

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Desarrollo de un plan de comunicación y formación de líderes coach en
Redolfi S.R.L.”**

Alumno: Camila Gimenez

DNI:40249036

Legajo:VRHU16364

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

Resumen

El reporte de caso fue realizado en Redolfi S.R.L. importante empresa de distribución y comercialización de productos de consumo masivo que opera en el mercado de la provincia de Córdoba desde 1959, en los cuales se advirtieron problemas en su comunicación interna debido a que esta era muy informal y en el estilo de liderazgo de sus mandos medios que no están aptos para tener un equipo a cargo. Motivo por el cual se diseñó un plan de implementación que tuvo como objetivo gestionar un plan integral de comunicación interna utilizando la tecnología y formar a los mandos medios de Redolfi en liderazgo coach con la finalidad de mejorar las ganancias netas de la compañía en un 12%. Habiendo obtenido como resultado un retorno de inversión de 174%.

Palabras Claves: Comunicación interna – Plan de comunicación – Plan de Comunicación Digital - Liderazgo Coach

Abstract

The case report was made at Redolfi S.R.L. important distribution and commercialization company of mass consumption products that has been operating in the market of the province of Cordoba since 1959, in which problems were noticed in its internal communication due to the fact that it was very informal and in the leadership style of its managers media that are not fit to have a team in charge. Reason for which an implementation plan was designed that aimed to manage a comprehensive internal communication plan using technology and train Redolfi's middle managers in coach leadership in order to improve the company's net profits by 12%. . Having obtained as a result a return on investment of 174%.

Keywords: Internal communication - Communication plan - Digital Communication Plan - Leadership Coach

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	7
Marco Teórico	16
Comunicación interna	16
Plan de comunicación	16
Comunicación digital	17
Liderazgo coach	17
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Alcance Geográfico	20
Alcance temporal	20
Acciones	20
Plan de comunicación digital	20
Gestion de la comunicación ascendente	22
Programa de formación en liderazgo coach	23
Marco temporal de la implementacion	24
Evaluación del impacto de la implementacion	24
Conclusion	26
Recomendaciones	26
Bibliografía	28
Anexos	30
Anexo I - Cartelera Digital	
Anexo II - Encuesta de satisfaccion	
Anexo III- Boletin de novedades	
Anexo IV- Plan de formación en liderazgo coach	

Introducción

Redolfi es sinónimo de influencia y poder en James Craick lugar donde se instalaron en 1910 y de donde es originaria la firma A.J. & J.A. Redolfi que será objeto de estudio de este reporte de caso, empresa dedicada al negocio de la distribución y comercialización de productos de supermercado que cubre la totalidad de la Provincia de Córdoba y las localidades fronterizas de Santa Fe y San Luis.

La historia de la compañía se inicia cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, sellan una sociedad con la compra de un local de cigarrería, bazar y librería en su ciudad natal al que denominan “Redolfi Hermanos”

Esta prospera sociedad se disolvió en 1975 cuando los hermanos deciden abrirse distintos caminos, en el caso de Miguel siguiendo con la explotación del local comercial que ambos habían comprado mientras que Alonso junto con José, su hijo, comienzan con el negocio de la distribución mayorista inicialmente de cigarrillos.

La primera oportunidad de crecimiento la tendrán en 1976 cuando se pone a la venta la empresa Feres, reconocida por la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Calchin y Luque, que será adquirida por los Redolfi para expandir el negocio de la distribución de su producto estrella.

El desafío más importante que tiene que encarar Redolfi se da en 1983 cuando Massalin Particulares, principal empresa productora de cigarrillos, les ofrece la distribución exclusiva de sus productos a lo largo de la Ruta Nacional N°9. Esta alianza estratégica fue todo un éxito y la empresa le propuso expandir la comercialización de sus productos hasta la ciudad de Rio Tercero, en la provincia de Córdoba.

Hacia fines de 1999 y con la necesidad de expansión de sus negocios Redolfi decide luego de un análisis de mercado instalar en la Villa María, Córdoba su primer autoservicio mayorista que debido a sus niveles de ventas al año siguiente tuvieron que mudar para contar con un local de mayor capacidad y darles un mejor servicio a sus clientes.

La plantilla de su personal asciende a 132 empleados que están distribuidos en cada una de los locales de atención comercial y depósitos, cuenta con una flota propia integrada por 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Luego de analizar su estructura se puede determinar que las falencias principales a las que se enfrenta Redolfi S.R.L. es la falta de un plan de comunicación no solo destinada al público interno sino también al externo que genera en los empleados desconcierto debido a que no cuentan con la información necesaria para lograr ser eficientes en sus puestos de trabajo y no tener planes de desarrollo que le permitan vislumbrar un futuro dentro de la compañía, siendo que esta no cuenta con una organización formal en cuanto a su organigrama y la multifuncionalidad de estos.

Los mandos medios no acompañan a la gestión de la dirección y de sus equipos debido a que no están preparados cayendo toda la responsabilidad en los dueños desde la solución de problemas comunes hasta las decisiones trascendentales del negocio, porque estos no están preparados por que no fueron preparados oportunamente, sino que les alcanzo la relación de confianza y la antigüedad en la compañía para llegar a liderar un equipo y hacer que estos cumplan órdenes.

Algunos autores abordaron la necesidad de la comunicación interna dentro de una empresa y también de contar con mandos medios formados en liderazgo coach que servirán de antecedentes para el presente reporte de caso.

Azua Paula (2013), en el trabajo final de graduación, realizado en la provincia de Córdoba, mediante un estudio de tipo cualitativo, exploratorio, haciendo uso de entrevistas expone que la comunicación interna surge como consecuencia del crecimiento de muchas compañías que ven necesaria la gestión de la misma para no sólo poder funcionar como empresa, sino también para adaptarse a un entorno cambiante y competitivo que exige un orden interno previo al buen funcionamiento en el mercado. En la comunicación interna no sólo se incluye los medios de comunicación que se utilicen para enviar y recibir mensajes hacia el interior de la empresa, sino también que contempla una forma de realizar las cosas propia de la organización y que se relaciona con la filosofía, la cultura empresarial que habite en la misma, y los valores que guiarán el accionar y el pensamiento de todos los miembros de la organización.

