante una capacitación, sobre la importancia de implementar un plan estratégico de comunicación que permita una interacción multidireccional e inclusiva. Además, la propuesta lograría mejorar el clima organizacional y así aumentar la productividad.
- **Acción:** La propuesta comenzará con la reunión del Gerente General y un consultor externo con el fin de que el mismo conozca la empresa en profundidad y pueda comentarle los beneficios de la implementación de la propuesta al Gerente. Luego, en conjunto, diagramar una capacitación que se adapte a las necesidades de la empresa.  
Una vez realizada la capacitación, se cerrará la etapa con una encuesta de satisfacción con el fin de medir lo aprendido.
- **Responsable:** Un consultor externo, licenciado en Gestión de Recursos Humanos.
- **Alcance:** A todos los miembros de Redolfi.
- **Recursos involucrados:**
  - Personal y consultor externo
  - Lapiceras y cuadernos
  - Sala de reunión, computadora, proyectores y sillas
  - Acceso a internet
- **Contenido:** El programa se comprende de cuatro módulos delimitados en dos encuentros por módulo, con una carga horaria de dos horas por cada sesión. (Ver Anexo III).
- **Tiempo de desarrollo:** La propuesta tendrá una duración total de 2 meses, iniciando el 01 de diciembre de 2021 y finalizando el 31 de enero de 2022, con una carga horaria total de 32 hs.

- Costo de la propuesta: El costo económico de llevar a cabo el objetivo incluye los honorarios del consultor externo, el cual será de \$3000 la hora. Total: \$96000.

Además de \$56000 en gastos de librería para brindarle al personal el material adecuado.

Costo total de implementación: \$152.000

#### *Creación de canales de comunicación.*

- Fundamentación: La siguiente propuesta busca facilitarles a los colaboradores de la organización toda la información necesaria formalizando los canales de comunicación para que la misma llegue de manera clara y precisa, en tiempo y forma. A su vez, la oferta fomentará la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Acción: En primer lugar, se propone crear una red social que contenga información institucional, novedades, cumpleaños, eventos y campañas. Posteriormente, se plantea crear una red intranet gratuita, que se pueda acceder desde cualquier celular o computadora a través de un link, la misma contendrá toda la información de la empresa: visión, misión, objetivos, estrategias, procesos, reglamentos, etc.
- Responsable: Consultor externo Licenciado en Publicidad con ayuda del Gerente General y un programador.
- Alcance: A todos los colaboradores de la empresa.
- Recursos involucrados:
  - Recursos informáticos
  - Programador
  - Acceso a Internet
  - Consultor externo y Gerente General
- Tiempo de desarrollo: El tiempo necesario para el desarrollo y la implementación de la propuesta será de 3 meses, iniciando en febrero de 2022.
- Costo de la propuesta:
  - Costo de consultor externo, licenciado en publicidad: \$90.000
  - Costo de Programador: \$120.000

Costo Total de implementación: \$210.000

*Capacitación en herramientas de coaching a mandos medios.*

- **Fundamentación:** El fin que persigue la propuesta es desarrollar habilidades para mejorar el liderazgo, fortalecer los grupos de trabajo y provocar resultados positivos en los participantes y así lograr una sinergia grupal que repercuta en la organización.
- **Acción:** Por empezar el consultor externo especializado en coaching recopilará los datos necesarios de la empresa, también alistaré todo el material para las reuniones y por último se evaluará el contenido dictado con el fin de medir la eficacia del mismo.
- **Responsable:** Consultor externo experto en coaching
- **Alcance:** Mandos medios y directivos de Redolfi.
- **Recursos involucrados:**
  - Consultor externo
  - Acceso a Internet
  - Cuadernos, lapiceras, computadoras.
  - Sala de capacitación, proyectores y sillas.
- **Contenido:** La capacitación está organizada en 4 unidades delimitados 3 encuentros por cada uno con una carga de dos horas. (Ver Anexo IV)
- **Tiempo de desarrollo:** Este objetivo tiene una duración de cinco semanas, iniciando el 25 de abril 2022 y finalizando el 27 de mayo 2022., con una carga horaria total de 24 horas.
- **Costo de la propuesta:** Los honorarios del consultor experto en una capacitación de estas características es de: \$4000 por hora.

