

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo final de grado



**Plan de Comunicación interna y Desarrollo de Competencias
para generar Líderes Coach en la empresa A.J. & J.A. Redolfi
S.R.L.**

Maira Andrea Carabajal Núñez

Dni:35912749

Legajo: VRHU18764

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

Agradecimientos

Este trabajo forma parte de la última instancia de un objetivo que me impuse en lograr, y que de seguro se hubiera tornado más complicado aún sin la ayuda y el apoyo constante de la persona más incondicional que tengo en esta vida, mi madre, mi Norma Núñez. A la vez agradecer al amor de mi vida José que me ayuda aliviándome de las tareas de la casa para poder estudiar y siempre brindándome su punto de vista lógico de lo que hago, también se lo dedico a mi hermano Fredy que por más distancia geográfica que nos separe, sé que siempre está pendiente de mí y celebra mis logros como si fueras los suyos.

Finalmente, se lo dedico con todo el amor que tengo hacia ellos porque son mi mundo y el propósito por el cual me llevaron a cumplir con este objetivo en la vida, para que cuando tengan oportunidad de leer estas palabras sientan orgullo y felicidad de su mama y sepan de que todas las metas que uno se propone en la vida se pueden lograr, para mis mellizos, Octavio y Facundo.

Resumen

La empresa A.J. & J. A. Redolfi S. R. L, distribuidora mayorista ubicada en la localidad de James Craik, se mantuvo en crecimiento constante, acrecentó su distribuidora Central, sumando 170 trabajadores en la actualidad. Se vieron, debido a la evolución, deficiencias en acciones relacionadas a la comunicación interna y la falta de protocolización de canales efectivos que transmitan información, como también falta de gestión en los colaboradores y escaso desarrollo en perfiles de liderazgo. Se acciono un plan de implementación de herramientas 2.0 para mejorar la comunicación interna efectivizando la transferencia de información que debe dar la empresa a sus trabajadores y se presentó capacitaciones que mejoran las competencias que son requeridas para el perfil de líder coach a Gerentes y Mandos medios. Con lo propuesto se buscó resolver las problemáticas planteadas para lograr fidelización con la empresa y dar un mensaje unificado difundiendo los valores de esta, así se buscó generar un aumento del 9% en la productividad anual.

Palabras claves: Comunicación Interna – Comunicación 2.0 – Capacitaciones – Liderazgo Coach – Recursos Humanos.

Abstract

The company A.J. & J. A. Redolfi S. R. L, wholesale distributor located in the town of James Craik, remained in constant growth, increased its Central distributor, adding 170 workers today. Due to the evolution, there were deficiencies in actions related to internal communication and the lack of protocolization of effective channels that transmit information, as well as lack of management in employees and poor development in leadership profiles. An implementation plan of 2.0 tools was activated to improve internal communication by efectivizing the transfer of information that the company must give to its workers and training was presented that improves the competencies that are required for the profile of leader coach to Managers and Middle Managers. With the proposal, it was sought to solve the problems raised to achieve loyalty with the company and give a unified message by disseminating the values of this, thus seeking to generate an increase of 9% in annual productivity.

Keywords: Internal Communication – Communication 2.0 – Training – Leadership Coach – Human Resources.

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	4
<i>Análisis de macro entorno PESTAL</i>	5
<i>Análisis micro interno de la empresa - Las cinco fuerzas de Porter</i>	7
<i>Fortalezas</i>	9
<i>Oportunidades</i>	9
<i>Amenazas</i>	9
<i>Debilidades</i>	10
Marco teórico	12
Diagnostico	15
<i>Conclusión diagnostica</i>	16
Plan de Implementación	17
<i>Objetivo general</i>	17
<i>Objetivos específicos</i>	17
<i>Alcance</i>	17
<i>Acciones</i>	18
<i>Medición de la propuesta</i>	22
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	23
Conclusión	25
<i>Recomendaciones</i>	26
Referencias	27
Anexos	30
Anexo I: Organigrama Distribuidora Central	30
Anexo II: Registro de página Factorial	31
Anexo III: Instructivo App Móvil	32
Anexo IV: Cronograma de fechas	33
Anexo V: Formato Revista Digital	34
Anexo VI: Cámara Digital	36
Anexo VII: Programa de Capacitación	37

Introducción

El siguiente trabajo final de grado, lleva a cabo como objeto del caso de estudio a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, una empresa líder que lleva más de 60 años en el sector mayorista que se dedica a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo como productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros. Se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina.

Conforme a su gran historia, la empresa tiene sus comienzos el 1 de septiembre del año 1959, cuando dos hermanos Alonso Jacobo y Miguel Redolfi adquirieron un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron “Redolfi Hermanos”. Luego de algunos años el Sr. Alonso encaro el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista al que se le unió su hijo José actualmente presidente de la empresa, quedando conformada una sociedad de hecho en ese momento. Posterior a este crecimiento se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L., destinada a la distribución de productos congelados.

Actualmente la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L comercializa productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Procter & Gamble S.A., Johnson & Johnson, Maxiconsumo S.A., Las Marías S.A., Compañía General de Fósforos, Química Estrella, Fratelli Branca y Kodak, entre otras.

A lo que respecta el funcionamiento organizacional de la empresa el centro de distribución ubicado en James Craik es el punto donde concentran toda la administración y se controla las sucursales (Ver anexo 1: Organigrama centro de distribución); en el mismo se puede notar en posición superior al Gerente General y

por debajo de la línea las 2 únicas y principales áreas que forman parte del centro de distribución; cada una liderada por: Gerente de ventas y Gerente de Administración y Finanzas, este último a cargo del jefe de depósito y logística. Con el gran faltante del área que se ocupe íntegramente de la gestión del talento ni personal fijo de seguridad e higiene. Debido a la ausencia de un Jefe de recursos humanos la empresa no lleva a cabo los procesos de inducción, que causa consecuencias negativas para el ingresante y la empresa, como por ejemplo demoras en los tiempos en que las personas pueden alcanzar el desempeño esperado. No desarrollan un correcto proceso de selección de los empleados y si el puesto se trata de un cargo con responsabilidad no utilizan las fuentes óptimas para su búsqueda.

Como en toda empresa de distribución, el objetivo principal es contar con un servicio ágil para poder cumplir con todos los clientes en tiempo y forma, y para que se lleguen a cumplir dichos objetivos es fundamental tener establecido políticas de gestión de recursos humanos, optimizar sus procesos tales como un plan de comunicación interna que atraviese toda la empresa como así también un plan de capacitación que generen competencias que desarrollen líderes coach.

Como primer antecedente para elaborar un plan de comunicación interna, se tomó a Guilme Evangelina, (2016) en su trabajo de tesis titulada “propuesta para mejorar los canales de Comunicación Interna de la FRCon.” de la Facultad Regional de Concordia. En su proyecto de investigación de tipo descriptivo; analiza cómo influye en el lugar de trabajo la deficiente comunicación organizacional interna y cuál de las herramientas pudo implementar para mejorar la comunicación llegando a la conclusión que es importante que todos los elementos que interfieren en el proceso de comunicación actúen de forma adecuada para lograr un óptimo desempeño.

