

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Gestionar la comunicación interna y formar a los jefes en liderazgo  
coach en la empresa Redolfi S.R.L”**

Alumno: Candelaria Giovanniello

DNI N°: 33.519742

Legajo: VRHU12952

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

## Resumen

El reporte de caso se realizó en la empresa Redolfi que nació hace 61 años en la localidad de James Craick, Córdoba, quien gracias a una alianza estratégica con Massalin particulares se convirtió en una de las principales comercializadoras de la provincia teniendo un crecimiento sostenido en el tiempo.

Los problemas que se detectaron en esta organización son la falta de un plan de comunicación que genere una bidireccionalidad y la falta de formación de sus mandos medios ascendidos de acuerdo con la antigüedad en el puesto.

Para mejorar estos inconvenientes se diseñó un plan de implementación cuyo objetivo fue implementar un plan de comunicación que mejore la transmisión de información y la generación de un código común entre los trabajadores de un mismo sector o sucursal en la que están, además de formar a los mandos medios en liderazgo coach para que acompañen los procesos de comunicación y generen equipos de trabajo de alto rendimiento en Redolfi S.R. L. para obtener como beneficio un incremento del 10% sobre las ganancias totales.

Teniendo como resultado un retorno de inversión de 291%

*Palabras clave:* Comunicación interna – Cartelera – Buzón de Sugerencia – Outdoor training – Liderazgo Coach.

## Abstract

The case report was made in the Redolfi company that was born 61 years ago in the town of James Craick, Cordoba, which, thanks to a strategic alliance with Massalin individuals, became one of the main marketers and marketers in the province, having sustained growth in the time.

The problems that were detected in this organization are the lack of a communication plan that generates bidirectionality and the lack of training of its promoted middle managers according to the length of time in the position.

To improve these drawbacks, an implementation plan was designed whose objective was to implement a communication plan that improves the transmission of information and the generation of a common code among the workers of the same sector or branch in which they are, in addition to training the employees. Middle managers in leadership coach to accompany communication processes and generate high-performance work teams in Redolfi SR L. to obtain as a benefit an increase of 10% on the total profits.

Resulting in a return on investment of 291%

*Keywords:* Internal communication - Billboard - Suggestion box - Outdoor training - Leadership Coach.

## Índice

Introducción.....	5
Análisis de Situación.....	8
Marco Teórico.....	17
Comunicación interna .....	17
Plan de comunicación interna.....	17
Coaching.....	18
Líder Coach .....	18
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de Implementacion .....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos específicos .....	20
Incorporación de carteleras.....	20
Reuniones de sociabilización.....	22
Capacitación en liderazgo coach.....	23
Marco temporal de la implementacion.....	24
Evaluación del impacto de la implementacion .....	24
Bibliografía.....	27
Anexo .....	29
A. Programa de capacitacion en liderazgo coach	

## Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es un empresa familiar fundado en el año 1959 por los hermanos Alonso y Miguel Redolfi, quienes compraron un local de cigarrería y bazar en la localidad de James Craik realizando al que llamaron “Redolfi Hermanos”.

En 1975 deciden tomar rumbos distintos: Miguel continuó con la venta de artículos de librería y bazar y Alonso junto con su hijo comenzó a desarrollar el negocio de la distribuidora mayorista.

El primer reto que tiene la nueva empresa dedicada a la distribución será en 1983 cuando la tabacalera Massalin Particulares les ofrece la distribución de sus productos a lo largo de la Ruta Nacional N°9.

10 años más tarde Redolfi tendría su primera prueba cuando fallece Alonso Redolfi, su fundador, fue muy difícil realizar el proceso de su sucesión que se inicia en ese año pero debido a los conflictos intrafamiliares finalizará muchos años más tarde. Más allá de esto, la empresa continuó creciendo: en 1995 se inauguró una sucursal en San Francisco, ampliando la zona de distribución permitiéndole llegar con sus productos hasta la ciudad de La Frontera, en la provincia de Santa Fe.

Continuando con el desarrollo de negocios un nuevo hito para los Redolfi será en 1999, creando el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y en 2002 se suma Kodak a la familia obteniendo la empresa la distribución exclusiva de la marca en toda la provincia de Córdoba.

Para el año 2003 se produjo la apertura del tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole la preventa y distribución de productos. Al año siguiente, obtienen la representación de los productos Kraft y la apertura de la cuarta sucursal en Rio Cuarto. El crecimiento sostenido de la empresa posibilitó que en el año 2005 realicen la apertura de un autoservicio mayorista en Rio Cuarto.

El proceso de sucesión culminó en el 2006. Ese mismo año se incorporó a Pablo como socio minoritario de la empresa. Luego, se incorporaron Lucas e Ignacio Redolfi. De esta manera queda la sociedad constituida de la siguiente manera: el 85 % a favor de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria para sus tres hijos (Pablo, Lucas e Ignacio).

Esta es la tercera generación que está a cargo de la empresa familiar, en la actualidad la dotación asciende a 170 empleados. Además, de tener una flota de 56 vehículos distribuidos entre las 5 sucursales.

La problemática principal de Redolfi es que no cuentan con procesos estandarizados para su personal generando inconvenientes en el desarrollo de los trabajadores a causa de la falta de información sobre los procesos productivos y sumado a esta una gran dependencia de los mandos medios a los directores de la compañía, quienes son los responsables de toda la gestión en la organización.

Para Redolfi que es una empresa madura es necesario que rápidamente pueda solucionar este problema para poder plantear nuevamente un crecimiento teniendo a personal especializado en cada área que pueda liderar y gestionar equipos de trabajo además de tener una comunicación certera en donde los objetivos se compartan y las personas se fidelicen.