Costo Total de la propuesta: \$96.000

*Marco de tiempo para la implementación*

**Tabla 1** - Diagrama de Gantt

Acciones	Duración		Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	Inicio	Fin	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formar al personal de la empresa en la importancia de la comunicación interna y sus beneficios.	01/12/2021	31/01/2022																								
Reunion Consultor con Grente General																										
Diagramar la Capacitación																										
Implementación																										
Evaluación																										
Crear nuevos canales de comunicación que estimulen la participación de los empleados, como Intranet y una red social.	01/02/2022	30/04/2022																								
Creacion de red social																										
Formacion de Intranet																										
Capacitar a los mandos medios en herramientas de coaching para brindar soporte a los empleados y potenciar sus habilidades.	25/04/2021	27/05/2021																								
Recopilacion de datos necesarios																										
Diagramar la Capacitación																										
Implementación																										
Evaluación																										

**Fuente:** Elaboración propia. (2021)

### *Evaluación del impacto de implementación*

Una vez finalizada la presentación de la propuesta, es necesario realizar los cálculos para el retorno de inversión. Para la elaboración de dicho cálculo, se debió estimar la inflación total de los años 2019 (53,8%) y 2020 (36,1%), además de la inflación acumulada de lo que va del 2021 al mes de octubre (37%).

Como se mencionó en la conclusión diagnóstica, se busca incrementar el 4% de la rentabilidad anual de la empresa, a través de un plan de comunicación interna y la formación de los mandos medios en líderes coach, con el propósito de agilizar los procesos internos.

**Tabla 2 - Retorno de la Inversión (ROI)**

ROI	
Ganancia Neta 2018	\$10.417.452,07
Inflación 2019 (53,8%)	\$16.022.041,28
Inflación 2020 (36,1%)	\$21.805.998,13
Inflación 2021 (37%)	\$29.874.217,45
Beneficio de la propuesta 4%	\$1.194.968,69
Propuesta N1	\$152.000,00
Propuesta N2	\$210.000,00
Propuesta N3	\$96.000,00

Total Plan de Implementación	\$458.000,00
ROI: $(1.194.968,69 - 458.000) / 458.000 * 100 =$	<b>160,91%</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2021)

Los números arrojados demuestran que llevar a cabo las acciones mencionadas anteriormente resultan alentadoras para Redolfi. Es decir, por cada \$100 que la empresa invierta en el plan de implementación obtendrá 160,91% de retorno de inversión

Por lo que en un periodo de seis meses, invirtiendo \$458.000, la empresa alcanzará un beneficio de ganancias de \$1.194.968, 69.

## Conclusión

Para dar cierre al reporte de caso, cuyo objetivo fue analizar la situación de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y en el cual, se pudo observar que es una organización que logró crecer y expandirse en los últimos años, generando una larga y sólida experiencia en el negocio mayorista y distribución pese a la ineficiente gestión en lo que respecta a su recurso humano.

La empresa presenta varias falencias en lo que respecta a la comunicación interna debido a que, no cuenta con procedimientos formales y estandarizados, lo cual es clave para el éxito de las organizaciones ya que produce un impacto positivo en la productividad de las mismas. Esta deficiencia en la comunicación incide de manera negativa en el desempeño de los empleados puesto que, no logran tener en claro cuales son sus roles dentro de la organización y los objetivos que esta persigue para llegar a cumplir sus metas.

Por todo lo anterior mencionado, se propuso un plan estratégico de comunicación interna que potenció la participación, integración y un flujo de información constante logrando un mayor sentido de pertenencia con la misma. Con esta acción no solo se buscó beneficiar a la empresa también a los colaboradores ya que estuvieron más motivados y esto incrementó su rendimiento.

Por otra parte, se planteó la formación de líderes coach para mejorar y potenciar el desempeño de los empleados y acompañar la estrategia de comunicación junto con la evolución de la empresa.