Cuando las organizaciones promueven estilos de liderazgo capaces de potenciar el talento humano, mantiene factores claves para el éxito de la organización, es por eso que se toma como segundo antecedente y en perspectiva de

analizar competencias organizacionales que influyen en el liderazgo, Alicia Omar et al., (2016) en su artículo titulado, “Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: Un estudio con trabajadores argentinos” de la Universidad Nacional de Rosario y Universidad Nacional Autónoma de Entre Ríos, realizó un estudio empírico cuantitativo y transversal con una muestra de 257 empleados de empresas Argentinas con el objetivo de examinar el impacto de liderazgo transformador, la confianza en el supervisor y la flexibilidad laboral sobre la identificación del trabajador con su organización obteniendo como conclusión que los líderes transformadores influyen sobre la identificación organizacional de los trabajadores a través de la confianza que generan, en tanto la flexibilidad laboral, amplifica tales relaciones.

Generalmente cuando una empresa evoluciona conlleva grandes cambios a la par, estos cambios en procesos organizacionales hacen que la comunicación interna sea uno de los mayores retos a los que se enfrenta. Trabajar sobre ello y lograr transmitir y difundir la información relevante recorra sin interferencias sobre todas las unidades de negocio de Redolfi generando un sistema de feedback ascendente y descendente que a su vez generara motivación optimizando el clima laboral y alineando el mensaje efectivo con la misión y visión que posee la empresa.

La constante competencia del rubro junto con la evolución de nuevos perfiles de jefes lleva a que el factor diferencial dentro de la competencia sea el factor humano; por eso, es importante desarrollar en los Gerentes y mando medios el liderazgo, donde se centren en competencias blandas y nuevas formas de construir equipos de trabajo de alto rendimiento que promuevan e identifiquen oportunidades de valor.

Análisis de la situación

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. desde sus orígenes como empresa familiar, ha mantenido su crecimiento constante en el sector mayorista, su nómina de empleados asciende al número de 170 y actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba y parte del sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Este camino que recorrió la empresa ha logrado definir y lograr su visión de ser una empresa líder con una cartera variada de proveedores buscando solvencia y rentabilidad logrando buena relación con sus proveedores ya que no llegan a tener deudas ni desfasajes por no tener fondos para pagar; así también define su misión poniendo foco en los clientes brindándole variedad en los productos de primeras marcas, y en sus empleados dándoles la oportunidad de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. Sus valores se basan en el esfuerzo, dedicación al trabajo y compromiso para con su pueblo de origen manteniendo una responsabilidad social y comunitaria activa.

Dentro de los últimos planes estratégicos, la empresa se encuentra en proceso de construcción de un nuevo centro de distribución con el propósito de sumar expansión y organización interna lo que genera la necesidad de proyectar, reestructurar las áreas de trabajo y profesionalizar los procesos de gestión de talento. El objetivo principal de la inversión, consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas, de esta manera se espera solucionar la escasez de espacio que era un limitante para realizar compras a mayor escala y lograr economías de escalas interesantes.

Para la realización del estudio de factores macro externo que son relevantes para la organización, se utiliza la herramienta PESTAL, ya que su análisis resulta vital para la generación de estrategias.

Análisis de macro entorno PESTAL

Sector Político

El ámbito político en el cual se sitúa la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L es en la Provincia de Córdoba, que por su historia siempre mantuvo una relación rígida con el ámbito político nacional. Su Gobierno liderado por el Gobernador Juan Schiaretti perteneciente al partido Hacemos por Córdoba (Hpb), prepara su futuro político nacional para las próximas elecciones 2023. “Asumo con el desafío de seguir trabajando por un país federal que se mire desde el interior; Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos forman parte del corazón productivo de la Argentina y jamás abandonaremos el planteo de federalismo”. (Eldiarioar, 2022, <https://tinyurl.com/y5xsevc4>)

Estas malas relaciones con la política nacional ocasiono el desplazamiento del diputado Luis Juez, representante de Juntos por el Cambio, por el senador camporista Martin Doñate, resolución que fue firmada por la Vicepresidenta Cristina Fernández. Esta medida traerá aparejada inconvenientes, ya que el Sr. Luis Juez mantiene comunicación abierta con sectores productivos y de comercio, y genera políticas a favor del comercio federal, por lo que podría traer problemas a la empresa mayorista Redolfi ya que tiene clientes que traspasan las fronteras provinciales hasta llegar al Sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. (La voz, 2022)

Factores Económicos

El conflicto bélico entre Rusia-Ucrania trajo como resultado desestabilización en la economía Argentina, varias Pymes pequeñas y medianas se vieron afectados por las restricciones y bloqueos que los países le dieron a Rusia que provocaron la caída del comercio Argentina – Rusia, productores como molinos, aceiteras fueron los que sufrieron el efecto colateral de la guerra, lo que vincula a que posiblemente algunos proveedores de A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L se vean afectados y generen faltante de stock.(Cronista, 2022)

Otro factor económico que es inmutable en nuestro país es la inflación, el cambio de precio de la mercadería es constante lo que genera un problema para reabastecerse como también un malestar en el cliente que compra habitualmente y se encuentra muchas veces con distintos precios.

El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 6,7% con relación al mes

anterior. Tanto los bienes como los servicios tuvieron una variación de 6,7% con respecto al mes anterior. (INDEC, 2022, <https://tinyurl.com/283vffwm>)

Así mismo los precios de combustible y mantenimiento para las flotas que dispone la empresa correrán en desventaja ya que el aumento “YPF aplica una suba del 9,5% en el precio de la nafta y 11,5% en los productos Premium, lo que pone en marcha un nuevo cuadro tarifario en todo el país.” (Cronista, 2022, <https://tinyurl.com/29kqv242>)

Sector Social

A nivel Social la población en general está retornando a la vida normal que tenía en cuanto a las restricciones derivadas de la pandemia que asecho el año 2020 y 2021; pero con lo que sigue luchando la sociedad y creando estrés social es la falta de dinero en las familias debido a las altas inflación que tiene el país siendo record de aumento en el valor de la canasta familiar. “En los últimos 12 meses, la canasta básica alimentaria acumuló un incremento de 52,2% y la canasta básica total 44,5%.” (INDEC,2022, <https://tinyurl.com/y2eopo9s>)

Sector Tecnológico

La tecnología y el avance en el uso de redes sociales ha modificado la relación con el cliente, ya que, con el buen uso de estas, logran generar contenido en publicaciones que pueden aumentar ventas al hacerse conocido en redes; así también rompen barreras de comunicación con clientes que se encuentran lejos.

