

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseño de un plan de comunicación que unifique los mensajes de las unidades de negocio y formación de líderes coach en A.J. & J.A. Redolfi”**

Alumno: María José Rodríguez Intimone

DNI: 41.902.988

Legajo: VRHU19646

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

## **Resumen**

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. fue el objeto de estudio del reporte de caso, esta es una empresa familiar de la provincia de Córdoba que tuvo sus inicios a fines de los años 50, la misma fue creciendo hasta tener en la actualidad 5 depósitos y 4 hipermercados. Luego de haber realizado un análisis exhaustivo se llegó a la conclusión que tenía serios problemas en la forma en que gestionaba la comunicación interna y el estilo de sus líderes. Dando lugar a la implementación de un plan de acción que tuvo como objetivo el diseño un plan de comunicación interna que mejore la transmisión de los mensajes que se emiten dentro de la organización buscando la bidireccionalidad, y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de que Redolfi S.R.L. incremente sus ganancias netas en un 15%. Dando como resultado un retorno de inversión del 133%.

*Palabras Clave:* Comunicación Interna – Plan de Comunicación – Liderazgo Coach

## **Abstract**

AJ & J.A. Redolfi S.R.L. was the object of study of the case report this is a family business in the province of Cordoba that had its beginnings in the late 50's, it grew until it currently has 5 warehouses and 4 hypermarkets. After having carried out an exhaustive analysis, it was concluded that it had serious problems in the way it managed internal communication and the style of its leaders. Giving rise to the implementation of an action plan that aimed to design an internal communication plan that improves the transmission of messages that are emitted within the organization, seeking bidirectionality, and training middle managers in coach leadership with the purpose that Redolfi S.R.L. increase your net profit by 15%. Resulting in a 133% return on investment.

*Keywords:* Internal Communication – Communication Plan – Leadership Coach

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de Situación.....	6
Análisis PESTEL .....	7
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	10
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna .....	14
Plan de comunicación .....	14
Liderazgo Coach .....	15
Diagnóstico y Discusión .....	17
Plan de Implementacion.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos específicos .....	18
Alcances.....	18
Acciones.....	18
Creacion de canales descendentes .....	18
Involucramiento de los colaboradores en la construcción de la comunicación interna.....	21
Capacitación a mandos medios.....	22
Marco de tiempo de la implementacion.....	23
Evaluación del impacto de la implementacion .....	24
Conclusiones .....	25
Recomendaciones .....	25
Bibliografía .....	26

## Introducción

El objeto de estudio del presente reporte de caso es la empresa A.J. & J.A. Redolfi que opera en el sector de distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la provincia de Córdoba, tiene su sede central en James Craik de donde es oriunda la familia de sus fundadores y en la cual se evidencia problemas de gestión en lo que respecta a la comunicación interna y fallas en los líderes que no son capaces de generar sinergias entre sus subordinados debido a que no están preparados para cumplir con esa función productos de su falta de competencias.

Redolfi es una familia de inmigrantes que se instala en la provincia de Córdoba a inicios del siglo pasado en James Craik que está dentro del departamento de Tercero Arriba en la provincia de Córdoba, ciudad que se caracteriza por ser el corazón de la llanura pampeana, teniendo como actividad principal el desarrollo agrícola ganadero.

La compañía tiene su inicio a fines de los años 50 luego de que su abuelo tuviera un accidente con su camión vaquero y cediera el dinero para que sus nietos Alonso y Miguel adquirieran un negocio de cigarrería, bazar y librería al cual llamaron Redolfi Hermanos, cada uno de ellos tenían roles definidos. Alonso comenzó a visitar comercios de localidad vecinas para ofrecer los productos que comercializaban y Miguel es quien se quedó en la atención al público.

En 1975 la sociedad se disuelve de común acuerdo dedicándose cada uno de estos a su negocio, Miguel que era más conservador se quedó con el local y Alonso junto a su hijo José emprendieron el negocio de la distribución mayorista a través de una empresa que denominaron A.J. & J.A. Redolfi, mismo nombre que recibe en la actualidad.

El primer desafío para expandirse lo tendrán en 1976 cuando se pone a la venta la empresa Feres que con gran esfuerzo económico compran, esto le permite comenzar a distribuir cigarrillos ya no solo en James Craik y sus alrededores sino extenderlo hasta las localidades de Calchín, Villa del Rosario y Luque.

Debido al profesionalismo y dedicación llegara el segundo reto de la mano de Massalin Particulares quien en 1983 les ofrece ser el distribuidor exclusivo de cigarrillos en todo el corredor de la Ruta Nacional 9 que se inicia en James Craik y se extiende hasta Rio Segundo.

A Partir de ese momento se sella una alianza estratégica con el fabricante de cigarrillos a tal punto que en 1987 instalan un depósito en Rio Tercero para abarcar más localidades en las cuales distribuir.

Redolfi Congelados es una nueva unidad de negocios que se abrirá a inicios de los 90 que tendrá como finalidad el transporte de productos envasados que requieren mantener la cadena de frío.

En 1995 se instala con Massalín el segundo depósito en San Francisco esta apertura le permite a Redolfi trascender las fronteras de Córdoba, llegando a algunas localidades de la provincia de Santa Fe.