Moraga, Paulina (2019) en la investigación científico experimental publicada por la Universidad de la Plata expone que la comunicación es bidireccional entre quien emite el mensaje y quien lo recibe, donde muchas veces los roles difieren de acuerdo al grado de compromiso, lamentablemente muchas veces este proceso se interrumpe porque se da una información, pero sin que haya comunicación. El proceso comunicacional depende de:

reconocer la conexión entre el dominio de la información, el manejo de habilidades para comunicarse y finalmente comprender los mensajes a fin de establecer las relaciones interpersonales.

En lo que respecta al liderazgo coach Blanquer Giselle (2020), reporte de caso titulado “ Plan de comunicación interna en los mandos medios de INFOSSEP” en la provincia de Córdoba, expresa que el coaching es un factor motivacional dentro de las instituciones, constituye una herramienta metodológica poderosa para posibilitar un mejor manejo de las emociones y la comunicación, que además propicie cambiar la imagen que se tiene del otro y con ello lograr una relación interpersonal fluida y eficaz entre los encargados de consorcios y los propietarios/vecinos.

De acuerdo con lo abordado la relevancia que tiene para Redolfi, mejorar la comunicación interna radica en la posibilidad de contar con una mayor interacción entre sus miembros y tener mayor sinergia de equipos que es lo que se le reclama a esta compañía el comenzar a profesionalizar y mejorar sus áreas de trabajo además de llevar tranquilidad a sus empleados con respecto a lo que están esperando de ellos, delegando funciones a quienes verdaderamente tienen responsabilidades y dejando que el directorio se concentre en el potenciamiento de la organización.

Análisis de Situación

Redolfi es una empresa de distribución y comercialización de la provincia de Córdoba, que sello en sus mas de 60 años de presencia en el mercado importantes acuerdos con las productoras de alimentos y cigarrillos que le permiten tener la exclusividad de sus productos. La visión de la compañía 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 (Canva , 2022).

Su mision es 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(Canva , 2022)

Y sus valores 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.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.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.Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.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.Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.(Canva , 2022)

Actualmente Redolfi tiene como medio de difusión el boca a boca que según sus directores es la mejor publicidad y por donde captan nuevos clientes, además de utilizar las páginas de Facebook y Google My Business.

Su cartera de clientes activos asciende a más de 6.000 la mayoría de ellos ubicados dentro de la provincia de Córdoba, además de contar con algunos en San Luis y Santa Fe hasta donde llegan con la distribución.

La rotación de trabajadores es baja debido a que su política de contratación se basa en hacerlo con personas de las zonas en donde incardinan sus negocios, los trabajadores sienten que Redolfi es como una gran familia consiguiendo la fidelización de estos.

Todos los empleados tanto los de la distribuidora como los de los hipermercados están bajo el convenio colectivo de trabajo 130/ 75 correspondiente al sindicato de empleados de comercio.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

Argentina es considerado un país presidencialista sin un modelo que guíe y acompañe las decisiones políticas de fondo en donde cada persona que llega al poder intenta cambiar el rumbo del anterior sin tener acuerdos políticos a largo plazo que garanticen la certidumbre en el mercado internacional y lleve tranquilidad a la sociedad, ante las malas decisiones que afectan a la población en general caen las imágenes de los principales referentes que los llevan a tomar medidas poco eficientes.

La compleja situación económica del país sumada a la interna dentro del Frente de Todos genera un escenario complejo que vuelve a impactar en la imagen de los principales dirigentes del país. “El Presidente sube dos puntos la negativa intramensual (de 61 a 63%) y baja tres puntos su imagen positiva (de 27 a 24%). La caída se explica entre los votantes del oficialismo, donde se refleja una baja de 10 puntos (del 57% al 47%)”, resalta el informe de opinión pública publicado este lunes. La vicepresidenta Cristina Kirchner baja dos puntos la positiva (28%) y sube un punto la negativa (64%). El gobernador Axel Kicillof sube un punto la positiva (28%) y sube un punto la negativa (62%), manteniéndose estable en la comparación febrero-marzo. En Juntos por

el Cambio, la foto de marzo impacta de forma heterogénea: Mauricio Macri sube un punto la positiva (33%) y sube tres la negativa (51%), es decir, se mantiene estable en su núcleo duro. También cae nueve puntos la positiva en los desencantados de Alberto Fernández y sube la negativa de 45 a 59%. Asimismo, cae cinco puntos en el votante duro de Juntos por el Cambio, que en febrero tenía el 99% de positiva y en marzo llegó al 94%. En cuanto a la imagen de Javier Milei sube tres puntos la positiva (37%) y baja un punto la negativa (38%) (La Nación, 2022, <https://urlshortner.org/bIXgd>).

Factores Económicos

La economía Argentina está en crisis pero los supermercados mayoristas tienen una leve recuperación en lo que se refiere a sus ingresos aunque cada vez la sociedad consume menos productos esenciales y más harinas de acuerdo con el último informe emitido por el Instituto de Estadísticas y Censos. Las ventas a precios corrientes para enero de 2022 relevadas en la Encuesta de Supermercados sumaron un total de 154.472,2 millones de pesos, lo que representa un incremento de 57,6% respecto del mismo mes del año anterior. Es decir, algo superior a la inflación, lo que habla de un aumento real de ventas. En particular, las ventas de lácteos en supermercados ascendieron a \$ 16.117,9 millones, un 0,5% menos respecto al mes anterior, y un 57,9% más en comparación con igual mes del año 2020. Si se toman valores constantes, contra el mismo mes del año pasado hay una suba del 4,8%. De esta manera, la participación de los lácteos en las ventas totales de los supermercados fue del 10,4% (10,4% en enero de 2021 y 10,9% en enero de 2020). Es decir que hay una leve contracción de la participación de los lácteos en la canasta de compras del supermercado con respecto a la prepandemia. (Gonzalez, 2022).