El buen uso de la tecnología puede llegar a ser una ventaja competitiva. La empresa capta clientes mediante fanpage que tienen en su cuenta de Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business.

Google My Business es una herramienta de Google que te permite crear y editar tu perfil de empresa en el mayor buscador del mundo. Los perfiles de empresa aparecen tanto en Maps como en los resultados de búsqueda y son una gran oportunidad para captar nuevos clientes. (Ciberclick, 2020, <https://tinyurl.com/298uonq6>)

Sector Ambiental

Desde el Gobierno de Córdoba se crea en programa CLUSTER, que compromete a Pymes locales, empresas privadas y públicas a fomentar la

transformación de patrones de producción y consumo en la sociedad para lograr un sistema productivo sustentable.

De esta manera, la iniciativa impulsará acciones a favor de la sustentabilidad y contra el cambio climático, para reducir los residuos urbanos generados y fomentar hábitos sustentables de consumo, a la vez que introducirá nuevos modelos de producción que promuevan la circularidad de los materiales.(Municipalidad de Córdoba,2021, <https://tinyurl.com/2319tyfg>)

En todo el territorio de la Provincia de Córdoba se sanciona la ley 9696, donde prohíbe el uso de bolsas de polietileno este punto es de interés para la empresa ya que debe cumplirse en todas las sucursales de autoservicios que posee. “ARTÍCULO 1º.- PROHÍBESE en todo el territorio de la Provincia de Córdoba el uso de bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional, utilizadas y entregadas por supermercados, autoservicios, almacenes y comercios en general para transporte de productos o mercaderías”. (Boletín Oficial, 2009, p. 2)

Sector Legal

El ministerio de desarrollo colectivo impulso según resolución 01/2020 el programa de precios cuidados que abarca no solo en los supermercados minoristas, autoservicios y supermercados mayoristas. (Ministerio de desarrollo productivo, 2020)

Para la empresa es importante la aplicación de la Ley 19.587/72 - Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo que regula conjuntamente con las reglamentaciones que en su consecuencia se dicten, las condiciones de Higiene y Seguridad en el trabajo (con o sin fines de lucro) en todo el territorio de la Nación. Abarca a empleados, contratistas y subcontratistas. Fija principios básicos. Objetivos en materia de protección de la vida, preservación y mantenimiento de la integridad psicofísica de los trabajadores; prevención, reducción, eliminación de riesgos; actitudes preventivas y establece los contenidos mínimos para la normativa en la materia. Crea los servicios de Seguridad e Higiene y de Medicina del Trabajo de carácter preventivo y asistencial. (Gestión proactiva, 2020)

Análisis micro interno de la empresa - Las cinco fuerzas de Porter

Rivalidad competitiva

A.J. & J. A. Redolfi S. R. L enfrenta una fuerte competencia en la zona de Rosario, Santa Fe con dos empresas mayoristas que son Rosental y Micropack. A su vez existen pequeños competidores alrededor de las zonas donde tiene ubicación las sucursales, algunos mayoristas con salones comerciales y otras empresas con preventistas y entrega a domicilio

Competidores potenciales

Las amenazas de nuevos participantes no se ven reflejada aun para A.J. & J. A. Redolfi S. R. L ya que radica en una ciudad demográficamente pequeña tal como lo es James Craik. En efecto al estar ubicados a 116km de la capital de Córdoba, las empresas mayoristas de gran renombre como Yaguar o Maxiconsumo hacen competencia con estudios de marketing de ventas ofrecen al mercado pack de ofertas de sus productos, y a su vez también el uso de herramientas digitales optimizadas para captar clientes.

Poder de negociación de los proveedores

Como resultado de años en permanente expansión sumando sucursales, distribuidoras y autoservicios y terminando el proyecto de centro de distribución más grande en la que se vio inmerso la empresa, sumado a esto, el bajo nivel de endeudamiento ya que el 80% de sus ventas es de contado y el resto del plazo de cobro es no mayor a 21 días mantiene una excelente relación con los proveedores.

Productos sustitutos

La empresa comercializa productos de consumo diario necesarios en la canasta básica familiar, por lo que los proveedores con los que trabaja la empresa le garantizan y ofrecen sus primeras y segundas marcas para su venta.

Poder de negociación de los clientes

A.J. & J. A. Redolfi S. R. L cuenta con clientes pequeños, el poder de negociación con los clientes es bajo ya que comercializa productos que existen en varias cadenas de mayoristas, por ende, esto hace que para el cliente le sea fácil cambiarse de distribuidor.

Para poder evaluar el desempeño de la organización en el mercado se analizará los siguientes factores internos y externos utilizando como herramienta FODA, acrónimo de las palabras, “Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas”.

Fortalezas

- Tienen prestigio de más de 50 años en el sector mayorista.
- Sostienen un constante crecimiento en unidades de negocio.
- Tienen variedad de productos de primeras marcas en el mercado.
- Sus precios son competitivos.
- Empleabilidad y mano de obra local.
- Tiene baja rotación de personal.
- Responsabilidad social comunitaria en escuelas deportivas, medios de comunicación e instituciones públicas.

Oportunidades

- Traslado al nuevo centro de distribución en construcción.
- Nuevos depósitos con superficies de 5760 m²
- Su localización se encuentra en un punto estratégico para mejorar la logística de entregas.
- Ordenanza municipal n°1564/07 que otorga beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

Amenazas

- Grandes empresas que comercializan productos similares.
- Salario mínimo vital y móvil por debajo de la canasta básica familiar.

- Fluctuación cambiaria del peso argentino a comparación de la moneda extranjera dólar.

Debilidades

- No posee un área de Recursos Humanos.
- No tiene un proceso adecuado de selección de personal.
- No tiene proceso de inducción.
- Promoción interna sin evaluación de competencias.
- No poseen plan de capacitación y desarrollo.
- No posee un plan de comunicación Interna.

Conocer los factores macro y micro del entorno de A.J. & J. A. Redolfi S.R.L muestran todo el escenario en el que se encuentra y por el cual se debe trabajar, utilizando herramientas necesarias para llevar a cabo los procesos de gestión y lograr poner en ejecución al corto plazo acciones que optimicen los procesos de gestión de recursos humanos. Para poder planificar una estructura acorde se debe verificar que el organigrama tenga un balance equitativo de responsabilidades definidas, es útil y necesario actualizarlo a medida del crecimiento organizacional.

A su vez, también es necesaria la revisión y actualización de las descripciones de puestos, ya que las mismas carecen de información importante, como requisitos necesarios que son de utilidad para la redacción de anuncios en puestos vacantes, la determinación del rango de edad para ocupar un puesto como por ejemplo de cajero, no debería ser un requisito limitante ya que la empresa podría caer en discriminación laboral en un puesto que no influye la edad con el desempeño. Solicitar experiencia en el puesto a ocupar logra conseguir mayor productividad en el ingresante, lo que ayudaría también con los problemas que tienen con los nuevos colaboradores que aprenden mientras trabajan y recaen en un margen de error.