La necesidad de reinventarse siempre es una de las características de Redolfi, interpretando las señales del mercado en 1999 abren otra unidad de negocio en este caso destinada a la comercialización de los productos que distribuían en un local comercial autoservicio en la localidad de Villa María, que se transformara en un éxito que los lleva a tener que mudarlo para ampliar la superficie del local.

Esta nueva unidad sigue siendo prospera alcanzando en la actualidad 4 autoservicios y 5 depósitos estratégicamente instalados dentro de la provincia de Córdoba.

Siguiendo su línea de innovación en nuevos negocios Redolfi en el 2002 incorpora la distribución de productos e insumos de Kodak para toda la provincia de Córdoba.

En la actualidad Redolfi tiene 132 empleados distribuidos en las diferentes unidades de negocio, una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

De acuerdo con lo analizado se puede indicar que Redolfi tiene múltiples unidades de negocio pero escasos canales de comunicación que permitan transmitir el espíritu de lo que es la compañía, debido a que todos los que forman parte se administran de manera individual, sin una visión compartida que genere cooperación y sinergias entre los equipos de trabajo, reinando en cada unidad la informalidad al carecer de un organigrama y no tener reglas claras, lo que se traduce en roces, incomodidades y radio pasillo que afectan a la empresa en su conjunto, el motivo de esto es que quienes ejercen el poder no están preparados debido a que fueron elegidos no por el desarrollo de sus competencias sino más bien por la confianza y la antigüedad dentro de la empresa, teniendo un tipo de liderazgo reactivo frente a los problemas.

Algunos autores realizaron intervenciones sobre la comunicación interna y el liderazgo coach mostrando cual es la importancia de gestionarlo en las empresas que formaran parte del marco de antecedentes del presente trabajo.

Para poder entender la relevancia del caso es necesario contar con antecedentes que indiquen cuál es la importancia de contar con la gestión del talento humano, la comunicación interna en la organización y el liderazgo coach como herramienta de mejora en la sinergia de los equipos.

Mariño Lupe (2017), en su trabajo final de grado titulado “Influencia de la Comunicación interna en el clima organizacional” mediante un trabajo de investigación de cohorte cualitativo realizado en empresas Españolas indica que en los últimos años, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta estratégica clave para las organizaciones, debido a que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados, los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, generando una cultura de fidelidad, sentido de pertenencia, y mejora del clima laboral.

Por su parte Bravo Eliana (2021), en la revista científica *Mente Clara*, editada en Buenos Aires, en el artículo titulado “Comunicación interna y abordaje de los conflictos” mediante un estudio descriptivo, de corte transversal en una institución privada expone que la efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

En lo que refiere al liderazgo coach Calandrielo Ana Laura (2020), realiza un reporte de caso sobre el hotel Howard Johnson de Villa Carlos en donde esboza que:

El rol del Líder es central para la organización porque es quien sostiene, sustenta y prolonga la cultura de la organización, y, por ese motivo, su comportamiento debe ser ejemplar. El Líder debe promover espacios de confianza y feedback con el fin de desarrollar los talentos de su equipo e inspirarlo a alcanzar nuevas metas y resultados con visión de conjunto. Debe renovarse permanentemente para estar a la vanguardia y abierto a las nuevas tendencias (pag. 3)

De acuerdo con los autores la relevancia que tiene para Redolfi la gestión de la comunicación y el liderazgo coach están relacionados con herramientas estratégicas que promueven espacios de confianza en busca de alcanzar los objetivos esperados y estar abiertos a las nuevas necesidades del mercado.

## **Análisis de Situación**

Con 63 años en el mercado Redolfi es una empresa madura en el negocio de la distribución y comercialización de alimentos, bebidas, cigarrillos entre otros que tiene depósitos y locales comerciales para abastecer a más de sus 6.000 clientes distribuidos dentro de la provincia de Córdoba.

La misión que persigue la compañía es atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022).

Su visión Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022).

Y los valores principales el respeto hacia el cliente, la confianza, el esfuerzo y la dedicación, la honestidad y la orientación al cliente.

La cobertura de la compañía se da por medio de 35 vendedores que todas las semanas visitan a los clientes con la finalidad de tomarles sus pedidos y darles tips para mejorar sus niveles de venta, cubre la totalidad de la provincia, el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Entre los años 2002 y 2006 tuvo su mayor tasa de rentabilidad que era de un 5% luego de ese periodo se redujo a la mitad, la mayor facturación que tuvo en un año fue de \$ 53.000.000

Una de las características principales de esta compañía es que tiene muy bajo nivel de endeudamiento debido a su política de pago exigiéndole a sus clientes el pago de contado, solo algunos los de mayor confianza tienen un plazo extendido que no puede exceder los 21 días.

La remarcación de los productos que adquieren a sus proveedores le permite que se ubique entre el 10 y el 30% de acuerdo con el producto y el volumen que compran, normalmente Redolfi es una empresa que aprovecha las promociones y descuentos que les brindan para poder aumentar la remarcación y obtener mejores ganancias.

No tienen muy desarrollada su área de marketing confían que el boca en boca es la mejor publicidad, motivo por el cual en materia tecnológica solo tienen página de Facebook y están en Google My Business.

El área de recursos humanos es inexistente, los directores no lo consideran algo necesario y prioritario, aunque indican que en algún momento tendrán profesionales del área, la liquidación de haberes está tercerizada en un estudio y la relación de los directores con los empleados es buena debido a que son dadores de empleo local.