Anteriormente se realizaron estudios sobre la problemática de no contar con planes de comunicación y formación en liderazgo coach que serán parte de este reporte de caso.

Grióni Natalia (2019), en su trabajo final de grado titulado “La estrategia de RRHH para posicionar la marca en MAN-SER S.R.L” en su reporte de caso realizado en la provincia de Córdoba, expone que es necesario generar espacios de comunicación interna para después mejorar la externa expresándolo de la siguiente manera:

Las nuevas formas de comunicación generan que los empleados sean los principales voceros, y que tengan la posibilidad de hacer públicas sus experiencias. Por ello es fundamental tener presente que todo lo que se comunica hacia el exterior debe primero fundamentarse con lo que sucede puertas adentro. (Grióni , 2019, pág. 5)

Salomón Lucas (2020), quien realiza un reporte de caso en la provincia de Córdoba en la empresa Man-Ser en donde busca demostrar que es necesario que las empresas puedan cumplir con sus metas debido a la fluctuación de información en las organizaciones, exponiendo que:

Las empresas se encuentran sumergidas en escenarios complejos y para permanecer vigentes y competitivas dentro del mercado, deben actualizarse continuamente y contar con información precisa que facilite el proceso de toma de decisiones. Para poder enfrentar estos desafíos y cambios que provoca el mercado, es sumamente necesario que estén preparadas con

la mayor información posible y que dispongan de herramientas de gestión que les permitan la medición y control de sus estrategias para poder llegar a cumplir las metas y prevalecer en el tiempo. (Salomon, 2020, pág. 6).

En lo que respecta al liderazgo coach Pueyrredón Nicolás (2020), quien realiza sus tesis un reporte de caso sobre la empresa Redolfi de la provincia de Córdoba pone de manifiesto cual es la importancia del líder coach quien debe dirigir, acompañar y gestionar la comunicación de manera estratégica y lograr la adaptación de la empresa al entorno que es siempre cambiante donde el mismo ayude a los empleados a comprender la filosofía de la empresa, sus políticas y objetivos, al igual que a la dirección para poder identificar las necesidades y aspiraciones que los mismos tienen.

García Sebastián (2020), quien realiza un reporte de caso sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi en la provincia de Córdoba propone que:

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Transformar miembros de la organización en líderes aportará grandes beneficios reflejados en mejores desempeños laborales, buen clima laboral, mayor motivación, armonía y flujo de información y aparición de nuevos líderes. Por todo ello va a ser importante el papel que desempeñen los mandos medios de la empresa. Los mandos medios son parte vital de cualquier organización ya que estos se encuentran en el núcleo del organigrama y actúan como canal y filtro de la información que se da en la empresa en todos los niveles. Los mandos medios deben tener como habilidad básica saber comunicar y liderar equipos ya que son los motores de la innovación y la comunicación interna. Resulta necesario que los mandos medios asuman y sean conscientes de su rol comunicante. (García , 2020, pág. 17).

La relevancia que tiene el abordar la comunicación y la formación de líderes coach en las empresas en medio de la emergencia sanitaria se vuelven fundamental porque las personas son el activo más importante de una empresa y Redolfi lo sabe, pero tiene el problema de la poca profesionalización de sus colaboradores, esta será una oportunidad de poder comenzar a formar a los mandos medios en el liderazgo coach de manera tal que estos mejoren la comunicación interna a través de la innovación, asumiendo su rol de comunicadores y de desarrolladores de talento.

## **Análisis de Situación**

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ha celebrado alianzas estratégicas con las siguientes empresas a fin de comercializar los productos de las siguientes marcas: Arcor, Clorox; Compañía General de Fósforos; Compañía Introdutora Buenos Aires; Fratelli Branca; Glaxo; Johnson & Johnson; Kodak; Kraft Food Argentina; La Papelera del Plata; Las Marías S.A., Massalin Particulares S.R.L.; Maxiconsumo S. A.; Pavón Arriba S. A.; Procter & Gamble Argentina S. A.; Regional Trade; RPB S.A. y Unilever Argentina.

En lo referente a la misión y la visión de, ambas aluden a la atención al cliente y a los proveedores, con la meta de lograr captar nuevos mercados, desarrollar otras ventajas competitivas y/o aprovechar oportunidades del negocio.

Los valores de la empresa aluden a la honestidad; confianza; ética y el trabajo en equipo.

Redolfi Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. En el año 2002, logró entre todas las sucursales una facturación total de \$38 000 000; en el 2003, de \$42 000 000; en el 2004, de \$44 500 000; en el 2005, de \$48. 300 000, y en el año 2006 la facturación alcanzó un récord \$53 000 000, aproximadamente. La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 %.

Esta es una empresa económicamente sustentable debido a que tienen un mínimo nivel de endeudamiento por que el 80% de sus ventas se cobran en efectivo, solo un selecto grupo de clientes pueden abonar en un plazo máximo de 21 días, permitiéndose que no se genere un desfase en la disponibilidad de fondos para hacerle frente a sus compromisos.

La remarcación que puede hacer Redolfi de la mercancía que adquiere se sitúan entre el 10% y el 30% teniendo en cuenta el producto a comercializar y el volumen de compra realizado.

En cuanto a la estrategia para marcar la diferencia con respecto a sus competidores buscan un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y los precios competitivos.

Quienes consumen los servicios de Redolfi en general son comercios con salones comerciales pequeños, que normalmente abastecen a sus vecinos entre los que se destacan los comercios de barrio, minimercados, quioscos, perfumerías, etc.

Actualmente, Redolfi no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. Se hizo en el 2005 una encuesta de clima laboral, que nunca se tabulo para conocer los resultados.