Continuando con el análisis profesional, los movimientos de personal se emplean según la antigüedad y confianza no por mérito o evaluación de desempeño, asumen cargos que demandan nuevas responsabilidades de las cuales no logran adquirir las competencias para los mismos, debido que no planifican un plan de capacitación anual, para lograr obtener mejores resultados de los colaboradores se le debe proporcionar la capacitación necesaria para que puedan desarrollar su potencial.

Siguiendo con la línea de debilidades respecto a la gestión del recurso humano como consecuencia de la falta de política de las mismas la empresa no realiza un correcto proceso de selección y reclutamiento donde no le permite evaluar y seleccionar el candidato idóneo que cumpla con las competencias, cualidades y requisitos formativos óptimos para el puesto que se desempeña, generando un impacto positivo en el crecimiento y desarrollo de la empresa, enfocados a los objetivos que tiene A.J y J.A. Redolfi S.R.L orientados a la misión y visión de esta.

La falta de aplicación de métricas con respecto al clima organizacional que se hicieron una sola vez, pero no fueron analizadas, son unas de las practicas más relevantes para realmente conocer el estado en el que se encuentra internamente la empresa, si hay descontento se refleja en la empresa y cuando no hay escucha se agudizan los problemas. Tener un seguimiento de esta métricas nos lleva a diagnosticar y emplear un plan de mejora articulando la comunicación interna efectiva, minimizando deficiencias y distorsiones en el mensaje y a su vez apuntar a mejorar y resolver cuestiones al rol del líder en cuanto a competencias y habilidades que requieren tener los gerentes y mandos medios para lograr un perfil de líderes coach que son necesarias en la actualidad ya que estos tienen la gran responsabilidad de mantener una fluida comunicación interpersonal.

Marco teórico

En esta etapa del trabajo final se abordan los conceptos relacionados a la temática elegida, Comunicación Interna, Comunicación interna 2.0, Capacitación y Liderazgo Coach.

Comunicación interna

El autor especialista en comunicación organizacional, Andrade (2017) define el termino como “un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones 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”. (p. 7). Interpreta este concepto como una herramienta, que por medios de procesos como por ejemplo el modelo de las *seis ies*, aplicados correctamente respaldan el logro de los objetivos organizacionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, brindando información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su investigación, fomentando su involucramiento y logrando en ellos una imagen favorable de la empresa y de sus productos y servicios.

El autor Benito Berceruelo (2010) nos dice que la comunicación interna la compone un enmarañado flujo de mensajes que nacen se reproducen y circulan en todas las direcciones del seno de las organizaciones. Este autor desarrolla como herramienta a la hora de elaborar y difundir mensajes, a la comunicación 2.0 proponiendo a los colaboradores que no solamente permanezcan informados sino también que mantengan un dialogo aprovechando el talento individual y las críticas constructivas para generar valor a la compañía.

Comunicación interna 2.0

La comunicación 2.0 nace en base a la necesidad de la evolución en información actual que se necesita con inmediatez en la organización. Esto implica

brindar más acceso de información al personal reduciendo la brecha entre emisores y receptores. Donde el colaborador “tiene la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red”. (Alejandro Formanchuk, 2010, p.30). El autor expone por medio de su experiencia en empresas algunos ejes temáticos a través de los cuales transitan los modelos de comunicación interna 2.0, *acceso y disponibilidad*, donde la empresa brinda acceso a la comunicación y a sus colaboradores; *igualdad*, donde todos pueden ser emisores; *usabilidad*, poder brindar plataformas accesibles; *interacción*, donde el personal puede crear contenidos bajo el paradigma de red; *construcción colectiva y colaboración*, las buenas ideas pueden venir de cualquier lado; *escuchar*, responder y hacer el poder de expresión es el valor fundamental; *respeto de reducción del ego*, la comunicación es buena cuando las personas se respetan y valoran; *red de interacción*, la comunicación no está encasillada solo por jerarquías clásicas; y por ultimo *desintermediación y horizontalidad*, donde se puede lograr una conexión de igual a igual.

Capacitación

Es un tipo de educación profesional que se desarrolla en corto plazo de manera sistemática y organizada, su contenido explica la transmisión de información y el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos en función de un objetivo definido. El célebre autor Idalberto Chiavenato (2009), define tres objetivos de capacitación, “el primero prepara a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto. El segundo, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, y por ultimo cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración”. (p. 324). Las organizaciones buscan en las capacitaciones lograr adquirir y desarrollar ciertas competencias blandas que son requeridas en la actualidad para poder liderar grupos

buscando de la mejor manera lograr objetivos organizacionales. La autora (Marta Alles, 2005) define el termino competencias como los componentes necesarios que necesita un colaborador dentro de una organización para adaptarse en el contexto donde los cambios son constantes se pueden traducir en competencias necesarias para lograr sus objetivos.

Liderazgo Coach

Para ser un líder no solo se necesita de inteligencia y estar dotado de grandes capacidades, aunque sea importante el contexto y necesite de diferentes líderes, lo que tienen que tener todos en común es inteligencia emocional por eso concluye que las personas que se evalúan con honestidad a sí mismas son las apropiadas para hacer lo mismo con las empresas que dirigen. Goleman (2014)

Continuando con el autor Wok Leonardo (2008), nos habla de la importancia de conceptualizar la palabra coaching que más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Es por ello, que logro unir ambos conceptos para definir que “el líder coach no solo expande sus habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo del equipo” (p. 25).

Las nuevas estrategias competitivas de gestión de personal obligan a las empresas a planificar cuidadosamente su plan de comunicación interna no dejándola librada al azar, implementando tecnologías en comunicación 2.0 que impliquen la integración de todos los colaboradores de una empresa a conectarse en red y mantener un feedback inmediato. Las personas que lideran son los principales comunicadores internos y junto con la innovadora disciplina del coaching logra capacitar con el objetivo de desarrollar las competencias requeridas a perfiles de jefes y mandos medios para que se conviertan en verdaderos transformadores humanos al servicio de los colaboradores y de la organización.

Diagnostico

Estableciendo el análisis sobre los focos de problemas de la empresa, se destaca la falta de comunicación interna produciéndose actualmente en una comunicación informal, que logra mantener buenas relaciones entre sus empleados, pero sin la protocolización de canales efectivos y claros para transmitir adecuadamente la información empresarial. Otro foco del problema que a la vez se encuentran relacionados con la comunicación, son la falta de desarrollo de capacitaciones sobre sus líderes convirtiéndolos en perfiles de líderes coach dejando a un lado el tipo de liderazgo tradicional que mantienen actualmente para poder transformarlo acorde a las necesidades actuales.