La rotación es baja pudiendo retener a sus trabajadores por que quienes trabajan sienten a la empresa como una gran familia, todos los empleados están bajo la órbita del convenio 130/75 perteneciente al sindicato de empleados de comercio de acuerdo con el encuadre que tiene la compañía.

El primer análisis por realizar es el PESTEL que permite conocer como la industria se ve afectada por las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores Políticos*

Los factores políticos suelen condicionar el negocio de cualquier empresa ya que se relacionan estrechamente con los representantes políticos del momento. Todo va de la mano del partido político que gobierne a nivel nacional como provincial. En el caso de la provincia de Córdoba, está gobernada por el Partido Justicialista desde el 2015 (ArgenPress, 2022).

La coparticipación es un mecanismo a través del cual la nación le gira plata a las provincias. La coparticipación establece en qué proporción el dinero que recauda el Estado a través de impuestos va a ser luego transferido a las provincias.

Durante el mes de julio de 2022, el fondo de coparticipación que le correspondió a la provincia de Córdoba alcanzó a \$46.170 millones, casi el doble que los ingresos registrados un año atrás. Incidieron la buena performance del IVA, así como las de Ganancias y Bienes Personales. El aumento sorprende en un momento en el cual la volatilidad de las diferentes variables macro tras los cambios en el Gabinete abren interrogantes sobre el futuro próximo. Los gremios presionan por mejoras (Camara de Diputados de La Nacion, 2022).

### *Factores Económicos*

Los factores económicos inciden de manera directa. Son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas.

En este aspecto, la Humanidad entera ha sido azotada por la pandemia del Covid-19 que dejaron en evidencia la fragilidad de todos los Estados ya que miles de industrias han debido cerrar sus puertas.

En este aspecto, nuestro país ha sido pionero en materia distributiva ya que otorgó distintas ayudas para paliar la situación económica de las diferentes empresas a través de herramientas como el IFE; Repro I y II; ATP.

### *Factores Sociales*

La pandemia ha hecho que los hábitos de consumo de los consumidores hayan cambiado y apuesten más por la tecnología, y es al Retail de alimentación al que le toca mover ficha para adaptarse a estos nuevos hábitos de consumo.

El eCommerce ya forma parte de nuestra vida diaria. En mayor o menor medida, somos consumidores. En ese contexto, uno de los mayores y principales desafíos que tienen los vendedores es ofrecer una buena y completa experiencia de compra. Desde un eficaz pre y post venta hasta una rápida entrega de productos, son muchas las tareas para ser el mejor en el mercado, que además tiene un usuario muy exigente (Schefer, 2022).

Las categorías más vendidas (por unidad)

- Alimentos y bebidas
- Hogar, muebles y jardín
- Accesorios para motos y autos
- Cosmética y belleza
- Higiene y cuidado personal (Iprop, 2022)

### *Factores Tecnológicos*

La tecnología esta creciendo a pasos agigantados en los últimos años y esta generando soluciones para todas las industrias, siendo cambios en donde en cuestión de tiempo únicamente lo que va a quedar es adaptarse a la nueva realidad para no quedar fuera del sistema

es así como en la industria del comercio masivo se comenzaron a tomar algunas iniciativas que mejoren la experiencia de sus clientes.

En una entrevista publicada en Forbes, la consultora LatentView Analytics estimaba un aumento de casi el 20% en la preferencia de los consumidores por métodos sin contacto de recogida de sus pedidos. Esto es, un aumento del 20% en la preferencia de uso de BOPIS (Buy-Online-Pick-Up-In-Store) o sistemas de Click&Collect.

El consumidor nos está transmitiendo que quiere evitarnos el problema económico y medioambiental de la entrega a domicilio o asistida. Algo que podemos facilitarle gracias a sistemas de Click & Collect, como las soluciones Cleveron de HMY (Forbes, 2022).

### *Factores Ecológicos*

El jueves 8 de septiembre de 2022, Córdoba se convirtió en la provincia más afectada debido que se registraron 12 focos de incendios. Del total, cinco se mantuvieron activos durante la noche. Los mismos fueron ubicados en las localidades de San Javier, Santa María, Punilla, Río Segundo y Calamuchita. Además, se detalló que los otros seis fueron controlados por los bomberos (Infobae, 2022).

Lamentablemente estos incendios forestales afectan a varias provincias de nuestro país. En este aspecto, los incendios se expandieron hasta las provincias de Jujuy y Salta. Más allá de los focos de incendio activos, en algunas localidades debieron evacuar personas como medida preventiva.

Las causas que ocasionan estos incendios son múltiples: ante todo el cambio climático que es a nivel mundial, que ocasiona altas temperaturas. A nivel local, otra de las razones por las cuales se dificulta que se puedan controlar los focos de incendios son las condiciones meteorológicas desfavorables: aumento de ráfagas de viento; aumento en la humedad ambiente y que no se esperan precipitaciones hasta el momento.

### *Factores Legales*

Las paritarias se volvieron una situación compleja para los gremios y las empresas debido al alto índice de inflación que está teniendo el país a tal punto que las renegociaciones se realizan de forma trimestral o incluso de forma mensual el gremio de comercio que tuvo elecciones de autoridades hace unos días decidió reelegir a Armando Cavalieri quien está al frente del sindicato hace más de 30 años y quien tiene una gran relación con los empresarios.