Luego de conocer la situación en la que se encuentra Redolfi es necesario entender como el entorno puede modificar el rumbo de una empresa teniendo en cuenta las decisiones políticas, la situación económica del país, los cambios sociales que modifican en los hábitos de las personas, la tecnología que es signo del progreso, la ecología que debe ser cuidada por causas del cambio climático y el calentamiento global y legales que modifican las reglas de juego de las compañías.

### *Análisis Pestel*

#### *Factores Políticos*

En diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, China surge muta un virus realiza un salto de la especie animal al ser humano causando una enfermedad conocida como SarsCov-2 que en marzo de 2020 tomo categoría de pandemia azotando a la humanidad por el nivel de contagiosidad y mortalidad.

Argentina fue uno de los países del mundo que tomo una visión sanitaria con respecto al manejo de la pandemia, el 19 de marzo el Presidente de la Nación, Alberto Fernández decidió junto a los gobernadores iniciar una etapa de aislamiento social, preventivo y obligatorio en donde las personas debían permanecer en sus hogares solo se estaba autorizado a realizar compras en comercios esenciales, la industria en la que opera Redolfi fue considerada esencial motivo por el cual no debió interrumpir su actividad.

En la actualidad a más de un año de la aparición del nuevo Coronavirus y en medio de una segunda ola con nuevas cepas que generan mayor contagiosidad y muertes se fueron aplicando nuevas restricciones para evitar la circulación principalmente en el AMBA, pudiendo los gobernadores adherir al decreto Presidencial cosa que cada vez se hace más difícil porque argentina está en medio de un año electoral.

De acuerdo con las últimas medidas tomadas por el ejecutivo se restringe la circulación nocturna y los servicios no esenciales deben cerrar sus puertas a las 19hs.

El gobierno nacional oficializó hoy las medidas anunciadas por el presidente Alberto Fernández para el Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA), con el objetivo de mitigar la propagación de la segunda ola de coronavirus en el país.

Entre ellas se encuentran la restricción para circular entre las 20 y las 6, el cierre de los locales gastronómicos a partir de las 19 de cada día y la suspensión por dos semanas de las clases presenciales.

Asimismo, el decreto establece las actividades, servicios esenciales y situaciones que estarán exceptuadas y podrán funcionar después de las 20 horas.

Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad de alimentos, higiene personal y limpieza. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas.

Industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios, en los términos del artículo 3° de la Decisión Administrativa N° 429/20 que aclara que en el artículo 6°, inciso 12 del Decreto N° 297/20 cuando se refiere a las Industrias de alimentación se entenderá a las que integran la cadena de valor e insumos de los sectores productivos de alimentación y bebidas, higiene personal y limpieza, equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios. (Infobae, 2021).

### *Factores Económicos*

Argentina esta sumida en una gran crisis económica con niveles de pobreza record en torno al 50% de la población, desocupación en torno al 11% e inflación en torno a un 40% anual, lo que genera un gran problema para el desarrollo de las empresas y es un golpe en el bolsillo de las familias que cada vez tienen menos recursos para alimentarse.

La canasta básica total aumentó el 5 por ciento en marzo y la canasta básica alimentaria, que mide la indigencia, subió 4,5 por ciento, una familia de 4 integrantes necesitó el mes pasado 60.874 pesos para evitar ser pobre en materia de ingresos.

En tanto, la canasta básica alimentaria (CBA), que se utiliza para medir la indigencia, subió 4,5 por ciento y una familia necesita \$25,685 para no llegar a esta situación.

Para una sola persona, estas cifras fueron de \$19.700 y \$8.312 el mes pasado, respectivamente y, en el último año, la canasta total aumentó 45% y la canasta alimentaria el 48 %.

El dato se conoce una semana después de que el Indec informara que la inflación de marzo fue del 4,8% –la más alta desde septiembre de 2019– y del 42,6% en el último año. En particular, los alimentos subieron 4,6% en marzo y 44,8% en el último año. (Infobae, 2021, <https://shortest.link/mvl>).

### *Factores Sociales*

A inicios de la pandemia, se generó un fenómeno impactante dado que los consumidores decidían stockearse de alimentos para evitar salir. Los supermercados mayoristas tuvieron un aluvión de consumidores procurando precios más económicos. Otra tendencia que se observó es que se unían varias familias para comprar en grupo packs de diferentes productos no perecederos Ej. papel higiénico, productos de limpieza, los cuales luego dividían entre ellos con el objetivo de conseguir mejores ofertas al por mayor. (Valle, 2020)

Otra cuestión que incide a que los consumidores se inclinen por realizar sus compras en supermercados mayoristas obedece a que los precios en los supermercados y en los negocios pequeños de barrio, muchos productos habían aumentado entre un 20 y 30 por ciento. (El Territorio, <https://shortest.link/mvm> , 2020).

Según un informe de la Cámara de Comercio de provincia de Córdoba, correspondiente al primer trimestre del año 2019, el promedio de trabajadores que se encuentran en el rubro del comercio de alimentos y bebidas es del 7,9 % en toda la provincia. (camcomcba.com.ar, 2021). Estos índices permiten observar que en la provincia de Córdoba existe una gran porción de personas que trabajan en el ámbito del supermercado.

### *Factores Tecnológicos*

El mundo se encuentra inmerso en una actualización de la tecnología ingresando a lo que se conoce como cuarta revolución industrial que vino a cambiar el mundo mejorando los procesos productivos con el fin de que las empresas sean más productivas acortando los tiempos de entrega y el mundo de la logística no es ajeno a esto por eso se espera que en los próximos años las empresas de logística y de ventas de consumo masivo.