Es relevante que la empresa Redolfi aborde estas problemáticas ya que la evolución y el constante crecimiento del contexto actual demandan a que la organización se encuentre fuerte y conectada por medio de un plan de comunicación transversal interna que abarque y unifique todas las unidades de negocio fortaleciendo su identidad corporativa y para que todos los trabajadores conecten sus propios objetivos con los de la empresa. Si la empresa promueve estilos de liderazgo donde los líderes cumplen el rol de un coach con sus equipos permiten que se genere una cultura de aprendizaje por lo que obtendrán lo mejor del talento de sus colaboradores y generaran un ambiente de trabajo con altos niveles de motivación.

La empresa marca la diferencia con respecto a sus competidores por su servicio orientado a la satisfacción del cliente, pero la aplicación de la gestión y desarrollo de sus líderes y de la comunicación organizacional como procesos sociales alcanzara alinear a todos los colaboradores con los objetivos de la empresa generando gran impacto económico.

Conclusión diagnóstica

Por lo visto anteriormente la Comunicación Interna es una de las falencias con mayor notoriedad de esta empresa que ha traído ciertas deficiencias, y desorganización en los procesos de gestión del talento humano, es por eso que es necesario para optimizar el proceso de comunicación y liderazgo coach la implementación de acciones que inviertan herramientas de comunicación 2.0 para efectivizar los canales de mensajería y sistematizar la administración diaria manteniendo conectados a la vez a todos los colaboradores con el fin de transmitir información de acciones de mejoras y reflejar la cultura de la empresa. Otro punto de acción será una capacitación destinada a Gerentes y Mandos Medios, que desarrolle en ellos competencias de liderazgo coach, formando agentes de cambio en base a las competencias y aptitudes que se pretenden en la organización para garantizar el éxito. Esta implementación del plan de comunicación resolverá en el corto plazo, las problemáticas planteadas logrando generar mayor fidelización con la empresa, mejoras en el desarrollo de las actividades en los puestos de trabajo, que las mismas a su vez aumentarían el nivel de productividad en general.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna 2.0 y desarrollar una capacitación dirigida a Gerentes y Mandos Medios, sobre potenciar las competencias para lograr un liderazgo coach en la empresa A.J. & J. A. Redolfi S. R. L, con el fin de implementar herramientas que permitan una correcta organización empresarial y obtener un mensaje unificado basado en los valores de la empresa, de esta manera generar un aumento del 9% en la productividad anual.

Objetivos específicos

1. Instalar un Software Intranet de gestión de talento para garantizar la calidad de la organización mediante la plataforma.
2. Desarrollar una revista digital interna que reúna información institucional y social para brindar contenido a todos los colaboradores y difundir los valores de la empresa.
3. Implementar técnicas de liderazgo mediante capacitación a los Gerentes y Mandos Medios, para lograr un efectivo rendimiento en cada Área.

Alcance

Geográfico: Las acciones a desarrollar se llevarán a cabo en la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L ubicada en José María Salgueiro 445 de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: El tiempo estimado de implementación es de 5 meses, iniciando el plan de comunicación el 01 de agosto del corriente año.

Contenido: Se comenzará con la instalación del Software Intranet Corporativo en el Centro de distribución y en las cuatro sucursales; se desarrollará

una capacitación dirigida a Gerentes y Mandos medios con actividades Outdoor y se desarrollará la revista digital con el propósito de que quede instaurada en la empresa.

Acciones

Instalación de Software Intranet

La implementación del software favorece la buena organización administrativa de toda la empresa, optimiza los procesos de gestión de talento humano, consigue unificar la comunicación interna mediante el envío y recepción de comunicados, la digitalización de los documentos, la efectivización de tareas diarias registrando las tareas realizadas y pendientes, logrando interacción conjunta de todos los colaboradores minimizando posibles interferencias en el mensaje entre las sucursales de la empresa. Las principales funciones que brindará este software para la empresa será:

- Gestionar las ausencias y vacaciones; mediante un calendario con todas las ausencias, compartir las políticas de vacaciones a todos los colaboradores, supervisar y aprobar las ausencias.
- Gestión documental; se podrá almacenar todos los documentos por carpeta de cada empleado, y compartir documentación esencial a los colaboradores.
- Fichaje de ingresos diarios; se podrá descargar un informe de resumen mensual de horas.
- Gestión de nómina; recopilación automática de incidencia, descarga de resumen de incidencias en Excel.
- Encuestas programadas de satisfacción laboral de los colaboradores.

La instalación del nuevo Software se llevará a cabo por la contratación de una consultora externa Factorial, que brinda soluciones empresariales, en la cual se comprará el Plan Core RH & Gestión del talento que será adaptado a la necesidad de la empresa, la obtención del mismo se genera mediante Internet, el Gerente de

administración y finanzas realizara el registro en la página web con el nombre de la empresa y con la totalidad de colaboradores en nómina (Ver anexo 2: Registro de página Factorial); luego el asesor de la empresa envía al servicio externo IT para la correcta instalación del Software en los operadores. Una vez registrado como cliente e instalada la intranet un asesor de la empresa Factorial realizara 4 encuentros vía zoom para capacitación sobre su uso a los Gerentes de cada Área y a Mandos Medios y a su vez se programará 2 capacitaciones presenciales con Mandos Medios y colaboradores.; la empresa Redolfi como cliente registrado mantiene el beneficio de asesoría digital las veces que sea necesario por los siguientes 6 meses desde su instalación.

Otra herramienta que provee este software Intranet es la aplicación móvil; se informara a todos los colaboradores mediante un explicativo, el modo de descarga en sus teléfonos celulares particulares, de esta manera se podrá mantener en constante comunicación a los colaboradores que realicen sus actividades laborales fuera de la distribuidora Redolfi, por ejemplo, camioneros, vendedores, asesores. En la app Móvil permitirá al colaborador, fichar su horario de ingreso, comunicar ausencias y enviar certificados médicos, se mantendrán actualizados con todos los comunicados diarios, y también posee un sistema de geolocalización en el caso que se requiera localizar algún colaborador que se encuentre fuera del establecimiento en horario laboral. (Ver anexo 3: Instructivo app móvil)

Los recursos físicos necesarios ya se encuentran en las instalaciones de la empresa, como ser, PCs, escritorios, Internet; en cuanto a recursos financieros la compra del software tiene un valor de \$507.000 anuales en base al número de colaboradores en plantilla, incluyendo en este presupuesto las asesorías ya mencionadas. El marco temporal de esta acción será de 2 mes, comenzando desde el día 01/08/2022 donde la instalación y las capacitaciones quedan programadas en las siguientes fechas, (Ver anexo 4: Cronograma de fechas capacitación Intranet)

Revista Digital Interna Corporativa

Se logra difundir información periódicamente logrando transmitir los valores de la empresa, acciones, propuestas y acciones sociales en la que la empresa se involucra, por lo tanto, desarrollar esta herramienta lograra que los colaboradores se informen, pero a la vez que generen un intercambio dinámico, que motiva a la participación y potencia el desempeño efectivo en los puestos de trabajo; esto potenciará al clima laboral, a la motivación y a la experiencia que vive el colaborador. Esta propuesta beneficiara a la empresa en los siguientes aspectos:

- Reflejará la cultura de la organización: el propósito, los valores, la identidad.
- Transmitirá las acciones de mejora del talento humano: proyectos, formación, beneficios.
- Fomentara el involucramiento haciendo parte al equipo de trabajo en el contenido.
- Logrará generar compromiso organizacional.
- Logrará que la experiencia del colaborador sea atractiva y motivadora.