Motivo por el cual las negociaciones se realizan de forma mas expeditiva que otros gremios mas combativos.

La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, uno de los gremios más grande del país, cerró hoy su acuerdo paritario con una suba de 59,5% anual a pagarse en siete cuotas (La Nacion, 2022).

El segundo analisis es el de las 5 fuerzas de Michael Porter que se centra en el microentorno en que esta inserto Redolfi teniendo en cuenta los niveles de poder que tienen sobre la compañía, las amenazas y como es la rivalidad con sus competidores.

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

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

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que son quienes tienen el dinero para elegir a sus proveedores, aunque esto se disminuye teniendo en cuenta que Redolfi ofrece descuentos y asesoramiento para mejorar los niveles de ventas de estos.

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

Redolfi es una empresa económicamente sustentable con muchos años en el mercado manteniendo muy buen vínculo con cada uno de los proveedores con los que trabaja, y consigue una ventaja frente a sus competidores al tener su cuenta corriente al día gracias a su política de pagos, haciendo que el poder de negociación sea bajo.

##### *Amenazas de ingreso de nuevos competidores*

En la Capital de la Provincia de Córdoba están las principales marcas de hipermercados mayoristas y pequeñas distribuidoras motivo por el cual la amenaza de ingreso de nuevos competidores es bajo ya que la cuota de mercado está cubierta por las grandes marcas.

##### *Amenaza de ingreso de productos sustitutivos*

Al comercializar únicamente productos de primeras marcas esta es una amenaza para Redolfi debido a que la crisis económica cambio los hábitos de consumo de la población quienes eligen marcas más económicas para hacer rendir el dinero.

##### *Rivalidad entre competidores*

La competencia de Redolfi se divide en dos por un lado aquellas pequeñas distribuidoras con vendedores y entrega a domicilio que solo tienen cobertura en algunas de

las ciudades donde está presente la compañía y por otro lado los grandes hipermercados como Diarco o Vital con locales comerciales en la capital provincial. No existe en Córdoba otra empresa como Redolfi que cubra la totalidad de la provincia distribuyendo y con locales comerciales.

El último análisis se enfoca en conocer internamente sus fortalezas y debilidades como también ver cuáles son las oportunidades y amenazas que pueden afectarlos u aprovechar.

### *Análisis FODA*

#### *Fortalezas*

- Tiene más de 60 años en el mercado lo que es una gran ventaja competitiva, además de tener servicios de entrega en menos de 48hs. Desde que ingresa el pedido en el sistema.
- La atención personalizada de sus clientes y la formación de los vendedores para el asesoramiento de los comercios son dos ventajas competitivas importantes que tiene la empresa.
- El bajo endeudamiento le permite realizar compras grandes que mejoran los costos y aumentan la rentabilidad de la compañía.

#### *Debilidades*

- El no contar con un área de recursos humanos que genere procesos y políticas para su personal es una de las grandes debilidades que tiene Redolfi.
- Su personal carente de competencias es un problema debido a que no le permite a la empresa crecer.
- Le faltan programas de comunicación, esto hace que no exista una unidad entre sus cuatro unidades de negocio manejándose cada una de ellas de forma autónoma sin tener un conductor común que permita estrechar lazos y tener más sinergias.

#### *Oportunidades*

- Digitalizar sus autoservicios mayoristas generando en su página web un gran supermercado.
- Realizar convenios con segundas marcas para la comercialización de sus productos.
- Abordar un nuevo mercado mediante la instalación de locales minoristas.

#### *Amenazas*

- Situación económica del país que genera no tener precios de referencia debido a los altos índices inflacionarios, que a su vez produce una depreciación del peso y una creciente pobreza.
- Instalación de los mercados mayoristas que están en la capital provincial y decidan emigrar hacia el interior.
- Aumento de sueldos de forma mensual que afecta a la rentabilidad del negocio.

Teniendo en cuenta el análisis FODA se puede determinar que:

Las principales fortalezas que Redolfi tienen es ser una empresa madura con más de 60 años en el mercado que conoce a la perfección las necesidades de sus clientes y el tener sus cuentas saneadas que le permite tener mejores negociaciones con los proveedores y obtener descuentos especiales que aumenten su rentabilidad.

Las debilidades que se evidencian están relacionadas con la falta de gestión de su capital humano que no le permite a la empresa crecer si uno tiene en cuenta cuando fue la última vez que Redolfi abrió una sucursal fue en 2005 cuando tenían ya una plantilla de 132 empleados, el no tener reglas claras llevan a superposición de tareas y desconcierto en los empleados que no conocen lo que se espera de ellos, profundizándose al no tener canales de comunicación en los cuales puedan expresarse y mandos medios que no estén a la altura de las necesidades de los equipos, el mercado y la compañía.

En cuanto a sus oportunidades abrir una nueva unidad de negocio orientado a la comercialización minorista puede generar mayores ingresos en la compañía y estar en consonancia con sus competidores que ya no solo atienden a comercios sino también a consumidores finales, además de comenzar a comercializar productos de segundas marcas pudiendo realizar convenios con empresas locales.

Las amenazas a las que se enfrenta están relacionadas con los problemas económicos del país que lleva a que no existan precios de referencia y se pierda la rentabilidad de la empresa además del aumento de sueldos por paritarias que no da previsibilidad al gasto en salarios de la empresa que afecta a la rentabilidad.