Factores Sociales

Los cambios en los hábitos de consumo llevan a que las sociedades también modifican la forma en que compran sus productos y servicios motivo por el cual crece rápidamente en Argentina el comercio electrónico como alternativa que permite ahorrar tiempo y recibir los productos en sus domicilios, los últimos números disponibles de este crecimiento son los consolidados del 2021 que indican que facturó el año pasado más de un billón y medio de pesos, lo que representó un incremento del 68% respecto del 2020, y más de 600.000 personas realizaron su primera compra en línea durante el 2021. En total se vendieron 381 millones de productos, 52% más que en el 2020, y los sectores que más

empujaron las ventas el año pasado fueron Alimentos y Bebidas, cosmética y Perfumería, Indumentaria no deportiva y Pasajes y Turismo. La tarjeta de crédito sigue siendo el principal medio de pago elegido por los usuarios (76%), seguidos por los pagos en efectivo (11%) y tarjeta de débito (7%). Completan el mix las billeteras electrónicas y las transferencias bancarias (5%). Al igual que años anteriores, el envío a domicilio se mantiene como la principal opción a la hora de entregar los productos, con el 55%, (vs. 56% en 2020). Luego lo sigue el retiro en punto de venta (37% vs. 35% en 2020) y el retiro en sucursal se mantiene igual, elegido por el 5% (Ámbito, 2022).

Factores Tecnológicos

Las nuevas tecnologías cambian nuestro diario vivir. Desde que existen los celulares nuestros hábitos para consumir información han cambiado. Así mismo, las plataformas de streaming modificaron la forma en que vemos la televisión o escuchamos radio. Por lo tanto, no es una sorpresa saber que la forma como compramos o vendemos también se está cambiando.

En el caso de los supermercados estas nuevas tecnologías se aplican en busca de darle una mejor experiencia a los usuarios en el momento de comprar. Así mismo, pueden hacer sus procesos más eficientes lo que se resume en un ahorro de costos para ellos.

La inteligencia artificial (IA) puede ayudar a los supermercados o tiendas a pronosticar y planificar la cantidad de mercancía necesaria. De este modo, la IA es una de las tecnologías más usadas en los negocios. Por ejemplo, las grandes cadenas que buscan crecer en sus ventas digitales en los últimos años han empezado a usar esta tecnología. La realidad aumentada ayudaría a crear experiencias divertidas tanto online como en físico. Estos son especialmente usados en artículos de belleza como el maquillaje. Las personas que compran cierto tono de labial o sombra de ojos pueden ver cómo queda en su rostro por medio de la realidad aumentada. De esta manera, esta tecnología da la facilidad de probar artículos y elimina el desorden que ocurre cuando estos son probados físicamente. Supermercados sin personas para la asistencia al cliente es el siguiente paso. La idea es hacer el proceso de pago mucho más fácil, sin filas. Así mismo, se esperaría que en estas tiendas todos los pagos se realicen de manera digital (política de no dinero en efectivo) y no ayudantes (es decir, sin personas a quienes solicitar ayuda). En teoría, los usuarios deben entrar y

escanear códigos QR en los productos.(Arias, 2022,<https://urlshortner.org/jcSDJ>).

Factores Ecológicos

Durante el tiempo de la pandemia, y que aun continua esta tendencia las ventajas del supermercado de proximidad se han hecho muy visibles, al facilitar el acceso a productos de primera necesidad muy cerca de las casas de los ciudadanos.

Detrás de esta reciente visibilidad, hay cifras que nos hablan de un ejemplo de éxito que, en el plano puramente medioambiental, relaciona supermercados y movilidad sostenible y saludable.

Un reciente estudio del InstitutCerdà llamado “Supermercados y proximidad comercial en la movilidad sostenible”, concluye que el 89,7 por ciento de los clientes de los supermercados acuden a las tiendas a pie o en bicicleta, es decir, realizan sus actos cotidianos de compra de productos de alimentación y gran consumo con cero emisiones en lo referente al desplazamiento. Pero, la mejor noticia es que se trata de una cifra que, en la última década, ha crecido en diez puntos. Así, se calcula que, frente a un modelo en el que el cien por cien de los clientes se desplazasen en vehículo privado, mediante este modelo de compra de proximidad se obtienen unas reducciones de emisiones de entre el 62% de PM2,5 (partículas en suspensión de menos de 2,5 micras) y del 90% de CO (Monóxido de Carbono), entre otras(Martinez, 2022,<https://urlshortner.org/tDerV>)

Factores Legales

Se pueden mencionar dentro de estos factores la ley de contrato de trabajo 20.744, el convenio 130/75 de empleados de comercio, la ley de etiquetado frontal que entrara en vigencia en los proximos meses en donde las principales cadenas productoras alimentarias deberan indicar cuales son los perjuicios que generan en la salud de las personas sus productos, y la regulacion del estado para contener la inflacion mediante la aplicación de la resolucion 1000 de la Secretaria de comercio interior que estipula una canasta de productos conocida como precios cuidados.

El proximo analisis a realizarse sera el que propone Michael Porter conocido como 4 fuerzas de Porter que permite conocer como Redolfi interactua con su microentorno, teniendo

en cuenta la posibilidad de negociación de los proveedores y clientes, las amenazas de ingresos de productos sustitutos y nuevos competidores y la rivalidad entre los principales actores del negocio.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Redolfi comercializa primeras marcas y tiene una muy buena relación con estos debido a que es la única empresa que no solo realiza la distribución de los productos sino también cuentan con locales comerciales para ofrecérselos a sus clientes motivo por el cual ante esta situación el poder de negociación es bajo, además de adquirir grandes volúmenes a estos.