La revista contará con 12 contenidos diferentes. Ejemplos: novedades institucionales; nota de los gerentes, valores, cultura, identidad, proyecto, acciones sociales, motivación, beneficios, cumpleaños, notas de participación de los empleados, capacitación, las cuales serán separadas en secciones, se publicará digitalmente una vez al mes y será enviada a cada uno de los trabajadores vía mail. La planificación y elaboración de la revista electrónica se llevará a cabo por medio de la contratación de una consultora externa RH Process, de la cual 1 trabajador designado por el Gerente de Administración y finanzas, deberá recolectar la información y enviarla el día 20 de cada mes al contacto de la consultora, en el mail deberán estar el contenido en formato texto con aclaración de personas, áreas y la información solicitada, así como fotos elegidas para que estén en la revista y esta le devolverá ya la revista en formato pdf para su difusión con la asesoría requerida

desde el punto de vista de un profesional en Recursos Humanos. (Ver Anexo 5: Formato de Revista Digital)

Los recursos involucrados para la realización de esta acción serán, el recurso humano del área de administración que será el encargado en recolectar información y enviárselas a la consultora, se precisará de una computadora que ya posee la empresa y de una cámara fotográfica Canon EOS Rebel que tiene un valor de \$106. 947 (Ver anexo 6: Cámara de foto). La contratación de la consultora tendrá un costo de \$8.000 por mes, calculando este monto por 12 meses que es lo apropiado para la permanecía de la revista.

Esta acción tendrá comienzo el día 05 de septiembre con la recolección de la información y el 20 de septiembre será el envío de todo el material requerido, estas fechas se repetirán mensualmente, dicha acción se planifica dentro del cronograma del plan de acción propuesto, pero se espera una continuidad anual.

Capacitación de competencias para generar líderes coach

El método de capacitación se llevará a cabo en 2 etapas presenciales, será destinada a Gerentes y mandos medios de la empresa. Será abordada por la consultora externa, Perform RH, especialistas en desarrollo de Liderazgo. Las temáticas abordadas en la capacitación se presentan en (Ver anexo 7: Programa de capacitación).

En el primer método, se abordarán temáticas que desarrollen las competencias requeridas en la actualidad, en el cual se perfeccionarán para llevar a cabo su rol de líder coach donde podrán utilizar estas habilidades de coaching para contribuir en el desarrollo del talento de los colaboradores que tienen a su cargo. Esta capacitación logrará que Gerentes y mandos medios se enfoquen en lo estratégico y menos en lo operativo y llegar a realizar su trabajo en menos tiempo, lo cual a su vez atribuirá a su propio bienestar ya que no se sobrecargan con tareas que sus colaboradores pueden llevar a cabo.

La segunda etapa implementará el método Outdoor, que ayuda a fortalecer las habilidades que abordamos en la primera etapa de la capacitación. El objetivo será que, a través de la realización de estas actividades al aire libre fuera de las oficinas de centro de distribución, se desarrollen dinámicas grupales, juegos y reflexiones para potenciar las competencias tales como: liderazgo, trabajo en equipo, delegación efectiva, escucha empática, motivación personal.

Se abordará la primera etapa de la capacitación en el salón de reuniones del nuevo edificio de A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L del cual ya posee el mobiliario de mesas y sillas, las actividades Outdoor se realizarán en la cancha de futbol que posee el predio de la empresa Redolfi. La contratación de la consultora externa para la capacitación tiene un monto de \$180.000 en total para el grupo de Gerentes y mandos medios, este monto incluye proyector para filminas y materiales para las actividades al aire libre. En cada encuentro se tomará unos minutos de distensión donde se ofrecerá un Break a cargo del catering Office Break, que constará de refrigerios y aperitivos, su costo será de \$20.000. El tiempo de realización de la capacitación será de 2 meses comenzando desde el día 03/10/2022 quedando definido las fechas de cada encuentro en el programa de capacitación.

Medición de la propuesta

Acciones	ago-22				sep-22				oct-22				nov-22				dic-22			
	S1	S2	S3	S4																
Instalacion de Software Intranet	■	■	■	■	■	■	■													
Visita de Servicio IT	■																			
ZOOM con asesor de Factorial/Gerentes	■	■	■	■																
Capacitacion Mandos Medios/Colaboradores				■	■															
Envio de intractivo App Movil				■	■															
Revista Digital Corporativa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Recoleccion de Informacion				■	■				■				■				■			
Envio de informacion a consultora								■				■				■				■
Publicacion de Revista Digital								■				■				■				■
Capacitacion Lideres Coach									■	■	■	■	■	■	■	■				
Primer encuentro									■											
Segundo encunetro										■										
Tercer encuentro													■							
Cuarto encuentro														■						

Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

La manera de evaluar el impacto que tendrá la implementación del plan de comunicación para la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L se realizará con el cálculo de ROI, siglas que definen como retorno de inversión. Esta métrica financiera está basada en la relación entre las ganancias obtenidas y el dinero invertido. Su cálculo se expresa de la siguiente forma.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos Generados} - \text{Inversión Realizada}}{\text{Inversión Realizada}} \times 100$$

A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L tiene registrado en su informe financiero \$6.195.356,11 como ganancia total del año 2018; partiendo de este número actualizaremos de acuerdo al nivel de inflación marcado por el INDEC hasta el primer semestre del año 2022. Los cálculos obtenidos en beneficios quedan representados en la siguiente tabla. (INDEC, 2022)

Año	Inflación	Beneficio
2019	53,80%	\$9.258.734,53
2020	42,02%	\$13.352.708,77
2021	50,09%	\$20.420.857,54
1er Sem. Año 2022	31,01%	\$27.588.578,54

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

Según nuestra estimación, poner en marcha los planes de Comunicación Interna y Liderazgo Coach, lograra un aumento en el nivel de productividad en general con una mejora en el estado de resultado final anual de la empresa de un 9% extra, es decir, \$2.482.972.06.

Los costos que generan la realización del plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach se detallan en la siguiente tabla.

Acciones	Costos
Instalación de Software intranet	\$507.000
Capacitación sobre competencias para liderazgo coach	\$180.000
Catering	\$20.000
Costo de revista digital	\$202.947
Honorario del profesional de la propuesta	\$120.000
Total	\$1.029.947

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia

$$\text{ROI} = \frac{\$2.482.972.06 - \$1.029.947}{\$1.029.947} \times 100 = 132\%$$

De acuerdo al cálculo ROI el resultado que logramos obtener es un beneficio de 132%. Se puede analizar que la implementación propuesta será rentable ya que cada \$100 de inversión en la propuesta, el retorno será de \$132.

