

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

**“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach para A.J &  
J.A Redolfi S.R.L”**

Agustín Maqueda

DNI: 38305020

Legajo: VRHU16673

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba - Año 2021

## **Agradecimientos**

Agradezco a mis padres, quienes, además de criarme, educarme y guiarme, me otorgaron muchas oportunidades a lo largo de la vida.

A mi madre, que desde el cielo me ilumina para seguir adelante y para afrontar las situaciones de la vida.

A mis hermanos que, junto a sus hijos, son mi motor del día a día y quienes más presentes están en la rutina.

## **Resumen**

El presente reporte de caso fue realizado en la empresa familiar A.J & J.A Redolfi S.R.L de la localidad de Jaimes Craick Provincia de Córdoba, la misma tiene una fuerte presencia en el sector mayorista de productos alimenticios con una cadena de salones de ventas mayorista y preventista de alimentos, bebidas, cigarrillos y artículos de perfumería.

Su diagnóstico reveló que presenta problemas de comunicación interna sumado a la ausencia de un área de RRHH, sucursales en distintos puntos de la provincia y los jefes adquieren ese estatus por antigüedad.

Se propone como plan de acción mejorar el canal de comunicación mediante una intranet, contratar a una analista en RR.HH. y capacitar a los mandos medios en coaching para lograr una alineación de los objetivos organizacionales a la par del crecimiento personal de cada colaborador.

Con esta implementación la empresa podrá obtener un retorno de inversión del 157,59%.

*Palabras claves:* Comunicación 2.0, Comunicación interna, Liderazgo coach

## **Abstract**

This case report was carried out in the family business AJ & JA Redolfi SRL in the town of Jaimes Craick Province of Córdoba, it has a strong presence in the wholesale sector of food products with a chain of wholesale and preventive sales rooms of food, beverages, cigarettes and perfumery items.

His diagnosis revealed that he presents internal communication problems added to the absence of an HR area, branches in different parts of the province and the bosses acquire that status by seniority.

It is proposed as an action plan to improve the communication channel through an intranet, hire an HR analyst and train middle managers in coaching to achieve an alignment of organizational objectives along with the personal growth of each employee.

With this implementation, the company will be able to obtain a return on investment of 157.59%.

*Key words:* Communication 2.0, Internal communication, Leadership coach

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de situación .....	7
PESTEL .....	8
Análisis Porter.....	11
FODA.....	12
Marco teórico.....	15
Gestión del talento .....	15
Comunicación Organizacional.....	15
Comunicación Interna.....	16
Comunicación interna 2.0.....	16
Liderazgo Coach .....	17
Diagnóstico .....	18
Plan de implementación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos .....	20
Alcance .....	20
Medición de la propuesta .....	25
Marco temporal: Diagrama de Gantt .....	25
Evaluación del impacto de la implementación .....	25
Conclusión .....	27
Recomendaciones .....	27
Bibliografía.....	29
Anexos .....	30
Anexo A - Descripción molar puesto Analista en RRHH	
Anexo B – Precios de los servicios de la consultora Sánchez Salas	
Anexo C – Servicio de intranet social	
Anexo D – Capacitación en Coaching para Mandos Medios	

## **Introducción**

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa familiar de la provincia de Córdoba, con más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios con una cadena de salones de ventas mayorista y preventista de alimentos, bebidas, cigarrillos y artículos de perfumería, en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto.

La empresa posee una flota de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Con una plantilla de 170 empleados, y una ubicación estratégica gracias a la ruta N° 9 le permitió un continuo crecimiento en el rubro.

En 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron una cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

Fue en 1975 que deciden separarse, Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso desarrolló el negocio de la distribución mayorista junto a su hijo José, el actual presidente de la empresa. Quedando conformada la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. Al año siguiente comenzó su expansión comprando la empresa Feres permitiendo la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín.

En 1983, la alianza estratégica con Massalin Particulares le permitió tener la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N. ° 9, desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive y cuatro años más tarde, poder instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero y alrededores.

En 1990 nace la empresa tal como se la conoce en la actualidad A.J. & J.A Redolfi S.R.L.

Dentro de los principales hitos siguientes se destacan:

1. En 1995, Massalin Particulares le ofrece la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera (Provincia de Santa Fe), quedando así inaugurada la segunda sucursal de la empresa.

2. En octubre de 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y a los dos años en Córdoba.

3. En los siguientes cuatro años surge una nueva unidad de negocio, la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak en Córdoba, obtuvo la representación de productos Kraft y abre tres autoservicios y tres sucursales más.

Actualmente, la empresa comercializa productos de Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak.

Entre los problemas que se observan en la compañía, se destaca la ausencia de un departamento de RRHH, que se encargue de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, ya que por ejemplo, el ascenso se basa en la confianza que se tenga al empleado y su antigüedad en el cargo, y no en sus competencias o desempeño laboral.

Para el ingreso de nuevos empleados se busca consenso entre los encargados y la gerencia, no teniéndose en cuenta las habilidades y destrezas del candidato. El proceso de reclutamiento se realiza de manera externa por medio del diario La Voz del Interior y otros, sólo cuando se busca cubrir una vacante de un puesto de alta responsabilidad, por otro lado la inducción es un proceso totalmente inexistente, provocando inconvenientes en el desempeño de sus tareas reflejándose en resultados no exitosos y no se contempla a este proceso como capacitación inicial.

Además, se detecta la ausencia de un sistema de comunicación interna que entrelace no solo a los empleados con sus mandos medios, sino entre los distintos depósitos y dependencias de la compañía.

Como antecedente para desarrollar el siguiente trabajo se menciona el reporte de caso realizado en Argentina, provincia de Córdoba, por Lucila Hrubisko (2019), “Comunicación interna y coaching, la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.” quien llega a la conclusión: “La falta de un proceso formalizado de comunicación interna repercute negativamente en toda la organización, ya que es transversal a toda la estructura organizacional de la misma” (pág. 29).

El segundo antecedente refiere el trabajo final de graduación con investigación descriptiva: “Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba”, escrita por Fabrissín, Macarena (2016), cuya palabras son las siguientes:

“El porqué de analizar la gestión de los líderes mediante una comparación entre el líder tradicional y el líder coach lo constituye la realidad empresarial, pero de manera más amplia, la social que conlleva a tener en cuenta que muchas veces el único bloqueo que tienen las empresas para ser exitosas lo constituye la manera en que trata a las personas que la componen” (pág. 109).