Poder de negociación de los consumidores

Redolfi tiene dos tipos de consumidores en un grupo están los que consumen los servicios en los hipermercados y aquellos comercios de proximidad sin movilidad a los cuales se les distribuyen sus compras de puerta a puerta en ambos casos el poder de negociación es alto debido a que son quienes tienen el poder adquisitivo.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza del ingreso de nuevos competidores es baja debido a que el mercado de la distribución y de supermercados mayorista está cubierto en la provincia de Córdoba por Redolfi y otras cadenas mayoristas de alcance nacional y pequeños distribuidores locales.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Las grandes cadenas de hipermercados mayoristas, hace un tiempo que se abrieron al consumidor final y crearon marcas propias lo que genera una amenaza a Redolfi debido a que no existen intermediarios entre el productor y el minorista.

Rivalidad entre competidores

Los competidores de Redolfi se dividen en dos segmentos el primero de ellos aquellos que tienen grandes salones comerciales entre los que se destacan:

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.

- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

En el segundo grupo están los que tienen vendedores y realizan entrega a domicilio destacándose:

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher

Rosental y Micropack, dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

El último análisis que será pertinente realizar será el que permite conocer cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Redolfi S.R.L.

Análisis Foda

Tabla 1- Matriz Foda

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una empresa madura con 62 años en el mercado 2. Cuenta con hipermercados y depósitos para la distribución 3. Bajo endeudamiento 4. Flota de vehículos propios 5. Ofertas y precios competitivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser la empresa líder en la provincia de Córdoba y alrededores 2. Simplificar sus procesos mediante el uso de la tecnología 3. Gestionar una marca de productos propios 4. Desarrollar nuevas unidades de negocio 5. Crear una red de franquicias
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con departamento de capital humano 2. Falta de canales de comunicación 3. Legajos del personal incompletos 4. Mandos medios incompetentes 5. Bajo desarrollo de las personas que trabajan en la compañía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja del poder adquisitivo de la población 2. Inflación 3. Aumento de la pobreza e indigencia 4. Compras por medios electrónicos 5. Caída del salario real

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la información obtenida Redolfi está posicionada como una de las compañías más importante dentro del rubro en el que opera, pero con un gran inconveniente a la hora de gestionar a su capital humano debido a que le falta generar procesos de reclutamiento, selección, capacitaciones que sean efectivas y que logre que sus trabajadores sean competentes en la era de la información, teniendo en cuenta que la mayoría de sus competidores ya cuentan con canales de venta por la web, esta gestión arcaica de Redolfi lo lleva a estar en desventaja en momentos en donde es necesario digitalizase.

Es por esto que desde la vision profesional de recursos humanos, la falta de un departamento que gestione el capital humano es una situación que afecta negativamente al crecimiento de la organización, porque las personas no se sienten parte.

Siguiendo con este análisis se puede destacar que la compañía estudiada tampoco cuenta con un solido organigrama que repercute en la polifuncionalidad de muchos trabajadores que no conocen sus tareas debido a que estas no están informadas en las descripciones de puestos que no fueron actualizadas en los últimos tiempos.

También se puede establecer la inexistencia de planes de capacitación que formen a los trabajadores para el futuro de la empresa cada trabajador aprenden de su compañero, y sus habilidades o talentos no son desarrollados.

Hace un tiempo se realizo una encuesta de clima laboral de la cual se desconocen los resultados debido a que Redolfi a que nunca se obtuvieron los resultados, por lo tanto no conocen la percepción de sus colaboradores con respecto a la satisfacción.

En cuanto a la seguridad e higiene tienen una ver por año en donde se detectan inconsistencias graves, pero como el nivel de accidentologia es bajo para los directores es normal tener observaciones.

Por último, en referencia al estilo de liderazgo este es autocrático siendo los mandos medios simplemente gestores de cumplir con lo que la dirección ordena y la comunicación es vertical descendente.

Marco Teórico

Se abordan en este apartado los conceptos centrales que forman parte del trabajo entre los que se destacan la comunicación interna, el plan de comunicación, comunicación digital y el liderazgo coach.

Comunicación interna

Brandolini, González y Hopkins (2009) definen a la comunicación interna como aquella que está específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” Entre sus beneficios, se puede decir que la comunicación interna permite que los colaboradores se sientan parte activa de la organización, incrementando su

participación y favoreciendo la aceptación de iniciativas, impulsándolos hacia la integración, motivación y desarrollo personal.

Para Ruiz de Alba Robledo (2013) la comunicación interna es un factor fundamental que se tiene que potenciar para mejorar el compromiso organizacional de los empleados en las empresas hoteleras de España. La comunicación interna de la organización es aquella que presenta una mayor conexión con los aspectos humanos de la empresa además influye positivamente con el compromiso organizacional y el clima comunicacional.

Por su parte Figueroa (2013) comenta que la comunicación no solo transmite información, sino que impone conductas, además de que: la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes. Esto significa que en un proceso de interacción los participantes establecen las secuencias de los hechos a su manera. La falta de acuerdo con respecto a la forma de puntuar la secuencia de los hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones.

Plan de comunicación

Para Medina (2019) La gestión del plan de comunicación se sintetiza en el desarrollo de cuatro funciones básicas para coordinar de forma eficaz y eficiente el trabajo de los demás, utilizando para ello las gestiones dirigidas a planear, organizar, dirigir, control, que son propias de la gestión estratégica en la organización. De este modo, el carácter general, flexible y de largo plazo, que se dan a nivel alto e institucional; para desplegar de manera táctica las acciones que se proyectan a mediano plazo en los niveles intermedios y operacionales, donde se reflejan los detalles para alcanzar los objetivos a corto plazo a nivel funcional.

Según Katz y Kahn (2014) el plan de comunicación busca el logro de los objetivos organizacionales mediante mensajes que fluirán eficientemente, produciendo relaciones apropiadas, ambiente laboral agradable y es así como uno de estos subsistemas es incentivados para el cumplimiento de sus tareas logrando los resultados esperados por el sistema empresa.