En función de lo anteriormente desarrollado, se buscó que la empresa en cuestión se fortalezca, realice todos los cambios necesarios para continuar creciendo y mejore los procesos internos junto con la gestión de su capital humano, quienes en la actualidad son reconocidos como el capital más valioso por las organizaciones.

Implementar correctamente las propuestas establecidas trajo diversos beneficios para la empresa, como el aumento de la rentabilidad.

### *Recomendaciones*

Cabe aclarar que las propuestas de solución planteadas, si bien tienen como finalidad contribuir a una mejora en cuanto a comunicación e información y hacia la formación de los líderes de la empresa pueden resultar ineficientes.

Por lo que se hacen las siguientes recomendaciones:

- Contar con un área de recursos humanos que efectivice diariamente sus funciones de capacitación para el desarrollo y motivación de los empleados,

reclutamiento y selección para nuevas vacantes, planes de carrera, programas de inducción, evaluaciones de desempeño, entre otras.

- Brindar retroalimentación constante a los empleados de la organización, para generar compromiso e involucración de los mismos en los planes estratégicos, como así también el bienestar del personal.
- Formalizar los procesos y brindar herramientas estratégicas para que se puedan lograr los objetivos de manera rápida y eficaz, aumentando la productividad y rentabilidad.
- Contar con un sistema integral de Recursos humanos que permita obtener información y poder gestionarla de manera ágil. Además que sirva para responder inquietudes de los colaboradores logrando una autogestión en la recepción de la información.

## Bibliografía

- Abarca, N. (2013). *El líder como coach*. Chile. Penguin Random House Grupo.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Madrid, España. Netbiblo.
- Brandolini, A., González-Frigoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa*. Argentina, Buenos Aires. La Crujía.
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Artículo publicado en C&D. Diciembre. 5-7. Recuperado de:  
[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos 2009 (Vol. 9na Edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Echeverría, R. (2009) *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina. Granica
- Payeras Serra, J. (2010). *Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
- Boettner, M (2021). *Una medición oficial asegura que por la pandemia la pobreza alcanzó a casi el 50% de la población*. Infobae. Recuperado de  
<https://www.infobae.com/economia/2021/08/10/una-medicion-oficial-asegura-que-por-la-pandemia-la-pobreza-alcanzo-a-casi-el-50-de-la-poblacion/>
- Cosentino, M. (2020). *La gestión del talento en empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Argentina* (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba Argentina. Recuperada de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19520/COSENTINO%20MCIAELA%20-%20TFG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Foege G. (2018). *El coaching como herramienta de cambio en el estilo de liderazgo* (Tesis de Grado). Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Recuperada de [https://docs.google.com/document/d/1jNMY\\_Zjt6Wjtfmqw2ZpFDLR9PRcExp1YuyoYSHse\\_bE/edit](https://docs.google.com/document/d/1jNMY_Zjt6Wjtfmqw2ZpFDLR9PRcExp1YuyoYSHse_bE/edit)
- Grosso, J. (2021). *La Recuperación también es regional*. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/actividad-economica/la-recuperacion-tambien-es-regional-n5275441>
- July, E., Martinez D., Dahiza A. y Julca F. (2020). *Comunicación interna como fuente del desarrollo organizacional* (Tesis de Grado). Universidad Peruana Unión, Tarapoto. Recuperada de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3836/Esther\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3836/Esther_Trabajo_Bachillerato_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Lopez-Calva, L. (2020). *Evidencia, experiencia, y pertinencia en busca de alternativas de política eficaces*. Serie de Documentos de Política Pública N°6, PNUD. Recuperado de [https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis\\_prevention\\_and\\_recovery/evidence--experience--and-pertinence-in-search-for-effective-pol.html](https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis_prevention_and_recovery/evidence--experience--and-pertinence-in-search-for-effective-pol.html)
- Parra-Fernandez, M., Visabal-Franco, O., Duran, S., y Badde, G. (2019). *Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional*. SciELO. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-70272019000100011&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-70272019000100011&lang=es)
- Raliegos, N. (2021). *Tiempo de reconocer los nuevos hábitos de consumo*. i2T soluciones en software. Recuperado de