Teniendo en cuenta los análisis realizados se concluye el apartado indicando que, si bien la Argentina está en medio de una crisis económica sin precedentes la industria de la alimentación sigue siendo sumamente competitiva debido a que la población tiene que realizar

las compras para poder vivir, pero que genera en las empresas un problema de rentabilidad al no conocer cuáles son los precios en el que deben vender los productos que compran.

Desde la visión profesional de recursos humanos Redolfi es una empresa como muchas pymes que consideran que gestionar a su talento es un costo extra que tienen que asumir, motivo por el cual deciden que esta actividad esté en manos de los directores y mandos medios, pero que ninguno de ellos tiene las competencias necesarias para mejorar a los equipos.

Faltándole un organigrama que ordene las posiciones de forma tal que no exista superposición de tareas, que quienes ingresen a la compañía conozcan no solo lo que deben hacer sino también conocer a la empresa en la cual trabajan, y dándoles herramientas que les permita crecer y desarrollarse.

Redolfi hace algunos años realizó una encuesta de clima de la cual se desconocen los resultados debido a que nunca fueron analizados lo que generó una pérdida de tiempo y de dinero al no escuchar cuáles eran las necesidades de su personal y tener de primera mano los sentimientos de estos.

Por último, se puede indicar que la falta de profesionalismo de sus jefes repercute negativamente entre sus trabajadores debido a que no son propulsores de la mejora continua utilizando la escucha activa y el feedback proactivo, sumado a que no tienen canales por donde transmitir información importante que todos deban conocer, su único canal es el servicio de intranet adosado a la página web de la empresa a la que solo tienen acceso los responsables de cada unidad de negocio.

## Marco Teórico

En este apartado se abordan los principales conceptos que forman parte del trabajo entre ellos comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Paoli (2006) define a la comunicación interna como la correspondencia entre dos o más personas, mediante el cual se le da un nuevo sentido a los mensajes que se emiten dentro de una organización; de acuerdo a la representación este escritor marca que para tener la potestad de comunicarnos como empresas es obligatorio tener prácticas análogas o simultáneas que consientan en las interacciones interpersonales.

En cambio, para Zúñiga (2012), la comunicación interna es el método de interrelaciones, a través de una misión y visión institucional, que dan distribución a las metas, encaminados hacia el favor particular, social e industrial.

Alcaraz (2016) expone que la comunicación interna es la causa mediante el cual se causa un cambio de indagación, dictámenes, prácticas, emociones, entre dos o más personas a través de un medio de comunicación.

Trelles (2003), detalla que las funciones de la comunicación dentro de las organizaciones tiene un patrón definido, que involucra una función descriptiva, que busca investigar los procesos de la comunicación y la concepción de la misma, y una función evaluadora, que explica los motivos por el cual en diversos ámbitos se actúan de manera que busque fluir los elementos comunicaciones; Función de progreso, que analiza cómo vigorizar aquello que ha sido estimado como conveniente y optimar lo que fue estimado equivocado, y plantea, conjuntamente, la forma de ejecutarlo.

### *Plan de comunicación*

Para Pinillos (1996) el plan de comunicación interno debe involucrar a toda la línea de mando en actividades concretas de comunicación interna y convertirla en una verdadera herramienta de gestión, es decir conseguir que “que mi jefe hable conmigo” ya hay compañías donde los primeros niveles de dirección, dentro de un manual de funciones tiene asignadas las responsabilidades concretas de comunicación interna, de forma que su mayor o menor cumplimiento repercute en sus objetivos y como consecuencia en el cobro de una parte de sus retribución variable. Para ello es frecuente un reparto de competencias entre los departamentos de comunicación interna, sino hubiera y las unidades funcionales (comercial, producción,

financiero, etc.) o de negocio con las que resulte sencillo fijar unos criterios que midan el cumplimiento de las responsabilidades exigidas.

Para Kreps (1990) conceptualiza el plan de comunicación como un proceso de ideas compartidas por los participantes dentro de la institución, siendo la integración que ocurre dentro de las instituciones y los colaboradores de esta. Por lo que es característica de esta comunicación su fluidez, envolver, motivadora, vivificante y enérgico en sí misma.

Capriotti (1998), entiende que el plan de comunicación debe llevar a cabo una secuencia de acciones que genera a la institución optimizar la potencia de las actividades que realiza. Una óptima Comunicación Interna generará mayor interactividad entre los colaboradores de la organización. La participación recíproca facilita, el desplazamiento de la comunicación dentro de la institución de manera acelerada y espontánea. Por otro lado, facilita la gestión de tareas y empeño entre las diversas áreas de la institución. Finalmente, la institución alcanza mayor actividad y prontitud, lo cual le permite adecuarse mejor a las diversas situaciones que se generen.

#### *Liderazgo Coach*

Muradep (2009) hace hincapié en que la palabra coach se comprende literalmente como carruaje y, por asociación, transporte. En cuanto a su etimología al hablar del coach se refiere a aquella persona que realiza el trabajo de transportar a alguna persona de un sitio a otro y, por extensión, el entrenador, específicamente en cuanto al ámbito deportivo se refiere, es decir quiere dar a entender que lleva a un atleta o a un equipo a lograr alcanzar su potencial desarrollándolo en su máximo nivel.