Por último cito el trabajo final de grado, de Cristian Marchesán (2017), una investigación de tipo exploratoria/investigativa llevado a cabo en Argentina, “Los aportes del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial” donde concluye:

“Las mejoras en habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, gestión emocional, manejo del tiempo, y trabajo grupal entre otras, vienen a ser parte de los resultados que se buscan al momento de comenzar un proceso de coaching. El aprendizaje, la flexibilidad y la adaptación al cambio también son mejoras que se pueden obtener gracias a procesos de coaching que impactan positivamente en el clima laboral“ (pág. 85).

Las empresas deben contar con una cultura orientada a las personas, poniendo en el epicentro a sus colaboradores, acompañándolos y formándolos para alinear los objetivos y las necesidades del personal, esto es posible con líderes que sean capaces de detectar lo que piensan y sienten sus subordinados por eso su formación debería basarse en el coaching y en un plan de comunicación que los integre para mejorar la imagen empresarial.

La relevancia de este caso es lograr una comunicación interna ágil, asertiva y contextualizada a la nueva normalidad, garantizando que las necesidades tendrán respuestas rápidas, mejorando el diálogo mediante distintas herramientas digitales que acortan distancias y mejoran la imagen de la empresa, todo esto acompañado de un liderazgo basado en el Coaching que potencie la inteligencia emocional.

## **Análisis de situación**

La estrategia diferenciadora de A.J & J.A Redolfi S.R.L con respecto a sus competidores radica en ofrecer un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos y cuenta de ello son sus 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La visión de la empresa tal como se puede apreciar en la página web de la organización reside en ser líder en el mercado, abierto a nuevas oportunidades de negocios, contar con una amplia cartera de proveedores, proporcionando un servicio de calidad a sus clientes, además de mantener alianzas sostenidas en el tiempo y oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, contribuyendo de manera positiva a la comunidad.

En cuanto a la misión que tienen es atender las necesidades de sus 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.

Y sus valores reposan en el respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, la confianza, el esfuerzo, la dedicación, y honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, además de un fuerte sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria.

Su posicionamiento en el mercado se debe a su extensa trayectoria, ya que no cuenta con una estrategia planificada de marketing y publicidad, aunque si representan a equipos deportivos y patrocinan eventos sociales, proveyendo camisetas con la marca de la empresa y el nuevo logo con el que cuentan desde el año 2016.

En primordial entender la situación crítica que está atravesando el país y en relación a esto se puede observar como se vio afectada su situación financiera ya que a pesar de haber crecido fuertemente desde el año 20003 hasta el 2006 logrando en este último año mencionado un récord de facturación por 53 millones de pesos, el año 2002 fue mejor estadísticamente ya que la compañía tenía una tasa de rentabilidad del 5%; con el aumento de los costos y la baja en las ventas en el año de mayor facturación la rentabilidad bajo abruptamente a un 2,5% e incluso en algunos momentos la compañía tuvo que absorber costos para poder seguir operando.

El presente análisis de situación tiene como fin, determinar cuáles son las posibilidades de crecimiento y dificultades a las que se enfrenta la empresa, utilizando herramientas de análisis empresarial como son PESTEL, Porter y FODA.



## PESTEL

Es la herramienta que describe el entorno externo en base a los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, en este caso son las siguientes.

### *Aspecto Político*

La Argentina a nivel político está atravesando uno de sus momentos más intrincados ya que es su tercer año de recesión y sus representantes deben gobernar en situaciones adversas, es por eso que han creado medidas tendientes a ayudar a pymes y a quienes no cuentan con trabajo formal, para dar respuestas en situación de pandemia.

Ante la presencia de la pandemia se dispuso una restricción de circulación y el cierre de algunas empresas, el rubro de esta organización se encuentra exceptuado por considerarlo esencial según lo dictado por el DNU 297/20 Art 1° y 6° inc. 11 (Mi Argentina, 2020), cuya redacción es la siguiente:

ARTÍCULO 1°.- A fin de proteger la salud pública, lo que constituye una obligación inalienable del Estado nacional, se establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él en forma temporaria, la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” en los términos indicados en el presente decreto. La misma regirá desde el 20 hasta el 31 de marzo inclusive del corriente año, pudiéndose prorrogar este plazo por el tiempo que se considere necesario en atención a la situación epidemiológica.

ARTÍCULO 6°.- Quedan exceptuadas del cumplimiento del “aislamiento social, preventivo y obligatorio” y de la prohibición de circular, las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia, según se detalla a continuación, y sus desplazamientos deberán limitarse al estricto cumplimiento de esas actividades y servicios: (...)

11. Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas. Boletín Oficial de la República Argentina (19 de marzo de 2020). *Aislamiento social y preventivo*. <https://shortest.link/k49>.

### *Aspecto económico*

La actividad económica del país esta agravada por temas como la inflación, desocupación, pobreza, indigencia, endeudamiento solo por mencionar algunos, que si bien son problemas que datan desde el año 2018 y dieron origen a una gran crisis, se han visto profundizados por la presencia de la pandemia ocasionada por el Covid-19, durante año 2020.

Esta emergencia sanitaria obligo al sector político a intentar resolver estos conflictos con ayudas sociales como lo son el IFE (Ingreso Familiar de Emergencia) solventando a más de 9.000.000 de familias y en caso de empresas sin discriminar tamaño, empleados, monotributistas y autónomos implemento en el año 2020 el ATP (Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción) para acompañar y garantizar al producción minimizando el impacto económico de la crisis del Covid-19 (2020).

En el caso que las empresas, presenten una facturación con variación interanual negativa puede solicitar el REPRO 2, otra herramienta que entró en vigencia este año, reemplazando al ATP mencionado (Ministerio de Trabajo, 2021).

### *Aspecto social*

La presencia del Covid-19 amplía las desigualdades que ya existían en el país, no solo en salud sino también en educación, dos temas preocupantes cuando se observan los índices de cada uno.

Ante la segunda ola de la pandemia y la presencia de nuevas cepas más contagiantes que afectan a rangos etarios de menor edad han generado el colapso del sistema de salud en Córdoba, que según los últimos datos oficiales detallan que la provincia tiene ocupadas 1.182 camas críticas de Covid-19 para adultos, el 40,7% del total disponible razón por las cual los médicos solicitan medidas restrictivas más profundas para evitar la propagación de la enfermedad (Telam, 2021).