Comunicación digital

El concepto de empresa 2.0 es descrito para referirse a las plataformas con las que las empresas pretenden facilitar el trabajo del conocimiento y que son potencialmente capaces de unir a una organización. Se refiere a las plataformas digitales que sirven para generar, compartir y filtrar la información, y que en internet se conocen como tecnologías de la web 2.0(Carrillo Pozas, 2014).

El objetivo de la comunicación interna puede ser la automatización y optimización de algún instrumento existente y también reducir sus costes; en otros, lograr acceder a colectivos que solían estar desatendidos por la naturaleza de su función o por no tener acceso a medios digitales (no usar en su actividad diaria el móvil o un ordenador de la compañía). Otro objetivo que se persigue con la digitalización de la comunicación interna es incorporar aspectos estratégicos, como la segmentación de los mensajes, y el refuerzo o complementariedad de otros canales de comunicación interna. La transición digital está ayudando a reducir el oxímoron que puede suponer la dispersión de los públicos internos inducida por la hiperconectividad y la necesidad de proyectar un tipo de cultura unificada, de cooperación y de diálogo(Cuenca J., 2020)

Liderazgo coach

Según Casado Alcalde(2013) el líder coach es el responsable del descubrimiento de una serie de capacidades y potencialidades en sus subordinados, con el fin de que estos puedan lograr de su aplicación práctica, que de una memorización de datos que aumenten el conocimiento o produzcan el aprendizaje de una habilidad nueva. En otras palabras, el coach se centra en la acción, en la puesta en práctica por parte del individuo de los hallazgos que ha hecho durante cada sesión.

Para Godoy y Beso (2013) los líderes coach sólo pueden aumentar el beneficio del surgimiento de sentimientos y emociones fortaleciendo la autoconfianza, aumentando las capacidades y habilidades de los seguidores, estableciendo metas estimulantes, facilitando buen clima de respeto y aprecio.

En la misma línea Kilbur(2001) propone que el líder coach debe desarrollar las llamadas habilidades soft que son las que más se demandan los en el mercado siendo las principales el trabajo en equipo, la iniciativa, hablar en público, resolver problemas o conflictos interpersonales dentro de sus equipos o con otras personas de la organización, gestión del tiempo, dificultad de delegar

La comunicación interna es una herramienta poderosa que genera mayor conexión entre los trabajadores siempre que este gestionada mediante la aplicación de un plan de comunicación en donde se reflejen los objetivos a corto y largo plazo y donde el trabajador pueda realizar acciones para su mejora, teniendo en cuenta que el líder coach desarrollo habilidades soft en sus equipos y por lo tanto tiene las capacidades para fortalecer el proyecto empresarial.

Diagnóstico y Discusión

Redolfi tiene un problema central que es la falta de un plan de comunicación que mejore los procesos de trabajo de toda la compañía, debido a que cada una de las unidades de negocio se maneja de forma autónoma generando que en cada deposito o hipermercado las reglas sean distintas y lo que conlleva a una falta de identidad de los empleados que forman parte de la empresa, esto se debe a que los mandos medios fueron elegidos por la confianza depositada por los directores lo que lleva a que las personas que ostentan el cargo de jefes o gerentes no estén capacitados para llevar adelante equipos de trabajo.

Es importante que Redolfi mejore su proceso de comunicación interna, generando un plan de comunicación utilizando la tecnología como aliada y forme a sus jefes en liderazgo coach para generar un desarrollo de toda la organización buscando tener una mayor

identificación de los trabajadores con la misión y valores de la compañía lo que le permitirá no solo cumplir los objetivos sino también tener un valor agregado en los servicios que ofrecen a sus clientes. Es necesario que quienes tengan el poder sean verdaderos desarrolladores de habilidades en sus subordinados debido a que el mercado requiere de actualizaciones permanentes y quien no sea capaz de lograr equipo de trabajo de alto rendimiento está en desventaja con sus competidores. Si logra resolver estos problemas detectados podrá tener una mejor gestión de su capital humano partiendo de la premisa que la información es una necesidad en las empresas que propicia personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En cuanto a la relevancia no solo para Redolfi sino para cualquier empresa la mejora de la comunicación con herramientas digitales es que esta le da la posibilidad de transmitir la información por canales correctos que llegue con la menor cantidad de ruidos o interferencia debido a que muchas veces el no informar o hacerlo por medio de intermediarios lleva a que se lesione la cultura corporativa debido a que los mensajes llegan desvirtuados a sus destinatarios, motivo por el cual es necesario que quienes tienen el poder estén preparados para mejorar el sentimiento del trabajador buscando que este avance en todos sus proyectos tanto laborales como personales.

Vale la pena invertir en un plan de comunicación interna digital y formar en liderazgo coach para estar a la vanguardia de lo que necesita una empresa del siglo 21 apostando por procesos ágiles que mejoren la estadía del cliente interno dentro de la empresa y así obtener aumentar sus ganancias netas en un 12%.

Plan de Implementación

Objetivo general

Gestionar un plan integral de comunicación interna utilizando la tecnología y formar a los mandos medios de Redolfi en liderazgo coach con la finalidad de mejorar las ganancias netas de la compañía en un 12%.

Objetivos específicos

1. Diseñar un plan de comunicación digital mediante la utilización de carteleras digitales y grupos de WhatsApp para optimizar los canales descendentes.

2. Gestionar la comunicación descendente mediante reuniones mensuales, y un boletín de novedades para mejorar el trabajo colaborativo de los empleados.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que estos acompañen el proceso de transformación de la comunicación.

Alcance Geográfico

La implementación de la propuesta aplica el personal de Redolfi S.R.L. de su sede central ubicada en James Craik, hipermercados y depósitos.

Alcance temporal

La implementación tendrá una duración de 6 meses iniciando en agosto de 2022 y finalizando en enero de 2023.

Acciones

Plan de comunicación digital

La primera acción que se realizara en Redolfi será la implementación de carteleras digitales que permita que los trabajadores tengan la información necesaria sin intermediarios debido a que este canal de comunicación permite que desde un ordenador se pueda transmitir de forma simultánea la información que todo trabajador deba recibir.