Para Alvarez (2007) el coach de una organización asiste a la gente en su trabajo en relación de aspectos profesionales; muy seguido labora en la ayuda con directores de la empresa y puede practicar el coaching a grupos de personas. El coaching se enfoca en las personas como individuo, no en el sistema empresarial, pero sin duda incide de forma indirecta.

Según Román (2008), el coach tiene la particularidad de abrir puertas que permiten dar una explicación de nuevos conceptos, nuevos métodos, técnicas, herramientas y nuevas tendencias tecnológicas para permitir una efectiva gestión empresarial.

De acuerdo con Bou (2009), es necesario que el coach posea una gran variedad de capacidades y destrezas que le hagan cumplir solventemente su labor, entre las cuales pueden

estar la capacidad de escucha, estar disponible y dispuesto, conocer perfectamente a su equipo, poseer competencias como ánimo en la realización de labores, actitud mental positiva y por encima de todo un sistema preciso para transmitir la información.

Realizando un análisis sobre lo expuesto por los autores en relación con la comunicación interna todos los autores coinciden que es un proceso que involucra a dos o más personas con la finalidad de transmitir la información que emerge dentro de la empresa. Siendo Telles el que le pone una intencionalidad a la forma en que deben emitirse los mensajes.

En lo que respecta al plan de comunicación los autores lo presentan como un proceso, aunque Pinillas es el que le da una intención al indicar que este debe ser administrado por los jefes y son estos lo que deben incluir a toda la organización.

El liderazgo coach es para los autores una oportunidad para mejorar las competencias de quienes ejercen el poder permitiendo tener una mirada más humanista de las personas que componen una organización buscando que mediante la participación y la transmisión de la información se cumplan los objetivos empresariales.

De acuerdo con lo indicado por los autores la comunicación interna es un elemento que debe generar la interrelación entre los trabajadores debiendo esta estar en un plan estratégico que tenga la capacidad de poder adaptarse a las necesidades de la empresa y que con el liderazgo coach se genere el perfeccionamiento de las competencias de un equipo de trabajo.

## **Diagnóstico y Discusión**

Los problemas que presenta Redolfi como compañía es la falta de un plan de comunicación que ordene los mensajes que se emiten y que eviten los rumores que se generan por la falta de protocolización de la forma en que se emiten los mensajes, además de contar con mandos medios que no están preparados para liderar equipos de trabajo y que genera estancamiento para la organización, debido a que la dirección debe velar por el funcionamiento de la empresa haciéndose cargo desde las decisiones estratégicas hasta la solución de problemas en cada depósito o sucursal.

Es importante que Redolfi mejore sus procesos de comunicación interna mediante la implementación de políticas para poder mejorar la satisfacción de sus empleados, acompañándolos a forjar nuevas competencias y sobre todas las cosas generando un proceso de desarrollo con la finalidad de que los objetivos trazados se cumplan, además de ir encaminándose a la profesionalización de cada puesto de trabajo.

Redolfi debe pensar a la organización como un todo y no seguir segmentándola de acuerdo con sus tareas sino más bien debe buscar generar una cultura compartida, participativa y sobre todas las cosas de unificación de la forma en cómo se transmiten los mensajes.

En la actualidad no solo es relevante para Redolfi abordar estos problemas sino para cualquier organización debido a que no se puede dejar todo librado al azar sino más bien generar intervenciones que mejoren la forma en que se concibe a la empresa como sistema interrelacionado capaz de generar cambios en las personas que forman parte de ella.

Vale la pena invertir en un plan de comunicación y la formación de líderes coach para generar mayor certidumbre en la población que compone a Redolfi, formalizando la gestión integral de los mensajes que se emiten y generando sentimiento de pertenencia de sus trabajadores debido a que sentirán que pueden aportar ideas que mejoren el negocio y por supuesto generar una comunicación bidireccional, esto no solo impactará en el clima laboral sino también en la rentabilidad de la empresa pudiendo obtener un aumento de sus ganancias netas de al menos el 15%.

## **Plan de Implementación**

En este apartado se abordan las acciones que forman parte del plan estratégico de comunicación interna y las acciones que permiten su cumplimiento.

### *Objetivo General*

Diseñar un plan de comunicación interna que mejore la transmisión de los mensajes que se emiten dentro de la organización buscando la bidireccionalidad, y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de que Redolfi S.R.L. incremente sus ganancias netas en un 15%.

### *Objetivos específicos*

1. Estimular la comunicación descendente por medio de la instalación de carteleras y eventos corporativos.
2. Involucrar a los colaboradores en los procesos de comunicación a través de reuniones mensuales.
3. Mejorar la efectividad del liderazgo mediante la formación en liderazgo coach.

### *Alcances*

Geográfico: el reporte de caso aplica únicamente a la empresa Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craick, provincia de Córdoba.

Temporal: el tiempo de implementación será de 6 meses dando inicio en el mes de enero y finalizando en junio de 2023.

### *Acciones*

#### *Creación de canales descendentes*

El plan de comunicación que se aplicara en Redolfi S.R.L tiene la particularidad de estar pensando en función de generar una bidireccionalidad inicialmente contando con canales para la transmisión de la información y luego con la escucha activa de las necesidades de los trabajadores.

En esta primera acción se abordan la creación de canales que permitan la efectiva transmisión de la información de parte de la sede administrativa con las sucursales inicialmente mediante la aplicación de carteleras que deberán actualizarse semanalmente siendo responsabilidad del gerente de la sucursal hacerlo en función de la información recibido del

departamento de administración de Redolfi debido a que esta empresa no cuenta con un área de recursos humanos.