Conclusión

A lo largo de este trabajo final de grado puedo analizar y exponer que la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L posee una gran trayectoria dentro de su rubro comercial gracias a su continuo avance en infraestructura y nuevas unidades de negocio y que a su vez, tiene bien definido su objetivo principal que es contar con un buen servicio ofreciendo productos de calidad a sus clientes, para poder cumplir estos objetivos y seguir manteniéndolos en el tiempo es fundamental tener establecido un buena planificación de la comunicación interna, y procesos establecidos de gestión de su talento humano, ya que la falta de dichos procesos conducen a la baja productividad, promociones incorrectas, desmotivación, insatisfacción en sus empleados, situaciones negativas que desembocan en un mal desempeño del empleado.

La propuesta realizada tiene como objetivo tratar de dar soluciones a los problemas detectados dentro de la empresa, como primera acción ante la falta de organización, centralización y canales de envío de información se propuso un plan de comunicación interna que permita la conexión constante como vía de presentación de oportunidades de mejora, termómetro de clima laboral, espacio de reconocimiento para mejores prácticas, dándole facilidades de gestiones sobre las tareas diarias a los colaboradores que trabajan en puestos fijos o de distribución.

Las acciones de planificación en la comunicación interna, tiene como objetivo principal informar de todo lo que sucede en la empresa potenciando el sentido de pertenencia, logrando generar en los colaboradores sentido de compromiso, motivación por los logros que consiguen por su labor y poder transmitir la cultura de la empresa, las políticas de conducta y los objetivos organizacionales.

Como todo crecimiento y evolución del negocio es importante atender las formas de liderar grupos de trabajo, por ello se propone generar un rol en sus líderes como agentes de cambio, motivando a que se capaciten y potencien sus competencias

de liderazgo logrando así, la satisfacción de todos los colaboradores, gestionando con eficiencia las aptitudes ya que el perfil de líder coach identifica el talento, fomenta el desarrollo de los colaboradores junto con las nuevas habilidades comunicacionales logradas para conseguir alinear los objetivos personales con los objetivos de la empresa.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta el análisis y el diagnóstico de la empresa, podemos detectar que, la empresa deberá accionar en la incorporación del Área de Recursos Humanos ineludiblemente ya que es de notoriedad y quedo plasmado en este trabajo final de grado la falta de políticas de procesos de gestión para toda la empresa que deben ser abordadas por profesionales competentes, un área integrada por un Jefe de Recursos Humanos y un Analista que se encarguen de planificar y diseñar los procesos de clima laboral, cultura organizacional, planes de capacitaciones, planes de desarrollo para motivar y retener el talento, evaluaciones de desempeño para poder conocer el verdadero desempeño de los colaboradores y detectar futuras necesidades de capacitaciones; procesos de reclutamiento y selección, entre otros. De esta manera también complementaran al plan de acción propuesto, dándole continuidad de carácter anual para que no desaparezcan los avances que se esperan lograr, y realicen por ellos mismos el plan de comunicación gestionando las herramientas y ahorrándose de contratar las consultoras externas.

Se recomienda profesionalizar todos los procesos relacionados a la gestión del talento humano para lograr conseguir los objetivos de manera eficiente y poder mantenerse liderando el mercado.

Referencias

- Alles, Marta. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. 1 ed. 2 reimp. Granica. Buenos Aires.
- Andrade Horacio, (2017). *Comunicación Organizacional interna*. México.
- Berceruelo, Benito, (2014). *Nueva comunicación Interna*. 1 ed. Madrid. Estudio de comunicación.
- Formanchuk, Alejandro. (2010). *Comunicación 2.0: un desafío cultural*. 1 ed. Buenos Aires. Edición Formanchuk & Asociados.
- Goleman, Daniel. (2014). *Como ser un líder*. Ediciones B, S. A. Barcelona, España.
- Wolk, Leonardo. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas*. 2 ed. 5 reimp. Gran Aldea editores GAE. Buenos Aires.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 8 ed. mcgraw-hill/interamericana editores. México.
- Omar, Alicia Graciela; Salessi, Solana Magalí; Urteaga, Florencia. (2016). *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: Un estudio con trabajadores argentinos*; Pontificia Universidad Javeriana; Pensamiento Psicológico.
- Caminos. (14 de abril,2022). *Schiaretti ordena su sucesión en Córdoba y coquetea con dar el salto nacional “por fuera de la grieta”*. 2022, abril 20, de Eldiarioar Recuperado de https://www.eldiarioar.com/politica/schiaretti-ordena-sucesion-cordoba-coquetea-dar-salto-nacional-fuera-grieta_1_8915151.html
- Corresponsal Buenos Aires. (20 de abril, 2022). *Magistratura: Cristina impuso a un senador propio y en Diputados le ceden la vacante al radicalismo*. 2022, abril

20, de La voz Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/magistratura-cristina-impuso-a-un-senador-propio-y-en-diputados-le-ceden-la-vacante-al-radicalismo/>

DINATALE. (06 de abril, 2022). *Rusia ya golpea fuerte a la economía de Argentina por los efectos de la guerra*. 2022, abril 20, de economía y política Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/rusia-ya-golpea-fuerte-a-la-economia-de-argentina-por-los-efectos-de-la-guerra/>

Economía y Política. (15 de marzo, 2022). *YPF aumentó el precio del combustible: así quedó el nuevo cuadro tarifario*. 2022, abril 20, de cronista Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/ypf-aumento-el-precio-del-combustible-asi-queda-el-nuevo-tarifario/#:~:text=La%20empresa%20estatal%20YPF%20aplica%20desde%20este%20lunes%20y%20a%20nivel,5%25%20en%20los%20productos%20premium.>

Gestión proactiva. (2020). *Legislación Nacional sobre Higiene y Seguridad*. 2022, abril 20, de Gestión proactiva. Recuperado de <https://gestionproactiva.com.ar/higiene-y-seguridad/legislacion/#:~:text=Ley%2019.587%2F72%20%2D%20Ley%20de,a%20empleados%2C%20contratistas%20y%20subcontratistas.>

Guilme. (2016). *Propuesta para mejorar los canales de comunicación Interna de la FRCon*. 2022, abril 16, de UTN. Recuperado de <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/1398/Trabajo%20Final%20TGU%20-%20Evangelina%20Guilme%20-%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

INDEC. (marzo, 2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. 2022, abril 20, de Ministerio de economía argentina Recuperado de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf

INDEC. (febrero, 2022). *Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total*. Gran Buenos Aires. 2022, abril 19, de INDEC. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_03_22182D27B4D3.pdf

Indec. (2022). *Índice de precios al consumidor*. Abril 2022, informes técnicos. Vol. 6, n°17. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_2224DC1A5434.pdf