<https://www.i2t.com.ar/2021/04/27/tiempo-de-reconocer-los-nuevos-habitos-de-consumo/>

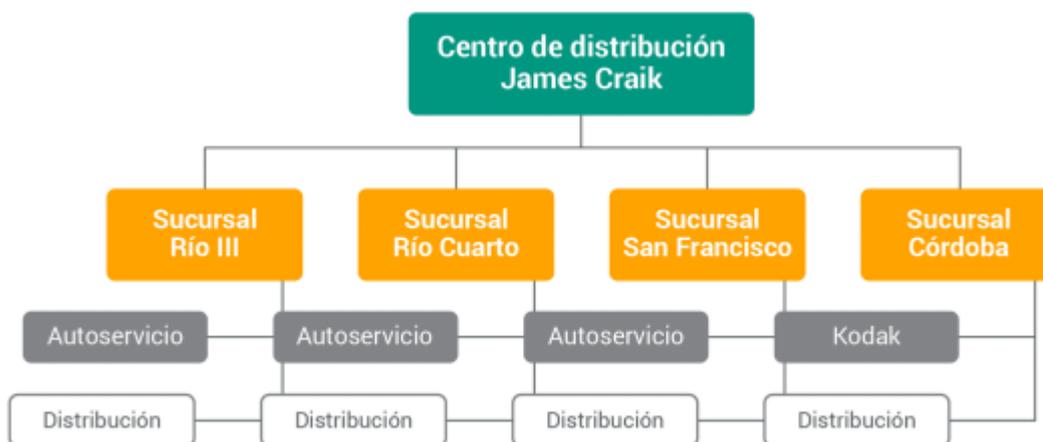
- Secco, L. (2021), *Algunos puntos claves de la economía argentina en 2021*. El

Economista. Recuperado de

<https://eleconomista.com.ar/2021-04-algunos-puntos-claves-de-la-economia-argentina-en-2021/>