Las carteleras que se instalarán en lugares comunes serán de 1mt. Por 60 cm. Y estarán divididas en dos en una parte ira toda la información con respecto al cumplimiento de los planes de ventas e información corporativa como vacantes o mensajes de los directores y en la segunda parte la información social, celebraciones de cumpleaños, aniversarios, casamientos, nacimientos entre otros.

La información deberá enviarse los viernes por la tarde y la actualización realizarse los lunes a la mañana.

Para hacer esta acción una realidad se comprarán 10 pizarras que serán colocadas en lugares comunes como el comedor y pasillos de alto transito instaladas por mantenimiento.

Las acciones específicas dentro del marco temporal son:

- Compra de las pizarras (1 semana)
- Instalación por parte de mantenimiento (1 semana)
- Comunicación formal a los empleados (1 semana)
- Consolidación de la información y primera publicación (1 semana)

Los recursos involucrados son:

Humanos: área de administración y gerentes de sucursal

Materiales: pizarras, hojas, tinta de impresora.

Los costos asociados a esta primera acción son la adquisición de las 10 pizarras que tienen un valor unitario de \$ 8.399 lo que da un total de \$ 83.990.

Se evaluará luego de 3 meses mediante una encuesta anónima enviada por mail en donde cada uno de los colaboradores de Redolfi deberán manifestar en una escala de 1 a 10 cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la información vertida en la cartelera y si esta mejoro la percepción que tienen de la organización.

La segunda etapa del plan de comunicación descendente busca que la compañía acompañe a cada trabajador en ocasiones especiales siendo un mensaje sumamente importante el que se emita para estimularlos y generarles el sentido de pertenencia.

Motivo por el cual se estipularán regalos corporativos en ocasión de cumpleaños, pascua y navidad.

Que son tres acontecimientos sumamente importantes en la vida de cualquier persona cada uno de los presentes formaran parte de un evento en donde estén las palabras del director saludándolos por ese día especial mediante un mensaje grabado a realizarse en las salas de capacitación con una gran amplitud horaria para que todos puedan participar, a excepción del cumpleaños del trabajador que recibirá una tarjeta junto con una caja de chocolates y las felicitaciones correspondientes.

En el caso del evento de pascua se disfrazará algún miembro de la sucursal de conejo y entregará un huevo para cada trabajador y en el caso de navidad alguien de papa Noel para hacer entrega de la caja con productos navideños.

Las compras se realizarán de forma centralizada por la sede central y serán trasladadas a la sucursal mediante las camionetas propias teniendo en cuenta la cantidad de trabajadores que tengan en la nómina, el armado del evento y la decoración del lugar quedara a cargo de los jefes de área, en cada evento se tomaran fotos con la finalidad de poder realizar álbumes que sea accesible para todos estando disponible en la nube y algunas de forma totalmente random se colocaran en la cartelera.

Para llevar adelante esta segunda acción de comunicación descendente los tiempos de implementación son:

- Elección de proveedores y compra de los presentes (2 semanas)
- Reparto a las sucursales (1 semana)
- Comunicación del beneficio y comienzo de la entrega (1 semana)

Los recursos necesarios para la implementación de esta acción son:

Humanos: área de administración, gerentes y jefes de sucursales y depósitos.

El costo de esta implementación saldrá de una partida presupuestaria que entregará la dirección de \$ 800.000 anuales para la realización de los eventos y la compra de los presentes.

Se evaluará teniendo en cuenta el resultado de la encuesta de clima laboral anual esperando que en remuneraciones y beneficios esta supere el 80 % de satisfacción.

### *Involucramiento de los colaboradores en la construcción de la comunicación interna*

La segunda acción por realizar tiende a mejorar la comunicación ascendente y hacer partícipes a todos los trabajadores de los procesos de mejora continua, llevando a la descentralización que tiene en este momento por medio de la dirección.

Motivo por el cual se implementarán reuniones mensuales entre los jefes y sus equipos para que los últimos puedan expresar lo que sienten por la organización y cuáles son las mejoras o problemas que están teniendo en su puesto de trabajo.

Estimular la participación de los trabajadores lleva que se genere un clima de confianza en donde son escuchados, pueden presentar ideas que mejoren en el negocio y profesionalizar el puesto de trabajo, darles soluciones a problemas de relacionamiento y fomentar el trabajo en equipo. Siendo una herramienta muy eficiente para estimular la creatividad e innovación.

Los días y horarios serán consensuados debiendo adaptarse a uno en el que puedan participar todos los implicados y la duración máxima no deberá superar las 2 horas.

Entre los temas a abordar están el repaso al cumplimiento de los objetivos del área y los niveles de cumplimiento, las novedades y actualizaciones de procesos de la compañía y luego cada persona tendrá la libertad de poder introducir temas no abordados.

Al finalizar la reunión los trabajadores firmaran la planilla de asistencia y los temas que quedaron pendientes de resolución se enviará por correo electrónico en un plazo máximo de 7 días la respuesta.

El cronograma que deberá seguirse para que sean efectivas son los siguientes:

- Coordinación de agenda e invitación al equipo (2 semanas previas a la fecha)
- Preparación de información a mostrar (1 semana antes de la reunión)
- El día de la reunión se abordarán los temas planteados.
- Feedback de temas no resueltos (1 semana)

Los recursos por utilizar son los siguientes:

Humanos: jefes de área y su equipo

Materiales: Sala de capacitación, proyector para pasar los informes y rotafolios por si se realiza alguna dinámica de lluvia de ideas.