Entre los avances tecnológicos que se esperan están la robótica y almacenes automatizados transformarán y optimizarán las cargas de trabajo, colaborarán o incluso suplantarán a las personas en almacenes y centros de distribución.

Los almacenes automatizados, se benefician de las tecnologías automáticas para reproducir procesos propios de asistencia de recursos humanos. El almacén actúa conforme a las órdenes, principalmente, de un sistema informático.

Los principales elementos de los almacenes automatizados, serían los siguientes: transelevadores, transportadores, software de control y software de gestión.

Entre los beneficios que podemos obtener de los almacenes automatizados podemos destacar:

1. Organización óptima de los flujos dentro del almacén.
2. Niveles altos de productividad y disponibilidad.
3. Gestión del stock.
4. Disminución de los costes de explotación.
5. Inventario de forma permanente.
6. Registro y etiquetado de productos, de manera que estén identificados y localizados en todo momento. (Mas Container, 2018, <https://shortest.link/mvo>).

### *Factores Ecológicos*

Así como avanza la tecnología esta ayuda a que las empresas sean también más sustentables buscando proteger la ecología es así como nace la logística verde buscando que se reduzcan las emisiones de gases entre las iniciativas se destacan las siguientes:

- Repartos y recogidas en bicicletas, vehículos ecológicos o autónomos.
- Taquillas para centralizar las entregas.
- MiniHubs urbanos (mini almacenes donde se deposita toda la mercancía que se va a entregar en un área determinada).
- Backhaul, tendencia en logística inversa y colaborativa, consiste en planificar la ruta de vuelta para aprovechar el espacio de carga y no realizarla en vacío. (Mas Container, 2018, <https://shortest.link/mvp>)

### *Factores Legales*

Dentro de los factores legales la industria está atravesada por el convenio colectivo de trabajo 130/75 del sindicato de empleados de comercio, además de estar regidos por la ley de contrato de trabajo.

Durante la pandemia fueron muchos los decretos de necesidad y urgencia que se suscribieron con la finalidad de proteger el trabajo y el poder adquisitivo de los trabajadores, entre los mas importantes se destacan, el que prohíbe los despidos y suspensiones mandados por el artículo 223 bis, vigente hasta el 31 de mayo de 2021 y el de la doble indemnización vigente hasta el 31 de diciembre, además se creó el programa de asistencia a la productividad y el trabajo que pagaba los sueldos de los empleados privado con un tope de hasta dos sueldos mínimos vitales y móviles, sustituido por el programa Repro II que esta vigente en la actualidad para los sectores mas castigados en esta segunda ola de Covid-19.

### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de estos es bajo debido a que Redolfi tiene un muy buen programa de beneficios para estos, entre los que se destacan:

1. Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras
2. localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
3. Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
4. Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
5. Mix de productos.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Algunos de ellos tienen con la firma un convenio de exclusividad para la distribución de los productos motivo por el cual para estos es bajo el nivel de negociación, en el caso del resto

y por considerarse Redolfi un buen pagador su poder también se reduce porque este es un cliente ejemplar.

*Amenaza de ingreso de nuevos competidores*

Será muy difícil el ingreso de nuevo competidores porque el mercado de la provincia de Córdoba este cubierto por los principales comercios de consumo masivo que tienen presencia a nivel nacional y Redolfi que es una empresa local con una amplia trayectoria.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutivos*

Las segundas marcas y las propias están siendo las más elegidas por los consumidores siendo esta una verdadera amenaza para Redolfi que solo distribuye y comercializa primeras marcas y no tiene línea de productos con su marca.

*Rivalidad entre competidores*

Redolfi tiene dos segmentos de competidores uno los que tienen salones mayoristas y otros que se tienen preventistas con entrega a domicilio.

En el primer grupo están:

1. En Río Tercero: Luconi Hnos.
2. En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
3. En San Francisco: Dutto Hnos.
4. En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

En el segundo grupo los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se encuentran ubicadas las sucursales de

1. En Río tercero: Luconi Hnos.
2. En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
3. En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
4. En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

El último análisis que se realizará será el que determina cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con los que se enfrenta Redolfi S.R.L.

### *Análisis Foda*

*Tabla 1- Matriz Foda*

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 62 años en el mercado</li> <li>2. Tiene servicio de distribución y supermercados mayoristas</li> <li>3. Empresa reconocida en Córdoba</li> <li>4. Bajo endeudamiento y servicios diferenciadores para sus clientes</li> </ol>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionalizar sus recursos humanos</li> <li>2. Lanzar una línea de productos propios</li> <li>3. Trascender las fronteras de la provincia de Córdoba</li> <li>4. Mejorar los procesos de logística</li> </ol>
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de gestión de recursos humanos</li> <li>2. Problemas en la comunicación interna</li> <li>3. Jefes con una visión productiva</li> <li>4. Centralidad en la dirección</li> </ol>	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación económica y sanitaria</li> <li>2. Aumento de la pobreza</li> <li>3. Proliferación de las segundas marcas</li> <li>4. Crecimiento de los mayoristas a nivel nacional</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Se advierten que las principales fortalezas que tiene Redolfi es su presencia en el mercado hace más de 62 años que cubre los dos segmentos del mercado por un lado la distribución siendo capaz de tener depósitos y autoservicios distribuidos estratégicamente en las localidades más importantes de Córdoba, además de poseer un bajo endeudamiento que le permite acceder a mejores promociones y ofrecer precios preferenciales a sus clientes o descuentos importantes.

Las oportunidades que podría aprovechar son el lanzamiento de una marca de productos propios, además de hacer como los grandes hipermercados mayoristas que nacionalizaron su presencia en el mercado.

Entre las debilidades se advierten problemas en la comunicación entre los directores y los mandos medios que tienen problemas por falta de capacitación y con una visión más antigua puesta en la producción.