En relación a la educación, la sociedad se encuentra dividida entre clases presenciales y virtuales, según un informe de UNICEF:

“El impacto del cierre de las escuelas ha sido devastador a nivel mundial, afectando los aprendizajes, la protección y el bienestar de niños, niñas y adolescentes. La evidencia muestra que son los chicos y chicas más vulnerables quienes sufren las peores consecuencias”. Unicef, (15 de enero de 2021) *Posición frente al regreso de clases presenciales en 2021.* <https://shortest.link/k4b>

### *Aspecto Tecnológico*

Los avances tecnológicos en este contexto de Covid-19, han sido indispensable para atravesar el distanciamiento social y preventivo, ya que con el uso de teléfonos inteligentes las personas y empresas pueden utilizar aplicaciones o páginas web que permiten realizar trámites y consultas, comprar, pagar facturas con billeteras electrónicas, trabajar, enviar correos, acceder a la educación por nombrar algunas de las tantas prácticas que resultan en esta nueva normalidad.

El gobierno nacional mejorando políticas ya establecidas como Argentina Digital, establece en DECNU 690-2020 que los Servicios de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y el acceso a las redes de telecomunicaciones son servicios públicos esenciales y estratégicos (Boletín oficial, 2020).

### *Aspecto Ecológico*

Para una visión proactiva y amigable con el medio ambiente, considerar un sistema de empaquetado pensado para proteger el medio ambiente, que se centre en la economía circular, de reducir, reciclar y reutilizar materias y productos existentes todas las veces que sea posible.

### *Aspecto Legal*

Atento a que la situación de pandemia se ha visto prolongada en el tiempo y profundizadas sus consecuencias, el gobierno dictó una prórroga en la prohibición de despidos y suspensiones mediante el DECNU 266/2021, con el fin de asegurar a los trabajadores que esta emergencia no les hará perder sus puestos de trabajo (Boletín oficial, 2021).

En el caso de despidos sin causa se prorrogó hasta el 31 de diciembre de 2021 la llamada “doble indemnización” que se aplica desde el 13 de diciembre 2019 mediante el DECNU 39/2021 con un tope de \$ 500.000 respecto del recargo, comprendiendo a todos los trabajadores que hayan iniciado su relación laboral, independientemente de la modalidad, hasta el día 13 de diciembre de 2019. No incluye a los trabajadores ingresados a partir del 14 de diciembre 2019 y no se aplica para los trabajadores del sector público ni a los trabajadores ingresados con posterioridad al 13 de diciembre de 2019.

La empresa cumple con la Ordenanza N° 1564/07 que exige trasladar las infraestructuras (Industriales y depósitos) fuera del ejido urbano, ya que el nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N°10, a 3 km de la ruta nacional N° 9 y a 25 km de la autopista Córdoba - Rosario y reemplazara los pequeños depósitos que la empresa posee distribuidos dentro de James Craik.

#### Análisis Porter

Fue creado por Eugene Porter, ingeniero y profesor en el año 1979 y consiste en determinar las 5 fuerzas que determinan la competencia y rivalidad en una organización en su entorno micro y determinar así, si es atractivo realizar inversiones y cuál es la rentabilidad.

Las 5 fuerzas son:

##### *1. Rivalidad entre Competidores.*

La ventaja competitiva de Redolfi es ser la única empresa que abarca el 100% del segmento del mercado en cuanto a la distribución, preventa, comercialización y envíos a domicilio además de contar con alianzas estratégicas con las primeras marcas.

##### *2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.*

La principal amenaza radica en la expansión de alguno de sus principales competidores ofreciendo productos a un menor costo, o con una mejor financiación o brindar más beneficios al cliente con estrategias de marketing tales como descuentos por cierta cantidad por productos adquiridos, o acceso a sorteos por compras de cierto monto o que decidan abrir sucursales en otras ciudades.

### 3. *Amenaza de ingresos de productos sustitutos.*

Ante la situación de pandemia y crisis económica los consumidores podrían optar por productos de menor costo o marcas menos reconocidas que no son comercializadas por Redolfi.

### 4. *Poder de negociación de los proveedores.*

Redolfi tiene contratos de exclusividad para la distribución de las grandes marcas en la provincia de Córdoba, razón por la cual el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo.

### 5. *Poder de negociación de los consumidores*

Los consumidores normalmente son: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, que no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra es por esta razón, el poder de negociación es bajo.

## FODA

Es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa en su contexto organizacional, su principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el corto, mediano y largo plazo en relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta.

En el caso de la empresa Redolfi, las mismas son:

#### *Fortalezas:*

- Precios competitivos

- Economía de escala
- Amplia trayectoria en el negocio
- Transporte y depósitos propio
- Variada línea de productos de primeras marcas
- Bajo nivel de endeudamiento
- Fidelidad del personal.

*Oportunidades:*

- Incremento de clientes
- Nuevo centro de distribución
- Nuevas líneas de productos
- Nuevas alternativas de negocios.

*Debilidades:*

- Falta de un departamento de recursos humanos
- Comunicación centralizada en la dirección
- Mandos medios poco entrenados
- Ausencia de un Área de Higiene y seguridad
- Ausencia de estrategia planificada de publicidad.

*Amenazas:*

- Situación política, social y económica
- Afrontamiento de nuevas legislaciones laborales
- Inflación en constante alza.

En base a los análisis realizados en los distintos entornos de Redolfi SRL, se puede concluir que difícilmente se logre poner foco en la gestión de los recursos humanos debido a la ausencia de un área de RRHH, esto afecta de manera negativa el funcionamiento coordinado de las distintas áreas y sucursales, dificultando así, generar una cultura orientada a profundizar el crecimiento de cada colaborador y de esta manera alinear los objetivos de los mismos con los de la organización.

La empresa necesita contar con jefes capacitados mediante la herramienta del coaching para poder incluir a sus colaboradores en la toma de decisiones y hacerlos partícipes de la vida diaria de la organización, el que lleguen a estos puestos por el solo hecho de tener antigüedad en el servicio, no garantiza que sean los más idóneos para ejercer esa función, ya que hoy en día se necesita que haya más líderes que jefes.

Para que Redolfi tenga una ventaja competitiva, es necesario que la comunicación sea asertiva, clara, con mensajes concretos para que cada colaborador conozca exactamente lo que la organización espera y necesita de ellos.

Por ello, es importante entender el auge y el rol que cumplen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ya que más allá de ser la tendencia por los avances cada vez más vertiginosos, también fueron la vía de comunicación en un contexto pandémico, además de lograr que toda la organización utilice un único medio de comunicación tanto vertical como horizontal.

## **Marco teórico**

Elaborar el Marco Teórico es de gran importancia ya que nos permite realizar un buen análisis, contando con un conjunto de significados y conceptos que nos facilitan abordar el tema de trabajo que se va a desarrollar. Se incluyen: Gestión del talento, Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Comunicación interna 2.0 y Liderazgo Coach.