Para la instalación de las carteleras se comprarán 8 televisores de 50 pulgadas que serán instalados por el personal de mantenimiento en los comedores de los hipermercados, depósitos y oficinas centrales durante el mes de agosto (ver anexo I).

La información que se compartirá serán los objetivos mensuales, novedades sociales, noticias de interés, avance del cumplimiento de la sucursal, pedidos despachados entre otra información que se considere relevante esto estará a cargo del departamento de recursos humanos de la compañía.

Los beneficios que tiene la utilización de las carteleras son:

- Tener un canal de comunicación de valor para el cliente interno que le da la posibilidad de administrar los contenidos específicos y que permite a los colaboradores ver todo tipo de información y contenido de valor.

- Las carteleras permiten mantener una comunicación constante entregándole al trabajador información acerca de las actualizaciones y noticias que la empresa manteniéndose siempre actualizada.
- Se puede administrar, crear y compartir contenido variado, de valor y creativo.
- Son sistemas muy sencillos y prácticos. Ayudan a la empresa a generar ahorros en costos.
- Pueden soportar todo tipo de formatos audiovisuales para generar siempre contenido diverso, único y creativo además de presentar los datos en tiempo real.

Los costos para la implementación son los 8 televisores que se deberán comprar con un valor de \$ 49.000 lo que da un total de \$ 392.000, el software para crear la cartelera que tiene un valor por única vez de \$ 40.000 lo que da un total de \$ 432.000.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta la mejora en la satisfacción en la encuesta de clima laboral anual que está en el Anexo II.

En el mes de octubre comenzara la segunda etapa del plan de comunicación digital mediante la utilización de grupos de WhatsApp que apuntan a mejorar las relaciones interpersonales entre las distintas áreas de trabajo, debido a la inmediatez que representa este canal de comunicación es menester su aplicación en el mundo empresarial pudieron generar mayor compromiso en quienes tienen poder de decisión y viralizar mensajes rápidamente entre todos los empleados.

Para su funcionamiento se crearán dos grupos de acuerdo con las jerarquías en el primero estarán directores y jefes de sucursales en donde se transmitirá información general sobre la compañía y porcentaje de cumplimiento de objetivos de cada tienda.

En el segundo estarán los jefes y los subordinados quienes bajaran información respecto a planes de ventas, notas de intereses, reconocimientos, tips para mejorar la performance esperando que los trabajadores tengan la información que necesitan para mejorar los procesos y la performance.

Esta etapa del plan de comunicación no tiene un costo y lo que se busca es mejorar las relaciones interpersonales mediante el trabajo colaborativo.

Gestión de la comunicación ascendente

Luego de la implementación de las carteleras los meses subsiguientes se seguirá trabajando en la mejora de la comunicación interna siendo la segunda estrategia la implementación de reuniones mensuales con los referentes de los equipos de trabajo y el gerente de la sucursal o deposito la finalidad es conocer la satisfacción de los trabajadores con la compañía y poder solucionar los problemas existentes en los equipos de trabajo buscando estimular la participación del trabajador en la toma de decisiones y el rumbo del depósito o tienda.

Quienes participen en la reunión llevaran las inquietudes del resto de sus compañeros y las planteara en la orden del día que fuera consensuada con el gerente que presidirá la reunión.

Se destinará un presupuesto de \$ 10.000 mensuales, lo que da un total de \$ 60.000 en el semestre en concepto de refrigerio llevándose adelante en simultaneo en todas las sucursales y tiendas los primeros miércoles del mes con una duración de 2 horas de 9:00hs. A 11:00hs.

Todo lo abordado en la reunión se deberá consolidar en un acta que se firmara por todos los miembros y será enviado al área corporativa para conocer cuál es la situación de cada local e intervenir en aquellas cuestiones que escapen al manejo de la sucursal.

El ultimo canal de comunicación que se aplicara en Redolfi será la creación de un boletín de novedades en donde se busca integrar a todos los trabajadores uno por sucursal formara parte del equipo de redacción que estarán a cargo del gerente de administración quien será el director y quien coordine las acciones del resto de los colaboradores (ver anexo III).

La primera edición se realizará en el mes de noviembre este boletín tendrá el mensaje de la dirección como editorial, novedades sobre el negocio, historias inspiradoras, información social, chistes y juegos cada trabajador tendrá a cargo una sesión distinta.

La impresión de cada ejemplar en la imprenta tiene un costo de \$ 7,50 lo que da como resultado de \$ 975 mensuales y dentro del semestre \$ 5.850

Al igual que la acción anterior se evaluará teniendo en cuenta el resultado de la encuesta de clima laboral esperando que la satisfacción general del trabajador supere los 80 puntos.

Programa de formación en liderazgo coach

La formación de los directores y gerentes en liderazgo coach será la última etapa de la implementación debido a que se pretende que quienes ejerzan el poder en Redolfi lo hagan teniendo en cuenta las necesidades de las personas.

El coach es aquel que puede mediante la utilización del feedback lograr conocer cuáles son las fortalezas de sus subordinados y mejorar las debilidades, favoreciendo al trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos personales y empresariales.

Contar con un liderazgo adecuado resulta clave para mantener a los empleados comprometidos con los objetivos de la organización. Dentro de las competencias que ayudan a desarrollar los líderes coach, es posible mencionar el trabajo en equipo, la optimización de las capacidades personales y la consecución de logros y resolución de problemas.

Esta capacitación se realizará por medio de la Universidad Nacional de Córdoba quien ofrece un curso para ejecutivos de empresas con una duración de 8 encuentros en diciembre y enero que se dictan los miércoles de 18:00hs. A 21:00hs. De forma presencial, participarán los 10 mandos medios de Redolfi quienes irán en una combi hasta la sede de la Universidad haciéndose cargo la empresa del transporte tanto de ida como de vuelta y las dos horas que hay de diferencia entre el curso y el cierre del local se les devolverán en el transcurso de la semana Anexo VI- Temario del curso.