Y las principales amenazas con las que se encuentra son la situación económica y social productos del Covid-19, un aumento de la pobreza y baja en los ingresos de las familias.

De acuerdo con lo analizado hasta el momento y teniendo en cuenta la problemática de la organización desde la visión profesional de los recursos humanos es necesario que en épocas de crisis como la que se está viviendo producto de la emergencia sanitaria, la comunicación interna se vuelve fundamental para poder dar respuesta y certidumbre a los trabajadores, a través de mandos medios que acompañen esta gestión.

El Covid-19 dejó al desnudo a las empresas en función de cuan preparadas estaban para enfrentar una crisis de tal magnitud, en el caso de las alimenticias debían tener no solo la tecnología al servicio del negocio, sino que también tenían que tener preparados a sus trabajadores para dar respuesta y habituarse a los estrictos protocolos sanitarios, por esto la comunicación y el liderazgo se vuelven fundamentales.

Redolfi debería aprovechar la ventaja competitiva que tiene para poder comenzar a profesionalizar a sus recursos humanos dotándolos de canales formales de comunicación en donde el trabajo se vuelva colaborativo y generar espacios de dialogo entre los equipos de trabajo para que cada una de las unidades de negocio sean una y los objetivos compartidos.

## **Marco Teórico**

En el presente apartado se abordarán los conceptos centrales de este reporte de caso que son comunicación interna, plan de comunicación interna, líder coach y coaching desde la mirada de diversos autores que generaron a lo largo del tiempo un aporte fundamental a la temática elegida.

### *Comunicación interna*

La comunicación organizacional se define como el sistema coordinador entre la institución y los públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ellos, contribuir al desarrollo profesional. (Muriel, 1980)

Por su parte Cuenca & Verazzi (2020) aportan que pensar en comunicación interna es pensar en la organización y en sus miembros en su conjunto. Comunicar dentro de la empresa conlleva a desarrollar un ambiente de escucha, de sinceridad y de circulación de la información. Sin embargo, la buena voluntad para comunicar internamente tiene ciertos límites que conviene no olvidar.

### *Plan de comunicación interna*

El Plan de Comunicación es un instrumento de apoyo al Plan de Negocios de una organización en lo que tiene que ver con la imagen y la identidad corporativa. El plan de trabajo de Comunicación es un plan de ejecución que guía las actividades de comunicación. Es un programa detallado de acción para la construcción del componente de comunicación, sirve no solo de guía para los planificadores del programa, sino también como registro de los objetivos y de la estrategia a los que referirse y los cuales modificar en el transcurso del tiempo. (Vazquez, 2001).

Un plan de comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias. (Laffite, 2013).

### *Coaching*

Casado Alcade (2013) define que el coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. Esto implica que el coach tiene varias responsabilidades:

- Descubrir, aclarar y alinear qué quiere lograr el cliente.
- Estimular al cliente a auto descubrirse.
- Obtener del cliente sus propias soluciones y estrategias.
- Mantener la responsabilidad del cliente.

### *Líder Coach*

El paradigma tradicional concibe que el líder tiene seguidores y ejerce influencia sobre los mismos. Sostenemos que conducir desde el liderazgo implica generar las condiciones que posibiliten el desarrollo de nuevos líderes. Liderar supone ayudar a que otras personas expandan su potencial y mejoren su desempeño a los efectos de lograr resultados individuales y colectivos que no parecían posibles hasta entonces. Los líderes no crean seguidores, crean líderes. En tal sentido, Líder-Coach es quien desempeña la acción del liderazgo desde el compromiso del desarrollo de otros líderes. (Ansorena , 2016, pág. 12)

La función del coach es que nunca aconseja a su cliente lo que tiene que hacer. Le hace preguntas para que él/ella se dé cuenta de cuál es su camino. El tipo de trabajo de un coach también consiste en un acompañamiento, que actúa como socio de su cliente, como apoyo, y como entrenador, pidiéndole llegar más lejos de lo que habría logrado sin la ayuda del coach. (Casado A. , 2013)

Los autores que se abordaron hacen hincapié en la necesidad de gestionar la comunicación y a los líderes buscando una mejora sustancial en la productividad y la calidad de vida de los trabajadores, con un buen plan de comunicación los colaboradores logran trabajar en equipo, generar una mayor adecuación con los valores organizacionales y mejorar el clima laboral, en cuanto con el liderazgo coach se aumenta el rendimiento y se mejora la calidad de vida, trabajar en ambos sentidos para que la empresa pueda cumplir con los objetivos y fidelizar a sus equipos de trabajo.

## **Diagnóstico y Discusión**

Redolfi S.R.L tiene un problema en el manejo de su comunicación interna centralizada en James Craik y manejada por el directorio que genera inconvenientes a la hora de integrar el personal, además de tener mandos medios con escasa formación para ejercer el cargo debido ya que estos son elegidos por antigüedad, generando problemas en el relacionamiento interno y la mejora de los equipos de trabajo.

Es relevante para la organización mejorar la comunicación debido a que las personas que la integran sentirán que la empresa los tienen en cuenta a la hora de realizar un aporte para mejorar los puestos de trabajo y cambiar la dinámica de la organización además de ser necesario tener mandos medios que generen espacios de intercambio buscando que los colaboradores puedan crecer en el desarrollo de sus competencias.

La importancia que tiene para Redolfi S.R.L. abordar esta problemática le generará poder para tener una cultura orientada a las personas en donde estos sean los elementos más importantes de la organización, buscando una mejor atención a los clientes y una mayor satisfacción que la sigan haciendo la más elegida por estos. Pero no solo puede entenderse hacia afuera de la organización sino también hacia adentro teniendo colaboradores comprometidos con las tareas y funciones que llevan adelante, además de una mayor adecuación entre el puesto y la persona que ocupa la posición.