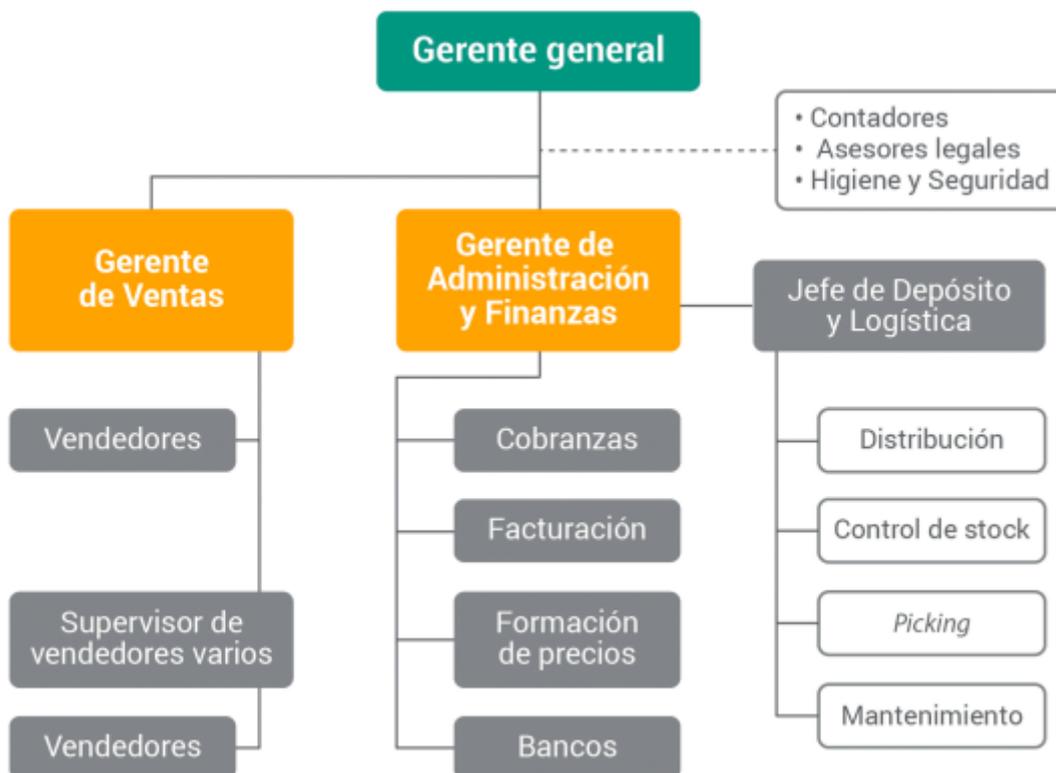
## Anexos

### Anexo I - Organigrama de Sucursales



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

### Anexo II - Organigrama de Centro James Craik



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

### Anexo III - Programa de comunicación interna.

## OBJETIVOS

Adquirir pautas para una Comunicación Interna eficiente permite aumentar el potencial como comunicadores. En este curso, se buscará conocer las características específicas de este tipo de comunicación y su rol en los procesos de cambio organizacional, conocer los pasos para saber diagnosticar y planificar la comunicación interna. También, se aprenderá a detectar los elementos de la cultura de la organización y así poder elegir los mejores canales de comunicación tradicionales, digitales o 2.0.

## CONTENIDO

### Módulo I. Introducción a la Comunicación Interna

Principios básicos para la gestión de la comunicación  
 Significado de la Comunicación Interna  
 La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes  
 El rol y las funciones del área de Comunicación Interna.  
 Los objetivos de la Comunicación Interna.  
 Tipos de Comunicación Interna  
 Públicos de la Comunicación Interna  
 Niveles de participación en Comunicación Interna  
 El rumor  
 La importancia de la escucha

### Módulo II. Cultura Organizacional y Comunicación

Cultura Organizacional: Funciones, Clasificación y Elementos.  
 Cultura e Identidad.  
 Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura.  
 Clasificación de la cultura organizacional.  
 Cultura y personalidad.  
 Claves para la gestión del cambio organizacional.  
 La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión.  
 Cultura y ética en la organización.  
 Comportamiento ético en el trabajo.

### Módulo III. Planificación de la Comunicación Interna

Etapas de la planificación.  
 El diagnóstico en comunicación interna.  
 Las técnicas de recolección de datos.  
 El plan de comunicación interna.  
 La planificación 360 grados.  
 Enfoques de planificación.  
 Etapas de la planificación  
 Los Objetivos.

Las Estrategias.  
 La Programación.  
 Calendario y presupuesto  
 Ejecución  
 Evaluación: Metodologías y técnicas de medición.  
 Auditoría.

#### Módulo IV. Canales de Comunicación interna – 2.0

Medios y acciones  
 Mensajes clave  
 Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales  
 House Organ, Newsletter, Cartelera, e-mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs,  
 Red de facilitadores  
 Comunicación 2.0  
 Acceso y disponibilidad  
 Igualdad  
 Usabilidad  
 Participación  
 Lurcking  
 Participación y confianza  
 Interacción - Colaboración  
 Prosumidores - Influenciadores  
 Engagement

Anexo IV: Programa de formación en liderazgo coaching

#### OBJETIVOS

- Lograr competencias y habilidades que les permitan intervenir en sus estados de ánimo y emociones optimizando el potencial de su inteligencia emocional.
- Distinguir formas de hablar que le permitan mejorar su efectividad en la comunicación con los otros.
- Adquirir estrategias que le permitan mejorar su escucha.
- Reconocer y transformar el observador que está siendo, abriendo posibilidades antes no consideradas.

#### CONTENIDO

##### UNIDAD 1

- Introducción
- Modelos mentales y filtros en el marco coaching
- Modelo Oncológico
- Aprendizaje

## UNIDAD 2

- La escucha
- Escucha Activa
- Escucha Efectiva
- Herramientas para reducir la brecha

## UNIDAD 3

- Modalidades del habla
- El arte de indagar y proponer
- Actos lingüísticos

## UNIDAD 4

- Juicios, estados de ánimo y emociones
- Transformando las emociones
- Pérdidas y ofertas