El costo del proceso de formación es de \$ 12.000 mensuales a lo que se le debe sumar el transporte que cobra una combi en 4 traslados de ida y vuelta que es de \$ 10.000 motivo por el cual el costo mensual es de \$ 130.000 y durante la duración del curso \$ 260.000

La evaluación del proceso se realizará teniendo en cuenta la calificación final obtenida por los asistentes en la evaluación final esperando que la nota este por encima de 6 puntos que es el mínimo de aprobación.

Marco temporal de la implementación

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acciones

Meses

	Ago.				Sep.				Oct.				Nov.				Dic.				Ene.			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Carteleras digitales	■																							
Reuniones mensuales					■																			
Grupos de WhatsApp									■															
Boletín de novedades													■											
Formación de líderes coach																	■							

Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

La evaluación se mide de acuerdo con el resultado del retorno de inversión que es un indicador financiero que sirve para medir la rentabilidad del proyecto.

Para el cálculo de este indicador se tomarán en cuenta el beneficio a obtener y los costos para el primero de ellos y de acuerdo con el último balance presentado por Redolfi del año 2018 sus ganancias netas fueron de \$ 6.195.536,11 debiendo ser actualizado teniendo en cuenta los índices de inflación difundidos por el INDEC (2022)

1. Balance 2018 - \$ 6.195.536,11
2. Actualización año 2019, 53,8% - \$ 9.528.734,53
3. Actualización año 2020, 36,1% - \$ 12.968.697,69
4. Actualización año 2021, 50,9% - \$ 19.561.764,81
5. Actualización a Mayo de 2022, 23,1% - \$ 24.080.532,48
6. Beneficio por obtener 10 %, \$ 2.408.053,24

Los costos del proyecto son los siguientes:

- Carteleras - \$ 432.000
- Reuniones mensuales - \$ 60.000
- Boletín de novedades - \$ 5.875
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 260.000
- Honorarios por diseño de propuesta 5 % del beneficio- 120.402,66
- Costo total - \$ 878.277,66

Cálculo del retorno de inversión:

$ROI = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$

$$ROI = (\$ 2.408.053,24 - \$ 878.277,66) / \$ 878.277,66 \times 100 = 174\%$$

El resultado de 174% permite inferir que Redolfi por cada 100 pesos que invierta obtendrá \$174, lo que hace que este plan de acción sea rentable.

Conclusión

Se puede concluir que los problemas centrales que aquejaban a Redolfi S.R.L. objeto de estudio del presente trabajo en función de la falta de canales de comunicación y formación de sus mandos medios pudieron ser subsanados mediante la implementación de un plan de comunicación que mejora la forma en que la dirección transmite la información utilizando la tecnología como aliada y también generando instancias que propicien la participación y

encuentro de los trabajadores estimulándolos, además de contar con mandos medios mas comprometidos con el desarrollo de sus subordinados al alinear los objetivos personales con los organizacionales.

Es menester reconocer que el plan de comunicación contempla las 2 aristas que componen la forma en que se debe generar la sinergia entre los equipos de arriba hacia abajo y viceversa, a través de las carteleras y los grupos de WhatsApp elementos digitales se logra que la información llegue sin intermediarios a todos, con las reuniones y el boletín se busca la participación de todos los trabajadores en la construcción de una imagen colaborativa, mientras que el liderazgo coach busca concentrarse en minimizar las debilidades de los equipos y aumentar las fortalezas.

En cuanto al aporte que genera este reporte de caso es poder lograr que la comunicación no sea algo reservado a la dirección sino mas bien que forme parte de la cultura de la organización en donde es necesario la participación y el conocimiento de todos para poder alcanzar no solo los objetivos sino también la madurez que una empresa que con más de 60 años busca nuevas oportunidades de negocio en un mundo cambiante que exige trabajadores con ideas innovadoras y creativas.

Desde la visión profesional de los recursos humanos se puede concluir que la gestión propuesta abarca todo el abanico de necesidades de Redolfi en lo que refiere a la comunicación introduciéndola en un mundo moderno que viraliza rápidamente la información sin necesidad de intermediarios, llegando a todos sus trabajadores en el mismo momento y logrando una mejor y mayor satisfacción de estos.

Recomendaciones

En función de lo expuesto se recomienda en relación al plan de acción propuesto que se continúe monitoreando el funcionamiento de las herramientas digitales con la finalidad de poder lograr la participación de todos e integrar las proposiciones de los trabajadores que expongan en las reuniones y sean de mejora para el negocio.

En cuanto a temas no abordados se le recomienda a Redolfi:

1. Incorporar un departamento de recursos humanos para mejorar la gestión del personal.
2. Tener un referente en cada una de las sucursales y depósitos que pueda gestionar la inducción del personal ingresante.

3. Realizar evaluaciones de desempeño que muestren el cumplimiento de cada trabajador y mejorar sus debilidades.
4. Plantear un plan de carrera para elegir a los jefes mediante el desarrollo de sus competencias.
5. Mostrar los resultados de la encuesta de clima laboral para conocer la satisfacción de los colaboradores.
6. Gestionar los accidentes laborales y lograr mejoras en los depósitos en cuanto a señalización de cada uno de los riesgos.
7. Desarrollar un supermercado 24hs. Mediante su página web para darle mas accesibilidad a los clientes.