Vale la pena que la empresa aborde la mejora en la comunicación interna implementando reuniones semestrales fuera del ámbito laboral, que unifique la gestión de los equipos de trabajo, además de incorporar carteleras para la transmisión de la información y capacitando a los mandos medios en liderazgo coach con el fin no solo de mejorar la calidad del trabajo en equipo sino también aumentar sus ganancias totales en un 10% debido a tener trabajadores fidelizados, se traduce en una mejor atención al cliente y como consecuencia aumentos en las ganancias.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General*

Implementar un plan de comunicación que mejore la transmisión de información y la generación de un código común entre los trabajadores de un mismo sector o sucursal en la que están, además de formar a los mandos medios en liderazgo coach para que acompañen los procesos de comunicación y generen equipos de trabajo de alto rendimiento en Redolfi S.R. L. para de esta manera obtener como beneficio un incremento del 10% sobre las ganancias totales.

### *Objetivos específicos*

- Incorporar una cartelera y un buzón de sugerencias en donde se transmita información relevante de la organización que los trabajadores deben conocer y se permita que estos se expresen.
- Realizar reuniones semestrales en donde participen todos los trabajadores fuera del ámbito laboral para fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo.
- Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach que mejore la gestión de los equipos de trabajo.

### *Alcances*

Geográfico: la implementación aplica a los trabajadores de la empresa Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik, Córdoba, República Argentina.

Temporal: el tiempo de implementación será de 6 meses comenzando en agosto de 2021 y finalizando enero de 2022. Plazos sujetos a modificación de acuerdo con las medidas sanitarias tomadas por los gobiernos nacionales, provinciales y/o municipales y las restricciones impuestas por estos debido a la situación provocada por el Covid-19.

### *Incorporación de carteleras y buzón de sugerencias*

La primera acción por realizar sobre la empresa Redolfi será la incorporación de carteleras en cada una de las unidades de negocio que esta maneja, oficinas corporativas, hipermercados y depósitos, la finalidad es dar a conocer a los trabajadores información importante que deben conocer y que actualmente se entrega de forma discrecional desde la dirección.

Las carteleras se distribuirán dentro de la organización de manera estratégica estando en lugares comunes teniendo un diseño que permita llamar la atención de los trabajadores y la

información que se mostrará estará relacionada con los planes de ventas para el mes en curso, fechas importantes que los trabajadores deban conocer, foto con el empleado destacado, mensaje de la dirección, horarios y toda la información que los trabajadores necesiten conocer.

La actualización se realizará de manera semanal, los lunes será el gerente el encargado de descargar la información que sea enviada desde la casa central y de realizar el cambio de información, en esta primera etapa los trabajadores tendrán un rol pasivo frente a esta acción pero podrán estar informados de lo que sucede dentro de la organización, dándoles un elemento más para fidelizarse.

Los beneficios que tienen las carteleras son:

- Fortalece la imagen corporativa.
- Genera sensación de orden.
- Evita sanciones por falta de advertencia de algunos temas específicos.
- Facilita la comunicación.
- Permite la publicación en físico de documentos, reglamentos, comunicados, fotografías, entre otros.

La implementación se realizará en el transcurso de 2 meses en el primero se compran las carteleras, mantenimiento las colocará en los lugares estratégicos diseñados para tal fin serán dos por unidad de negocio y a partir del segundo mes se comenzará a enviar el material para publicar.

Los costos asociados para la compra de las carteleras son \$ 4000 por unidad, el total a comprar es de 8 para los hipermercados, 8 para los depósitos y 2 para las oficinas centrales, en total serán 18 siendo el costo total de \$ 72.000.

La segunda acción que fortalece la comunicación interna de Redolfi será la implementación de buzones de sugerencia con el fin de generar la participación de todos los trabajadores de la organización, con el buzón de sugerencias la empresa le dará una herramienta a los colaboradores para que puedan expresarse ya sea para generar un reclamo, hacer la solicitud de algún beneficio o generar alguna idea innovadora que mejoren los procesos.

Para llevar adelante esta implementación se colocaran dos por sucursales en lugares visibles pero que le den al trabajador cierta privacidad para poder sentirse libre de lo que expresa en el formulario creado para tal fin, será responsabilidad del gerente de la sucursal recoger los comentarios los días jueves analizar el contenido y dar respuesta al colaborador en

el caso de ser necesario en un plazo de 5 días, salvo aquellas que necesiten aprobación o intervención de la dirección de la compañía, el responsable deberá completar una planilla y enviar todos los comentarios por correo electrónico los viernes a la dirección de la compañía para que estos puedan monitorear lo que se vuelque en el buzón.

En cuanto a los tiempos de implementación se realizará en un mes junto con el lanzamiento de la cartelera.

El costo de implementación de la acción será la compra de 10 box acrílicos que tienen un valor de \$ 2500 cada uno, dando como resultado un total de \$ 25.000, más el valor de las lapiceras y papeletas que usaran los trabajadores otorgando un presupuesto de \$ 5.000 mensuales.

La evaluación de la acción se realizará mediante una encuesta que se enviarán luego de 3 meses en donde se les consulte a los trabajadores sobre el uso y los beneficios de esta.

#### *Reuniones de sociabilización*

Para esta segunda acción se generará una reunión semestral de sociabilización, en donde los empleados puedan estrechar lazos y mejorar el trabajo en equipo teniendo los trabajadores una actitud activa frente a las dinámicas que se presentan.

Estas jornadas se las conocen como outdoor training o jornadas fuera de la oficina en donde una consultora especializada lleva adelante a través de distintas dinámicas los objetivos propuestos por el área de recursos humanos.