### *Gestión del talento*

El área de recursos humanos es contingente y situacional, dado que depende de la cultura organizacional de cada empresa, de la estructura y las características del contexto ambiental, además de la tecnología utilizada y los procesos internos.

Según Chiavenato (2008) los profesionales de los RH asumen múltiples papeles, ellos deben desempeñar roles operativos y estratégicos, agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, desempeñando funciones cada vez más versátiles y complejas. (pág. 46)

### *Comunicación Organizacional*

Según Michael Ritter (2008), es un intercambio de información, de ideas y de sentimientos o, resumida en una sola palabra, es intercambio (pág. 7).

La importancia de la comunicación interna, es considerar que está formada tanto por una comunicación verbal como no verbal, que incluye gestos y movimientos y para que ambas sean efectivas, deben ser coherentes en ambos aspectos. Por esto los autores Brandolini y Frígoli (2008) enfatizan en lo siguiente:

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía.

Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores. Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden



identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna.

La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía (pág. 11).

### *Comunicación Interna*

Continuando con los autores Brandolini y González Frígoli (2008) definen a la comunicación interna de la siguiente manera:

Es la comunicación 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.

Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.

Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan (pág. 25).

### *Comunicación interna 2.0*

Una característica de la actualidad es la presencia de la tecnología y con ella una nueva forma de interactuar, por lo tanto, la comunicación debe enfocarse y adaptarse a las nuevas tecnologías, siendo algunas de ellas amigables con el medio ambiente y su cuidado, y que también sean fáciles en su uso, en este sentido, es el autor Alejandro Formanchuk (2010), quien en su definición del universo 2.0, lo considera una plataforma cultural antes que una colección

de tecnologías. Un modelo que desafía los modos clásicos de significación, participación y organización antes que una novedad tecnológica. También nos marca que la incorporación de tecnología no siempre resuelve el problema sino que muchas veces lo potencia, lo visibiliza.

Implementar una comunicación interna 2.0 es un desafío, y de los grandes, porque implica (re)configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización. Por lo tanto, es algo “peligroso” hacerlo, porque va a generar tensiones, disidentes, “insiliados” (personas que se sienten exiliados dentro de la misma empresa), pero también adeptos, fans y agentes de cambio. No es fácil.

Al menos, que sólo queramos abrir blogs, twitters, wikis y demás (pág. 43).

### *Liderazgo Coach*

Para Leonardo Wolk (2007) el coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiendo como “un proceso de aprendizaje” (pág. 23).

Podemos decir que el rol del coach es ser multifacético, ya que es una poderosa herramienta para diseñar el futuro y gestionar a la organización de un modo diferente, innovador, utilizando las capacidades conversacionales, el conocimiento de sí mismo y del otro y el aprender a aprender, ayudarán a generar cambios en las personas, en los vínculos y en las organizaciones.

Estos cambios no perdurarán si no se logra arraigo en las personas que la componen, en sus sistemas de creencias, en sus valores, en su modo de percibir el mundo, en el modo de relacionarse y en la forma en que asumen responsabilidad.

A modo de cierre de este apartado se destaca la importancia de la comunicación interna 2.0, debiendo ser ésta, bidireccional, asertiva, clara y con canales de fácil acceso tanto para el público interno como el externo, debiendo estar acompañada de líderes coach que fomenten la información en todos los estamentos, logren equipos de alto rendimiento con sentido de pertenencia y basados en relaciones de confianza que generen un clima laboral favorable, logrando la alineación de los objetivos personales con los organizacionales.

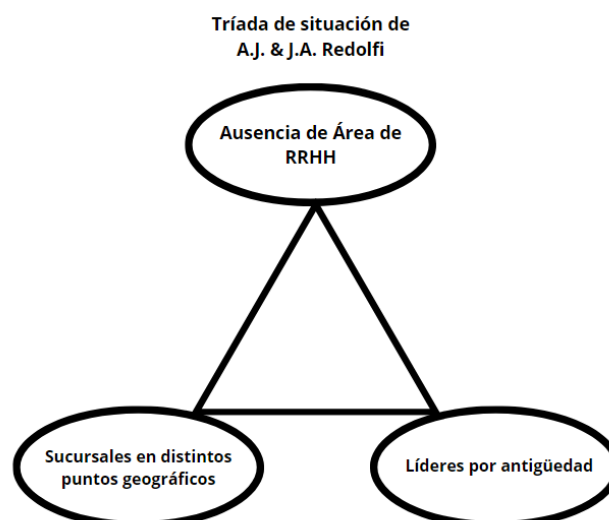
## Diagnóstico

Del estudio interno y externo de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se observa una tríada de situación:

1. Ausencia de una área de RRHH
2. La empresa posee sucursales en distintos puntos geográficos
3. Los actuales líderes obtienen esa posición por la antigüedad que revisten en la empresa y no por contar con las competencias necesarias y acordes al puesto que ocupan.

Los puntos expresados anteriormente se generan grandes problemas en la comunicación e integración de las sucursales ya que las empresas deben contar con un sistema de comunicación interna eficaz y unificado, sobre todo aquellas organizaciones que cuentan con sucursales en distintos puntos geográficos con el fin de resolver problemas y evitar situaciones de desconcierto y descontrol, sumando agilidad y seguridad en el desarrollo de las tareas diarias.

Este tipo de comunicación es además, una expresión de la cultura organizacional, que se verá aún más fidelizada con mandos medios que utilicen la herramienta del liderazgo coach, la cual les permitirá acompañar a los colaboradores y lograr así que cada integrante de la organización, pueda brindar su máximo potencial para la consecución de los objetivos establecidos.



*Figura 1: Tríada de situación problemática de la empresa - Elaboración propia*

*Conclusión diagnóstica*

Para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L significaría una ventaja competitiva implementar un sistema de comunicación interna, con medios específicos, accesibles y transparentes, que brinden un feedback asegurando la correcta interpretación de los mensajes, sentido de pertenencia y trabajo en equipo, esta incorporación de medios digitales debe ser realizada en la totalidad de la organización y no de manera sectorizada o parcial.

Por otra lado, adoptar la formación de líderes coach, mediante capacitaciones orientadas a los mandos medios con perspectiva de liderazgo facilitador y situacional, traerá beneficios adicionales en el clima laboral. Este estilo de liderazgo brinda herramientas para el crecimiento personal y organizacional, convirtiéndose en un aprender continuo.