Legislatura de la provincia de Córdoba. (27 de noviembre, 2009). *Prohíben uso de bolsas de polietileno y todo otro material plástico convencional*. 2022, abril 19, de Boletín Oficial Recuperado de https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2014/11/271109_seccion1.pdf

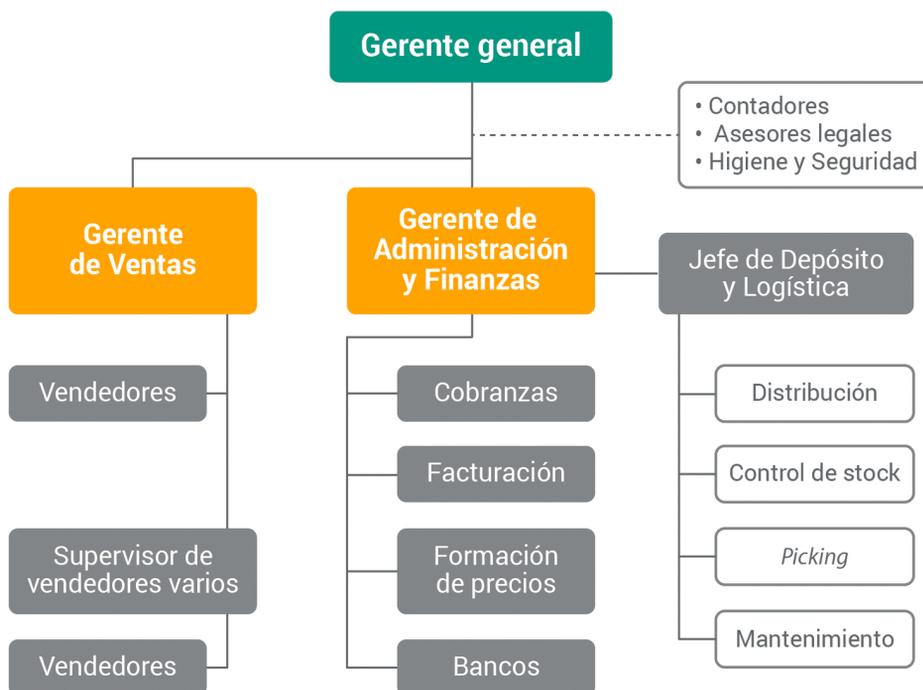
Municipalidad de Córdoba. (06 de mayo, 2021). *Crean el primer Clúster de Economía Circular del país*. 2022, abril 19, de Municipalidad de Córdoba Recuperado de <https://www.cordoba.gov.ar/crean-el-primer-cluster-de-economia-circular-del-pais/>

Munar. (14 de septiembre, 2022). *¿Qué es Google My Business? Ventajas para tu empresa y clientes*. 2022, abril 19, de cyberclick. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-google-my-business>

Ministerio de desarrollo productivo. (17 de enero, 2020). *resolución 1/2020*. 2022, abril 19, de Argentina.gob. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-1-2020-333973/actualizacion>

Anexos

Anexo I: Organigrama Distribuidora Central



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

Anexo II: Registro de página Factorial.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo III: Instructivo App Móvil



1

Entrar al Play Store desde tu celular



2

Buscar e instalar FactorialRH



3

Ingresar con tu mail y contraseña



Fuente: Elaboración propia.

Anexo IV: Cronograma de fechas

Cronograma de fechas de capacitacion Intranet	
Acciones	Fechas
Visita del servicio IT	01/08/2022
ZOOM con asesor de Factorial/Gerentes	03/08/2022
ZOOM con asesor de Factorial/Gerentes	10/08/2022
ZOOM con asesor de Factorial/Gerentes	17/08/2022
ZOOM con asesor de Factorial/Gerentes	24/08/2022
Capacitacion Mandos Medios/Colaboradores	31/08/2022
Capacitacion Mandos Medios/Colaboradores	07/09/2022
Envio de instructivo App Movil	09/09/2022

Fuente: Elaboración propia.

Anexo V: Formato Revista Digital



Fuente: Elaboración propia

ÍNDICE



05 Festejos Aniversarios en todas las sucursales de Redolfi SRL



08 Te mostramos los nuevos logos de nuestra flota de vehiculos



13 Nuestro piloto debuto en la clase 1 de la pista de Cordoba.



17 Nuestro equipo Chañares de James Craik salio campeón en el torneo regional.



18 Te presentamos la nueva flota de camiones que sumamos para brindar mejor servicio.

21

MIÉRCOLES
SEPTIEMBRE DE 2022

Anexo VI: Cámara Digital

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Envíos gratis en 24 hs a partir de \$4.000

Enviar a Capital Federal

Categorías ▾ Ofertas Historial Supermercado Moda Vender Ayuda

Creá tu cuenta Ingresá Mis compras

También puede interesarte: nikon coolpix i340 - nikon d7200 precio - nikon coolpix p530 - nikon d3100 - canon t6 - nikon d5300 precio

Volver al listado | Cámaras y Accesorios > Cámaras > Cámaras Digitales

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 1239 vendidos

Canon EOS Rebel Kit T100 + lente 18-55mm III DSLR color negro

★★★★★ 108 opiniones

MÁS VENDIDO 1º en Cámaras Digitales

\$106.379
en 12x \$15.085⁴³

Ver los medios de pago

- El obturador tiene una velocidad máxima de: 1/4000 s.
- Pantalla de 2.7".
- Al tener enfoque manual esta cámara captura más detalles en las fotografías.
- Con modo autofocus.

Envío gratis a todo el país
Conocé los tiempos y las formas de envío.
Calcular cuándo llega

Vendido por ROSARIOALCOSTOSRL
MercadoLider | 572 ventas
Hace Factura A

¡Última disponible!

Comprar ahora

Agregar al carrito

Devolución gratis. Tenés 30 días desde que lo recibís.

Fuente: <https://tinyurl.com/22785plq>

Anexo VII: Programa de Capacitación

Programa de Capacitación en competencias para Lideres Coach			
N° de encuentro	Fecha	Tiempo	Temas
1	03/10/2022	2 Hs.	Modulo I: Coaching y Liderazgo Como liderar desde el coaching. Distinguiendo el propio estilo de liderazgo. Construyendo el liderazgo del futuro.
Break 40 Minutos			
2	12/10/2022	2 Hs.	Módulo II: Lideres actuales Aprendiendo competencias conversacionales para liderar. Liderando el cambio Detectando las formas de observar que abren posibilidades. Aprendiendo a escuchar tridimensionalmente.
Break 40 Minutos			
3	03/11/2022	2 Hs.	Actividad Outdoor para potenciar Liderazgo, trabajo en equipo, delegación efectiva.
Break 40 Minutos			
4	17/11/2022	2 Hs.	Actividad Outdoor para potenciar escucha empática, motivación personal.
Break 40 Minutos			

Fuente: Elaboración propia.