Las jornadas normalmente son de día completo, pero por tratarse de una empresa de consumo masivo se realizarán de medio día asistiendo los del turno tarde a la jornada de la mañana y viceversa, la duración total será de 4 horas en donde se abordará como mejora en la primera de ellas la comunicación efectiva y en la segunda el trabajo en equipo.

A la consultora que se contratara será GBS Recursos Humanos a quienes se los debe contratar con dos meses de anticipación indicándoles cuales son las competencias por desarrollar para que ellos elaboren las dinámicas y la capacitación central.

El objetivo que tienen estas jornadas es empapar de habilidades de una manera lúdica, a los colaboradores saliendo de la rutina y motivando al equipo para mejorar el rendimiento.

Los costos de la jornada de día completo son de \$180.000 y se estima un gasto de \$ 70.000 en servicio de catering que incluye el desayuno y almuerzo.

La evaluación se realizará a través de la encuesta de clima laboral anual en donde se verá una mayor satisfacción en el relacionamiento con los compañeros y el líder.

#### *Capacitación en liderazgo coach*

Como última acción se propone generar una capacitación en liderazgo coach destinada a los mandos medios de Redolfi, buscando el desarrollo de las habilidades que no poseen debido a que su elección se realizó de acuerdo con la antigüedad teniendo una orientación netamente al cumplimiento de las tareas.

La finalidad del coaching en las empresas es: en primer lugar, en cuanto a beneficios directamente relacionados con los trabajadores desde el punto de vista individual, mejora las relaciones entre ellos, favorece el liderazgo de los cargos de dirección, reduce los niveles de estrés, aumenta la creatividad, reduce la conflictividad y favorece el desarrollo del talento. Todo ello, en cuanto mejora las relaciones y aumenta la satisfacción y la motivación de los empleados, contribuye a mejorar el funcionamiento de la empresa, por tanto, a aumentar la productividad, y con ello el beneficio.

Esta capacitación se llevará a cabo mediante la Institución BADRA de la provincia de Córdoba, que ofrecen un curso en liderazgo coach totalmente virtual de 8 jornadas, se llevará a cabo dentro del horario laboral los jueves de 15:00 hs. a 18:00hs. Cuyo objetivo es que adquieran los conocimientos fundamentales sobre el liderazgo y la formación de mandos medios, a través de una propuesta pedagógica de trabajo vivencial, lúdico-práctico. Desarrollarán sus habilidades para reforzar sus valores directamente desde la experiencia desde el campo de la Psicología Social, el Coaching y el Aprendizaje Experiencial. ( ver temario del curso en anexo “A”).

Los objetivos específicos que van adquirir los asistentes son:

- A. Desarrollar estrategias comunicacionales
- B. Constituir equipos de trabajo
- C. Conducir equipos de trabajo
- D. Desarrollar planes de recursos humanos
- E. Identificar las competencias requeridas para cada tarea y puesto laboral
- F. Evaluar el desempeño del personal a cargo
- G. Planificar proyectos

- H. Elaborar, ejecutar, y evaluar proyectos
- I. Controlar y elaborar tableros de comandos
- J. Manejar distintas situaciones conflictivas

Los costos que tiene este proceso formativo son de \$ 1280 en concepto de inscripción por asistente y una cuota mensual de \$ 2.486 por mes por persona que participe, teniendo en cuenta que son 10 quienes tomaran el curso da \$ 24.860 en conceptos de cuotas y \$12.800 de inscripción lo que da un total de \$ 37.660.

Se evaluará teniendo en cuenta los resultados de la calificación final del examen que les permitirá acceder a la certificación.

#### *Marco temporal de la implementación*

Mes /acción	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Carteleras						
Buzón de sugerencias						
Reuniones de sociabilización						
Curso de liderazgo coach						

Fuente: elaboración propia.

#### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para el cálculo del impacto de la implementación se deberá realizar el cálculo del retorno de inversión teniendo en cuenta cuales son los costos del proyecto y porcentaje de beneficio a obtener.

El beneficio se determina teniendo en cuenta cuales son las ganancias de la organización en este caso el último balance que se dispone de la organización es del año 2018 por un total de \$ 6.195.536,11 que deberá actualizarse teniendo en cuenta la inflación de los últimos años.

- Total 2018 - \$ 6.195.536,11
- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,53
- Inflación 2020 – 36,1 % - \$ 12.968.697,69
- Inflación 2021 – 17,6% - \$ 15.251.172,64
- Beneficio por obtener 10% - \$1.525.117,25

Los costos del proyecto son:

- Carteleras y buzón - \$ 102.000

- Reuniones semestrales - \$ 250.000
- Capacitación en liderazgo coach - \$37.660
- Costo Total - \$ 389.660

Calculo del retorno de inversión:

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

$(\$1.525.117,25 - \$ 389.660) / \$ 389.660 = 291\%$

De acuerdo con el resultado obtenido de 291% se puede decir que Redolfi obtendrá por cada 100 pesos que invierta \$ 291.

## Conclusiones

Se puede concluir el presente reporte de caso realizado en la empresa Redolfi que los problemas detectados inicialmente la falta de comunicación interna y la formación de los líderes en el coach pudieron ser resueltos con el plan de acción presentado, en donde permite generar conciencia de que los principales activos de una compañía son las personas y como tales hay que mantenerlas informadas y darle voz para que ellos puedan comunicar, además de generar códigos comunes en reuniones que permitan una mayor profundidad en las relaciones interpersonales llevando estas a un nuevo nivel fuera de los límites de la empresa.