Vale la pena que la empresa aborde estas problemáticas de la administración del personal y cómo se comunica con sus colaboradores ya que actualmente esta tarea recae sobre la dirección que lo hace de modo vertical. Implementar estas mejoras comunicacionales generará un impacto positivo, no solo en la mejora del clima laboral sino también en un incremento de su rentabilidad estimada del 18%.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Implementar un plan de comunicación interna y capacitación de los mandos medios en liderazgo coach en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L para promover una correcta delegación en la toma de decisiones, optimizar los recursos y aumentar sus ganancias en un 18%.

### *Objetivos específicos*

- Contratar un Analista de Recursos Humanos que se encargue de la gestión del personal de la empresa.
- Implementar una intranet 2.0 para actualizar las herramientas de comunicación de la empresa.
- Capacitar a los mandos medios en coaching, para mejorar las habilidades de estos y sus colaboradores.

### *Alcance*

En cuanto al alcance geográfico será en la localidad de Jaimes Craik, provincia de Córdoba, República Argentina, lugar de residencia de la empresa en estudio.

Su proyección temporal será por un periodo de 5 meses desde agosto 2021 hasta diciembre 2021.

Este es un plan de implementación pensado para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L en virtud de los análisis que se realizaron en la misma, mediante el presente reporte de caso; puede ser utilizado en otras empresas con características similares a las de la empresa mencionada.

Si se revirtiera la situación de pandemia, se continuaría con el mismo plan estratégico dado que la virtualidad permite flexibilización a los colaboradores para asistir a las capacitaciones.

### *Acciones:*

*1 - Contratar a un analista de recursos humanos*

Como Redolfi no tiene un área de RRHH, se procederá a la contratación de un analista de RRHH por medio de una consultora que será la encargada de buscar el perfil profesional, esto garantizará que la persona seleccionada reúna los requisitos que mejor se adecuen a lo solicitado por la empresa para dicho puesto, la selección final será llevada a cabo por el Gerente General mediante una entrevista entre los preseleccionados.

El perfil que se buscara será el de un profesional en carrera de Licenciatura en RRHH o en administración con maestría en RRHH, que cuente con dos años de experiencia en puestos similares, entre sus tareas se solicitará que esté capacitado para crear e implementar funciones que mejoren y promuevan el buen clima laboral, supervisar el trabajo del personal a cargo, liderar las decisiones del departamento de RRHH, crear las métricas de valoración de la eficacia de todo el departamento de RRHH, desarrollar los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia. Ver Anexo A

El propósito de esta acción es comenzar a profesionalizar las acciones en lo referido a la gestión de recursos humanos, además de actuar como facilitador entre los mandos medios y los colaboradores.

Se utilizarán los servicios de: Reclutamiento y Difusión, Evaluación e informe de la consultora “Estudio Sánchez Salas”. Ver Anexo B.

Se procede a la búsqueda del sueldo de un analista en RRHH que es de \$55.000 mensuales en promedio (Glassdoor, 2021).

- *Recursos y costo de implementación:*

En virtud de lo expuesto se desprende que esta primera acción tendrá los siguientes costos:

Acción	Costo mensual	Costo anual
Sueldo analista	\$ 55.000,00	\$ 660.000,00
Aportes y contribuciones s/sueldo analista	\$ 14.520,00	\$ 174.240,00
SAC	\$ 27.500,00	\$ 55.000,00
Aportes y contribuciones s/SAC	\$ 7.260,00	\$ 14.520,00
Reclutamiento y difusión de Consultora (Unica vez)	\$ 20.570,00	\$ 20.570,00
Evaluación en informe de Consultora (Unica vez)	\$ 9.680,00	\$ 9.680,00
Total		\$ 934.010,00

*Tabla 1: Costo contratación analista RRHH (Fuente: Elaboración propia)*

- *Tiempo de implementación:* Este proceso de selección llevará entre contacto con la consultora y última entrevista de selección, un periodo de 30 días.

## 2- Implementar una intranet para comunicación interna 2.0

La adopción de una comunicación 2.0 permite a la empresa mostrar que ésta ha podido adaptarse a las nuevas herramientas las cuales proporcionan más agilidad y transparencia a la hora de comunicarse, el uso de teléfonos móviles facilita que estos softwares sean portables para tener el acceso ubicuo y además nos brinda la geolocalización, dato no menor a la hora de cualquier imprevisto.

Se utilizará un software llamado Samepage, que permite compartir y gestionar archivos, tareas y calendarios, entre otros, todo en tiempo real, además cuenta con un chat de grupo y video llamadas integradas que permiten interacción entre equipos de trabajo y sucursales.

Este software trabaja como muchas herramientas con el modo *Freemium* el cual ofrece la versión gratis hasta 24 usuarios que estaría destinada para los mandos medios de Redolfi SRL, de esta manera tendrán la posibilidad de probar los beneficios y aprenderán su uso durante un período de 2 meses.

Pasado el mismo, se procede a la contratación de la versión *Professional* para incorporar al resto de los colaboradores de la organización y tendrá un costo mensual de U\$S 119,40. Ver Anexo C

El analista de RRHH, será el encargado de dictar las capacitaciones correspondientes en el uso del sistema, durante 5 meses, según cronograma de disponibilidad de cada sucursal, la misma se dará a través de plataforma zoom de modo sincrónico, quedando grabada para que pueda ser visualizada de manera asincrónica según la necesidad de cada colaborador.

- *Recursos y costo de implementación:*

Costo	Cantidad	Valor Mensual	Valor Anual
Compra software (Valor dólar actual por 10 meses, 2 meses son free)	1	\$ 17.551,80	\$ 175.518,00
Valor hora profesional (Elaboración de contenidos y dictado curso)	20	\$ 1.200,00	\$ 24.000,00
			\$ 199.518,00

*Tabla 2: Costo implementación intranet para comunicación 2.0 (Fuente: Elaboración propia)*

- *Tiempo de implementación:* Este período de capacitación llevará un total de 5 meses.



### 3- Capacitar a los mandos medios en coaching

Para llevar a cabo esta acción se contratará a la consultora DPO Consulting cuyo director es Oscar Anzorena. Esta capacitación está dirigida a los mandos medios de la empresa REDOLFI SRL, y tiene como objetivo lograr el desarrollo de habilidades blandas en la gestión de talentos. Ver Anexo D

Los encuentros tendrán una duración de 2 horas una vez por semana, por dos meses mediante plataforma Zoom, y sus clases quedarán grabadas para poder verlas si es necesario.