Bibliografía

- Ambito. (16 de Marzo de 2022). <https://www.ambito.com>. Obtenido de <https://www.ambito.com>: <https://www.ambito.com/sociedad/comercio-electronico/cambio-habitos-el-crecio-68-2021-n5394354>
- Arias, D. (18 de Marzo de 2022). <https://www.ener.co>. Obtenido de <https://www.ener.co>: <https://www.ener.co/empresas/5-tecnologias-supermercados/>
- Azua , P. (2013). *La comunicación hacia el interior de las organizaciones*. Cordoba: UES21.
- Blanquer, G. (2020). PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS MANDOS MEDIOS DE INFOSEP. En G. Blanquer, *PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS MANDOS MEDIOS DE INFOSEP* (pág. 16). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Brandolini, A., & Gonzales Frigoli, M. (2009). *Comunicacion interna*. Buenos Aires: La Crujia .
- Canva . (2022). *Histora de Redolfi S.R.L.* Cordoba: UES21 .
- Canvas Universidad Siglo 21. (2 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching*. Madrid: CEP .
- Castillo , P. (2020). *Comunicación Interna y Liderazgo Coach como herramientas para el logro de metas en MAN-SER S.R.L.* Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Figuroa, R. (2013). *Introdccuon a las teorias de la comunicacion* . Barcelona: Person.
- Godoy, R., & Bresó , E. (2013). *El liderazgo transformacional determinante en la motivacion de los seguidores*. Madrid: Diaz de Santos .
- Gonzalez, V. (5 de Abril de 2022). <https://www.america-retail.com>. Obtenido de <https://www.america-retail.com>: <https://www.america-retail.com/argentina/los-lacteos-representan- apenas-el-104-de-las-ventas-en-supermercados/>
- Katz, D., & Kahn, R. (2014). *Psicologia social de las organizaciones*. Mexico D. F. : Trillas .
- Kilbur, R. (2001). *Facilitating intervention adherence in executive coaching*. Nueva York: Harvard .
- La Nacion . (5 de Abril de 2022). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar>: <https://www.lanacion.com.ar/politica/segun-una->

encuesta-cae-la-imagen-positiva-del-gobierno-y-atravesia-el-peor-momento-desde-que-asumio-nid05042022/

Martinez, M. (17 de Enero de 2022). <https://www.efeverde.com/>. Obtenido de <https://www.efeverde.com/>:

<https://www.efeverde.com/blog/creadoresdeopinion/movilidad-sostenible-saludable-supermercado/>

Medina, J. (2019). *Gerencia Tecnologica de la informacion y comunicacion en las organizaciones*. Mexico D.F.: Scientific.

Moraga, P. (2019). *Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa* . Buenos Aires: UNLP.

Ruiz de Alba Robledo, J. (2013). *El compormiso organizacional*. Madrid: Segunda Epoca .

Anexos

Anexo I – Cartelera digital

Imagen 1 – Formato de cartelera digital



Fuente: Elaboración propia

Se solicita responder a la misma en forma anónima e indicando un número del 1 al 5 en cada respuesta, según se muestra a continuación:

Muy de acuerdo

De acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

¿Se encuentra satisfecho con su trayectoria en la empresa?

De haber conocido previamente su funcionamiento interno ¿hubiera ingresado en ella?

¿Modificaría cosas en la empresa? ¿Cuáles?

¿Cómo se siente en su puesto de trabajo? ¿Qué cambiaría?

¿Dejaría esta empresa por otro trabajo? ¿Por qué motivo?

¿Su lugar de trabajo es cómodo?

¿Su lugar de trabajo es luminoso?

¿La temperatura es adecuada?

¿Hay ruidos molestos?

¿Su jornada laboral es muy agotadora?

¿Sus herramientas de trabajo están en buen estado?

¿Cómo mejoraría su puesto y lugar de trabajo?

¿ Considera que los canales de comunicación implementados mejoraron su satisfacción?

¿Cuál es la satisfacción general con la compañía?

¿Algo más que quisiera comentar?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo III- Boletín de novedades

Imagen II- Boletín de novedades Redolfi

Boletín de novedades Redolfi S.R.L.

Mensaje de la dirección con ocasión de la celebración del día del padre (pag.1)

Santiago nos cuenta que significa trabajar en esta empresa
Es una familia y como tal me siento orgulloso de pertenecer (Nota completa pag. 3)

Relevamiento de objetivos por area
El cumplimiento de los objetivos de la compañía están a un 60% a nivel general (pag. 4- informe completo)

Noticias sociales
Entérate de los cumpleaños y aniversarios del mes (pág. 5)

Formarte es parte del crecimiento
Los cursos que se dictarán este mes para los mandos medios son en liderazgo coach y para el resto en trabajo en equipo inscribite con tu referente de sucursal (pág. 6)

Los juegos y chistes mas divertidos
Crucigramas, anagramas y chistes para toda la familia (pág.7)

Fuente: Elaboración propia

Anexo VI – Plan de capacitación en liderazgo coach

Unidad 1: Referido al Observador

- Origen del Coaching. Nociones básicas. Escuelas. Normas éticas ICF

- Fenomenología del observador: “nuestra verdad”
- Principios ontológicos. Dominios primarios. Coherencia.
- Enemigos del aprendizaje. Responsabilidad en Coaching.
- Acción humana. Modelo OSAR. Aprendizaje.
- Toma de decisiones. Compromiso con la acción.
- Transparencia. Quiebre versus problema.
- Acuerdo de Coaching. Confianza. Presencia del coach.
- -Lenguaje Corporal : Kinesia (Postura, movimientos, gestos) Paralinguística (Volumen, Tono, ritmo) y Proxémica (uso del espacio corporal)
- Calibración y Acompasamiento : Detectar al tipo de lenguaje corporal de nuestro coachee para emularlo y conseguir confianza y empatía.-
- Ética del Coach

Unidad 2: Referido al Lenguaje

- Significado de ontología del lenguaje. Postulados.
- Tipos de lenguaje. Lenguaje como dominio consensual.
- Acto lingüístico básico I
- Acto lingüístico básico II
- La escucha: concepto e importancia. Brecha.
- Comunicación. Escucha activa y efectiva. Indicadores corporales.
- Matriz básica del escuchar. Dominios de observación para la escucha.
- Modalidades del habla. Tipos de pregunta.
- Escucha activa. Preguntas poderosas. Comunicación directa.
- El poder de las conversaciones. Diseño.
- Creación de conciencia. Diseño de acciones.

- Metamodelo del Lenguaje de PNL
- Fijación de Objetivos