El principal aporte que realiza este reporte a la organización es poder mejorar la forma de liderar equipos de trabajo, pensando a las personas no como parte de la producción sino más bien como socios estratégicos que trabajan en una empresa que les permite desarrollarse, crecer y ser cada día un poco más profesional, el líder coach es el que genera que los trabajadores confíen en su potencial y quienes a través del discurso los fidelicen.

### *Recomendaciones*

Se recomienda en un futuro incorporar herramientas digitales que mejoren a la comunicación e incorporar personal que permita la creación de los recursos humanos.

También se sugiere que luego de tres meses de implementada todas las acciones se realice una encuesta de clima laboral para conocer la satisfacción de los trabajadores para con la organización.

Por ultimo deberán trabajar preventivamente en materia de seguridad e higiene y preparar a los trabajadores más expuestos a conocer cómo cuidarse mientras se trabaja.

## Bibliografía

- Ansorena , O. (2016). Líder-Coach El Liderazgo como desarrollo de líderes. En O. Ansorena, *Líder-Coach El Liderazgo como desarrollo de líderes* (pág. 12). Mexico D.F.: LEA.
- camcomcba.com.ar*. (30 de abril de 2021). Obtenido de <https://camcomcba.com.ar/el-impacto-de-la-pandemia-de-covid-19-sobre-el-comercio-y-los-servicios/>
- Canvas Universidad Siglo 21*. (30 de Abril de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Casado , A. (2013). Manual Coaching. En A. Casado, *Manual Coaching* (pág. 17). Madrid: CEP, SL.
- Casado , A. B. (2013). Manual Coaching . En A. B. Casado, *Manual Coaching* (pág. 31). Madrid: CEP S.L.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). Comunicacion interna total: estrategia, practicas y casos . En J. Cuenca, & L. Verazzi, *Comunicacion interna total: estrategia, practicas y casos* . Barcelona : UOC.
- elterritorio.com.ar*. (3 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2020/04/03/657903-la-gente-prioriza-alimentos-y-analiza-variables-de-precios>
- Garcia , S. (2020). ropuesta de Plan de comunicación interna y formación de líderes coach. En S. Garcia, *ropuesta de Plan de comunicación interna y formación de líderes coach*. (pág. 17). Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Grioni , N. (2019). La estrategia de RRHH para posicionar la marca en MAN-SER S.R.L. En N. Grioni, *La estrategia de RRHH para posicionar la marca en MAN-SER S.R.L* (pág. 6). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Infobae. (1 de Mayo de 2021). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/sociedad/2021/04/16/cuales-son-las-actividades-y-servicios-exceptuados-que-podran-funcionar-despues-de-las-20/>

- Infobae. (22 de Abril de 2021). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/economia/2021/04/22/una-familia-necesita-60874-para-no-caer-en-la-pobreza/>
- Laffite, M. (2013). Manual de Comunicacion Interna . En M. Laffite, *Manual de Comunicacion Interna* . La Habana: Cubatur.
- Mas Container. (2018). <https://www.mascontainer.com/>. Obtenido de <https://www.mascontainer.com/>: <https://www.mascontainer.com/las-nuevas-tecnologias-y-su-aplicacion-a-la-logistica/>
- Muriel, M. (1980). Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones pública. En M. Muriel, *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones pública*. Quiro: Andina.
- Pueyrredon , N. (2020). Plan de comunicación interna y formación de líderes Coach, en empresa A.J & J.A REDOLFI S.R.L. En N. Pueyrredon, *Plan de comunicación interna y formación de líderes Coach, en empresa A.J & J.A REDOLFI S.R.L* (pág. 14). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Salomon, L. (2020). Plan de gestión de información interna y externa. En L. Salomon, *Plan de gestión de información interna y externa* (pág. 6). Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Valle, B. S. (3 de Abril de 2020). [elterritorio.com.ar](http://elterritorio.com.ar). Obtenido de <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2020/04/03/657948-familias-modifican-los-habitos-de-compras-durante-la-cuarentena>
- Vazquez, C. (2001). El Plan de Comunicacion. En C. Vazquez, *El Plan de Comunicacion*. Puebla: Universidad Oriente.

## **Anexo**

### *A. Capacitación en liderazgo coach*

Liderazgo: Instrumentos Conceptuales

El liderazgo actual y sus desafíos: líder transaccional, situacional y transformacional

El aprendizaje experiencial como herramienta de liderazgo

El desafío de liderar e Inteligencia emocional

Liderazgo y Proceso Comunicativo

La comunicación

Comunicación no verbal

La persuasión

Herramientas de comunicación Asertiva

La comunicación verbal y no verbal, persuasiva

La magia de hacer rapport

Herramientas del Coaching para responder a los desafíos del liderazgo actual

Construcción de Confianza en el Liderazgo

Coordinación de acciones: Pedidos, ofertas, promesas y compromisos

Los dominios de la confianza: Sinceridad, competencia y responsabilidad

Motivación intrínseca y extrínseca

Saliendo de la zona de confort

Liderazgo en Equipos de Trabajo

Trabajo en equipo

Valores que influyen en el rendimiento de un equipo de trabajo

Herramientas y enfoques para el desarrollo del trabajo en equipo

Evaluación crítica del trabajo en equipo

Modelos mentales

Pensamiento sistémico

Pensamiento lateral

Sinergia y Toma de decisiones

Liderazgo y Gestión de Conflictos

Introducción a la Motivación

Elementos y naturaleza del conflicto

Identificación y herramientas para la resolución del conflicto

Introducción a la negociación

Bases y elementos necesarios para toda negociación

Liderazgo y Gestión de Proyectos

Planificación

Ejecución de proyectos

Evaluación de proyectos: Modelo CANVAS

Control de proyecto: Tablero de comando