Los temas a desarrollar serán:

- Distinción entre conducción, gerenciamiento y liderazgo.
  - Los roles de la función de conducción.
  - Liderazgo: del paradigma de la influencia al desarrollo.
  - Las responsabilidades básicas del liderazgo.
  - El autoliderazgo.
  - El coaching como acompañamiento y facilitación del desarrollo de las
  - potencialidades.
  - El coaching como aprendizaje transformacional.
  - Conceptos y herramientas del coaching y el liderazgo.
  - El feedback como herramienta de conducción y retroalimentación grupal.
  - La Mayéutica y el coaching.
  - Los conceptos de Responsabilidad y Aprendizaje.
- *Recursos y costo de implementación:*

El costo de la capacitación por persona es de \$ 20.000

Costo	Valor mensual	Duración meses	Total por persona	Cant. MM	Total
Capacitación Mandos Medios	\$ 10.000	2	\$ 20.000	10	\$ 200.000

*Tabla 3: Costo capacitación mandos medios en coaching (Fuente: Elaboración propia)*

- *Tiempo de implementación:* Esta acción comprenderá un total de 2 meses.

### Medición de la propuesta

#### Marco temporal: Diagrama de Gantt

La proyección para la ejecución de estas tres acciones, tiene un total de 5 meses y el detalle de las mismas se presenta a continuación:

Propuestas	Cant de días	Meses				
		ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
1- Contratar analista en RRHH	30					
2- Implementar intranet para comunicación interna 2.0	150					
3- Capacitar Mandos Medios en coaching	60					

#### Evaluación del impacto de la implementación

El ROI es una sigla inglesa *Return Over the Investment*, cuya función es la de comparar el beneficio o utilidad obtenida en relación a la inversión efectuada.

Para poder aplicar la fórmula es necesario determinar los valores mencionados anteriormente, para esto partimos del resultado financiero del año 2018, que en el caso de REDOLFI SRL fue de \$ 6.195.536,11, a este valor se aplicaron los índices de inflación interanuales 2019 (53,8%), 2020 (36%) y 2021 (47,3%) resultando en \$ 19.088.723, 32, valor sobre el cual se espera una utilidad del 18%: \$ 3.435.970,20.

Informe financiero 2018	inflación interanual/19 (53,80%)	inflación interanual/20 (36,00%)	inflación interanual/21 (47,30%)	Total financiero
\$ 6.195.536,11	\$ 3.333.198,43	\$ 3.430.344,43	\$ 6.129.644,35	\$ 19.088.723,32
	\$ 9.528.734,54	\$ 12.959.078,97		
			<b>Utilidad 18%</b>	<b>\$ 3.435.970,20</b>

Tabla 4: Cálculo interanual de inflación años 2018 a 2021 (Elaboración propia)

Total de inversiones:

Propuesta	Totales
1- Contratar analista en RRHH	\$ 934.010,00
2- Implementar una intranet 2.0	\$ 199.518,00
3- Capacitar MM en coaching	\$ 200.000,00
	\$ 1.333.528,00

*Tabla 5: Total de inversión de la implementación (Elaboración propia)*

Aplicando la fórmula con estos valores:

$$\begin{aligned}
 & \text{ROI} \\
 & \left( \frac{\text{Utilidad} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \right) * 100 \\
 & \left( \frac{3.434.97,20 - 1.333.528,00}{1333528,00} \right) * 100 \\
 & \boxed{157,59\%}
 \end{aligned}$$

El beneficio calculado es de \$ 3.434.970,20 y la inversión realizada es de \$ 1.309.528,00, luego de aplicar la fórmula del ROI, el resultado que arroja es del 157,59%, es decir, que por cada \$100 que se invierten en el plan diseñado a medida para la organización, se estima que la ganancia es de \$157,59.

## Conclusión

El reporte de caso realizado sobre la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L de la Provincia de Córdoba, evidenció problemas de comunicación interna y mandos medios no preparados para tal función, que inciden en el desempeño de los colaboradores y en el logro de objetivos.

El aporte que brinda este trabajo a la organización es una mejora comunicacional que, con la implementación de un proceso de comunicación interna mediante una intranet, favorece la cultura organizacional creando una relación más fluida y transparente entre los colaboradores, generando un mejor clima de trabajo.

Al capacitar a los mandos medios en coaching se logra que los mismos estén preparados para ser quienes acompañen a los colaboradores, motivándolos a crecer, enriqueciéndolos y perfeccionando su rendimiento laboral.

Este reporte de caso contribuye a comprender la necesidad de contar con una estrategia de comunicación interna adaptada a la era digital, debiendo ser la misma asertiva, clara y, sobre todo, compartida por cada integrante de la organización. Esto además requiere estar acompañado por jefes que se conviertan en líderes a través del coaching, transmutándose en personas idóneas para entender y potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades de los colaboradores transformando la gestión en un proceso de continua evolución.

Las acciones propuestas lograrán que Redolfi continúe creciendo como una empresa creativa, innovadora y sobre todo más productiva, de esta manera se la reconocerá como una empresa líder en el mercado.

### *Recomendaciones*

Se sugiere a la organización A.J & J.A Redolfi S.R.L, las siguientes acciones en orden de prioridad, para estructurar el proceso e implementación:

- Crear un área de Recursos Humanos, que acompañe y potencie las tareas del analista de RRHH contratado, para poder ampliar las tareas que se llevan adelante en cada subsistema de administración de RRHH con personal idóneo profesionalizando aún más la actividad del área.
- Rever el diseño de cada uno de los puestos para favorecer el reclutamiento y la selección, de esta manera, se asegura que el colaborador contratado cumpla con los requisitos necesarios para llevar adelante sus funciones de manera satisfactoria.
- Desarrollar planes de carrera, asegurando así que la promoción o ascenso del colaborador sea acorde a su formación y capacitación. Sumado a esto y como complemento,

implementar evaluaciones de desempeño y capacitaciones; acciones que generarán en los empleados sentimientos de lealtad y justicia, motivándolos a llevar adelante sus funciones de manera satisfactoria.

## Bibliografía

- Boletín oficial.* (21 de 8 de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233932/20200822>
- Mi Argentina.* (marzo de 2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid/atp>
- Boletín oficial.* (marzo de 2021). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243363/20210422>
- Glassdoor.* (junio de 2021). Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar/>
- Ministerio de Trabajo.* (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro2>
- Telam.* (Abril de 2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/552317-cordoba-medicos-coronavirus-restricciones.html>
- Unicef.* (2021). Obtenido de [https://www.unicef.org/argentina/articulos/posicion-frente-al-regreso-de-clases-presenciales-en-2021?gclid=CjwKCAjwj6SEBhAOEiwAvFRuKBK304bYTgnBh2p3Fy4DKU9naAtkSf0-SofvqwCxlFSw27wBRik0uxoC08MQAvD\\_BwE](https://www.unicef.org/argentina/articulos/posicion-frente-al-regreso-de-clases-presenciales-en-2021?gclid=CjwKCAjwj6SEBhAOEiwAvFRuKBK304bYTgnBh2p3Fy4DKU9naAtkSf0-SofvqwCxlFSw27wBRik0uxoC08MQAvD_BwE)
- Brandolini y Frigoli. (2008). *Comunicación interna.*
- Fabrissín, M. (2016). Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0.*
- Hubrisko, L. (2019). Comunicación interna y coaching, la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.
- Marchesan, C. (2017). *Los aportes del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial.*
- Michael, R. (2008). *Cultura Organizacional.*
- Wolk, L. (2007). *El arte de soplar brasas.*

## Anexos

### Anexo A – Descripción molar puesto Analista en RRHH

DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:	
<u>Nombre del puesto:</u> Analista de RRHH	
<u>Departamento:</u> RRHH	
CONTENIDO DEL PUESTO	
<u>Resumen del puesto:</u> Fortalecer la gestión y el desarrollo del personal, asegurando el funcionamiento óptimo de todas las áreas que conforman la empresa, y dar así cumplimiento a los objetivos propuestos. Velar por el buen clima laboral para trabajar colaborativamente, con responsabilidad, compromiso y mejora continua	
Funciones y tareas del puesto:	
Crear e implementar funciones que mejoren y promuevan el buen clima laboral. Supervisar el trabajo del personal a cargo. Liderar las decisiones del departamento de RRHH Crear las métricas de valoración de la eficacia de todo el departamento de RRHH Desarrollar los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Desarrollo de personas</li><li>• Tolerancia a la presión</li><li>• Adaptabilidad y flexibilidad</li><li>• Capacidad de planificación y organización</li><li>• Iniciativa</li><li>• Empowerment</li></ul>	
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
<u>REQUERIMIENTOS OBJETIVOS</u>	
Edad: mayor de 25 años	Sexo: indistinto
<u>INSTRUCCIÓN FORMAL:</u>	
Título de Grado, en carreras de Gestión de RRHH o Licenciatura en adm. con maestría en RRHH.	
<u>CONOCIMEINTO EN INFORMATICA:</u>	<u>CONOCIMIENTO DE IDIOMAS</u>
Buen manejo de office, tango y redes sociales.	Inglés: MEDIO
<u>DISPONIBILIDAD HORARIA</u>	
Lunes a viernes de 9 a 19 hs	
<u>EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA:</u>	
2 años como mínimo en puestos similares	

## Anexo B - Precios de los servicios de la consultora Sánchez Salas

**Reclutamiento y Difusión**

**\$17.000**

+ IVA

Por búsqueda / Consultar paquetes empresariales.

La solución para aquellas Pymes que solo precisan lograr el contacto inicial con los candidatos.

*Ud. Gestiona su proceso de Búsqueda, nosotros le proporcionamos los candidatos.*

[CONSULTAR](#)

**Evaluaciones e Informes**

**\$8.000**

+ IVA

Por informe.

Asistencia profesional para la toma de decisiones objetivas.

Evaluaciones Psicológicas, Informes Socio Ambientales y Comprobación de Referencias Laborales.

[CONSULTAR](#)

**Búsqueda y Selección**

**Un Sueldo**

Bruto + IVA

Por proceso de B & S.

Procesos completos de inicio a fin en Búsqueda y Selección de personal. *Headhunting* y reconocimiento de talento humano.

*Ud. entrevista a la terna finalista de candidatos validados. De lo demás nos ocupamos nosotros.*

[CONSULTAR](#)



# Detalle de los servicios de la consultora Sánchez Salas

<b>Reclutamiento y Difusión</b> Mayor efectividad que medios tradicionales (avisos clasificados) y a menor costo. Mejor gestión de la información.	<b>Evaluaciones e Informes</b> Asistencia externa en procesos de incorporación o evaluación llevados a cabo dentro de su Compañía.	<b>Búsqueda y Selección</b> Proceso tradicional de B&S, con múltiples consultores experimentados en posiciones gerenciales, técnicas de Oil & Gas e Industriales.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicación en los principales portales de empleo de Argentina que tenemos abonados. Entre ellos se encuentran: <b>Bumeran, ZonaJobs, CompuTrabajo, Jobo+</b> y otros.</li><li>• Difusión en nuestras redes sociales LinkedIn, Facebook, Twitter.</li><li>• Visualización y administración de las postulaciones a través de un acceso especial provisto a nuestra propia plataforma para que pueda gestionar todo el proceso de manera centralizada durante 30 días corridos.</li><li>• 2 Hs. de Asesoría con un consultor en RR. HH.</li><li>• + Opción de pago a través de <b>Mercado Pago. Desde 3 o más cuotas sin interés.</b></li><li>• =Contacto con postulantes y presentación de la oferta laboral:</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes de Evaluaciones Psicológicas Laborales, realizadas por profesionales de trayectoria.</li><li>• Informes Socio Ambientales.</li><li>• Informes de Antecedentes Policiales, Referencias Laborales y de Situación Financiera.</li><li>• Antecedentes Judiciales – Juicios Laborales <b>(Nuevo)</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relevamiento del perfil del puesto.</li><li>• Redacción y publicación de aviso en portales Web. <i>(Opcional Clasificados Diario)</i></li><li>• + <b>Búsqueda y contacto con postulantes de manera proactiva, Headhunting.</b></li><li>• + <b>Múltiples selectores y consultores trabajando para acelerar los tiempos de respuesta.</b></li><li>• Recepción de postulantes y análisis curricular.</li><li>• + <b>Entrevistas preliminares de postulantes.</b></li><li>• Informes pre-laborales.</li><li>• + <b>Verificación de referencias laborales, registros del Anses, antecedentes financieros y judiciales.</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• =Verificación de referencias laborales; registros del Anses y financieros;</li><li>• =Evaluación psicológica y de desempeño;</li></ul> <p style="text-align: center;"><a href="#">Contratar</a></p>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas Técnicas teórico-práctico <i>(Opcional)</i></li><li>• + <b>Evaluación psicológica de los postulantes finalistas.</b></li><li>• Informes socio-ambientales. <i>(Opcional)</i></li><li>• + <b>Presentación de terna finalista de Candidatos a la empresa Cliente para facilitar la decisión de Contratación.</b></li></ul>

Valores expresados en pesos Argentinos sin IVA.

\* Servicios tachados no incluidos.

\* Los servicios opcionales, no son indispensables y se consideran servicios adicionales a cotizar según cada requerimiento.

## FAQs

Preguntas Frecuentes


## Anexo C – Servicio de intranet social

The screenshot shows the top navigation bar with the Bitrix24 logo and menu items: HERRAMIENTAS, PRECIOS, EN PREMISA, SOLUCIONES, PARTNERS, APPS, BLOG, SOPORTE. There are also buttons for COMPARTIR, LOG IN, and a globe icon. The main heading is 'Software de intranet social gratuito'. Below it, there is a paragraph describing the software as free and available in cloud or on-premise, with 100% free for small teams (up to 12 users). It lists various tools included like mobile apps, content management, social interfaces, and integrations with Active Directory, SharePoint, Outlook, and MS Exchange. A 'REGISTRARSE' button is visible. A small callout box on the right mentions 'Servicios adicionales proporcionados por nuestra red de socios'.

The screenshot shows the pricing page for Bitrix24. At the top, there is a promotional banner for '24 de mayo – 31 de mayo' with an illustration of money. The navigation bar includes 'PRECIOS' and other menu items. The pricing table is organized into three main sections: 'Free', 'Planes Especiales', and 'Planes de Negocios'. Each section contains specific plans with their features, user counts, and monthly costs. A 'Cargos mensuales' section indicates a 24-month discount of up to 40%.

	Free	Planes Especiales			Planes de Negocios	
	<b>Free</b> Conjunto de herramientas de negocios para principiantes	<b>Start+</b> Sitios y CRM para hacer crecer tu negocio	<b>CRM+</b> CRM completo	<b>Project+</b> Gestión de proyectos completa	<b>Standard</b> Conjunto avanzado de herramientas profesionales para negocios	<b>Professional</b> Conjunto de herramientas de negocios ilimitado
<b>Usuarios incluidos</b>	ilimitado	2	6	24	50	ilimitado
<b>Cargos mensuales</b>	USD 0 el precio no es por usuario	USD 24/mes -29% el precio no es por usuario	USD 69/mes -40% el precio no es por usuario	USD 69/mes -40% el precio no es por usuario	USD 99/mes -40% el precio no es por usuario	USD 199/mes -40% el precio no es por usuario
	REGISTRARSE	COMPRAR	COMPRAR	COMPRAR	COMPRAR	COMPRAR

## Prestaciones de la intranet



### Samepage

Por Samepage ★★★★★ 4,8 / 5 (810) ¡Escribe una reseña!

Info Precios Implementación **Funcionalidades** Alternativas Opiniones

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ @menciones</li><li>✓ API</li><li>✓ Alertas y notificaciones</li><li>✓ Almacenamiento de documentos</li><li>✓ Arrastrar y soltar</li><li>✓ Base de datos de empleados</li><li>✓ Biblioteca de contenidos</li><li>✓ Blogs</li><li>✓ Búsqueda/filtro</li><li>✓ Calendario de eventos</li><li>✓ Chat en vivo</li><li>✓ Chat y mensajería</li><li>✓ Comentarios/notas</li><li>✗ Comunidades de empleados</li><li>✓ Contratación de empleados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✗ Creación de marca personalizable</li><li>✓ Debates y foros</li><li>✓ Encuestas y comentarios</li><li>✗ Engagement Tracking</li><li>✓ Etiquetado</li><li>✓ Feed de actividad y noticias</li><li>✓ Formularios personalizables</li><li>✓ Foro / Panel de discusión</li><li>✗ Foros en línea</li><li>✓ Gestión de archivos</li><li>✓ Gestión de calendarios</li><li>✓ Gestión de contenidos</li><li>✓ Gestión de documentos</li><li>✓ Gestión de flujos de trabajo</li><li>✓ Gestión de la base de conocimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Herramientas de colaboración</li><li>✓ Integraciones de terceros</li><li>✗ Integración de directorio activo</li><li>✓ Modelos personalizables</li><li>✓ Notificaciones en tiempo real</li><li>✓ Panel de actividades</li><li>✗ Perfiles de empleados</li><li>✗ Personalización</li><li>✗ Portal de empleados</li><li>✓ Proyecciones</li><li>✗ Red privada</li><li>✓ Registro único</li><li>✓ Seguimiento de actividades</li><li>✓ Transferencia de archivos</li><li>✓ Varios idiomas</li></ul>
---	--	--

## Anexo D – Capacitación en Coaching para Mandos Medios

**Escuela de Liderazgo y Coaching**

Somos una institución comprometida con el desarrollo del potencial humano

HOME
ESCUELA DE LIDERAZGO Y COACHING
CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL
NUESTRO EQUIPO
PRENSA
FOTOS
VIDEOS
TESTIMONIOS
ARTÍCULOS DE COACHING
CONTACTO

CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL EN COACHING ONTOLÓGICO PROFESIONAL

Avalado por

CARRERAS DE COACHING PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

### EQUIPO DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO Y COACHING

Oscar Anzorena

Irene Gláiman

Elsa Antelo

Rosa María Mathícz

Viviana Slutsky

Mirta Terezano

Damián Mastrri

Natalia Marino

Graciela Palacios

Lic. Oscar Anzorena

Director de DPO Consulting y de la Escuela de Liderazgo y Coaching

Licenciado en Comunicación, cursó estudios de Posgrado en Transformación Organizacional, y en Administración y Planeamiento Estratégico.

Es Master en Programación Neurolingüística. Se capacitó en "Psicología Gestáltica" en el American Psychological Institute, California, USA, en "Ontología del Lenguaje" con Rafael Echeverría, en "Biología del Conocimiento" con Humberto Maturana, en "Constelaciones Sistémicas" con Eduardo Fain y en "Psicología Transpersonal" en el Centro Transpersonal de Buenos Aires.

Está certificado como "Master Coach Ontológico Profesional" (MCOP) por

**Escuela de Liderazgo y Coaching**

Somos una institución comprometida con el desarrollo del potencial humano

HOME
ESCUELA DE LIDERAZGO Y COACHING
CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL
NUESTRO EQUIPO
PRENSA
FOTOS
VIDEOS
TESTIMONIOS
ARTÍCULOS DE COACHING
CONTACTO

CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL EN COACHING ONTOLÓGICO PROFESIONAL

Avalado por

CARRERAS DE COACHING PERSONAL Y ORGANIZACIONAL

Escuela de Liderazgo y Coaching

**Carrera de COACHING PERSONAL Y ORGANIZACIONAL**

Certificación internacional en Coaching Ontológico Profesional

AMPLIAR

**Postítulo de Especialización en CONSULTORÍA y COACHING ORGANIZACIONAL**

Competencias profesionales para la facilitación de procesos en empresas y organizaciones