Los costos que tiene la implementación de reuniones mensuales son en concepto de refrigerio por un valor anual de \$ 80.000 por tienda o deposito que saldrá del presupuesto asignado a cada una de ellas.

La evaluación de esta acción se realizará teniendo en cuenta la baja en los conflictos laborales que existen y la calidad del trabajo en equipo, traduciéndose en un aumento de la productividad.

### *Capacitación a mandos medios*

La última etapa que tendrá el plan de implementación de Redolfi será el desarrollo profesional de los mandos medios de la compañía que no tienen competencias de liderazgo debido a que fueron elegidos por la confianza depositada por los directores y su antigüedad, siendo necesario que en un mercado cambiante los equipos vayan paulatinamente siendo más competitivos y profesionales.

Siendo el proceso de formación elegido la formación en liderazgo coach, que tiene como finalidad que los jefes se transformen en líderes que gestionen equipos de trabajo de alto rendimiento, siendo capaces de generar procesos de feedback que potencien las habilidades de sus subordinados y potencien las fortalezas de estos, a través del trazado de un plan de desarrollo.

El proceso formativo se terceriza en el Instituto Ficde que provee a las empresas de capacitación en las instalaciones de esta a llevarse adelante en la sede central de James Craik durante 4 semanas con una duración de 4 horas cada jornada.

Los objetivos que promueve este curso es que quienes lo tomen mejoren las competencias transversales, tales como la gestión de las emociones y el cambio en los hábitos de su lugar de trabajo. Conocer de manera teórica y práctica las herramientas de coaching. Adquirir las competencias para implementar procesos de coaching de punta a punta. Impulsar la innovación en las relaciones interpersonales en busca de la efectividad en la comunicación.

Las acciones específicas para realizar este proceso son las siguientes:

- Contratación de la consultora (1 semana)
- Dictado del Curso de formación en liderazgo coach (4 semanas)
- Evaluación final (1 semana)
- Entrega de certificados (1 semana)

En relación con los costos el valor del curso por asistentes es de \$ 18.590 lo que da un total de \$ 185.900 debido a que los mandos medios de Redolfi son 10.

La evaluación de la acción se realizará siguiendo el avance y los resultados del examen que realicen los participantes del curso.

*Marco de tiempo de la implementación*

Tabla 3 – Diagrama de Gantt

Acción/ mes	1				2				3				4				5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Carteleras	■	■	■	■																
Compra de pizarras	■																			
Instalación		■																		
Comunicación			■																	
Primera publicación				■																
Eventos corporativos					■	■	■	■												
Compra de presentes					■	■														
Reparto a sucursales							■													
Comunicación								■												
Reuniones de equipo									■	■	■	■	■							
Coordinación de agenda									■	■										
Preparación de informes											■									
Realización de la reunión												■								
Retroalimentación de temas pendientes													■							
Curso de liderazgo coach														■	■	■	■	■	■	■
Contratación de consultora														■						
Dictado del curso															■	■	■	■		
Evaluación																			■	
Certificación																				■

Fuente: Elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

El impacto de la implementación se realiza mediante la aplicación de la fórmula del retorno de inversión, siendo este un indicador financiero que sirve para medir la rentabilidad del proyecto, estando compuesto de dos variables por un lado el beneficio a obtener y por otro los costos.

Para el cálculo del beneficio se tomará el balance presentado por Redolfi que data de 2018, teniendo ganancias netas por \$ 6.195.536,11 que deberán actualizarse teniendo en cuenta el nivel de inflación informado por el INDEC (2022)

- Ganancias Netas, 2018 - \$ 6.195.536,11
- Inflación 2019, 53,8% - \$ 9.528.734,53
- Inflación 2020, 36,1% - \$ 12.968.697,69
- Inflación 2021, 50,9% - \$ 19.561.764,81
- Inflación a octubre de 2022, 66,1% - \$ 32.492.091,27
- Beneficio por obtener 10 %, \$ 3.249.209,12

Costos del proyecto:

- Programa de comunicación descendente - \$ 883.900
- Programa de comunicación ascendente - \$ 320.000
- Formación de mandos medios - \$ 185.900
- Costo total de la implementación - \$ 1.389.800

Cálculo del retorno de inversión:

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

$(\$ 3.249.209,12 - \$ 1.389.800) / \$ 1.389.800 \times 100 = 133\%$

De acuerdo con el resultado obtenido de 133 % se puede inferir que la empresa por cada peso que invierta obtendrá como beneficio \$ 1,33, haciendo de éste un plan de acción rentable que podría aplicarse en la organización.

## Conclusiones

De acuerdo con lo analizado en Redolfi se puede concluir que la implementación presentada brinda una solución integral a la falta de un plan de comunicación interna y de liderazgo que posee la compañía al poder articular nuevos canales que por un lado generen la transmisión de la información de forma adecuada para que cada trabajador pueda saber qué es lo que ocurre dentro de la organización y a su vez participar dando sus puntos de vista, con la finalidad de enriquecer la gestión de cada puesto de trabajo y eliminar los rumores que surgen a causa de la falta de escucha activa por parte de la empresa.

Es menester reconocer que al modificar el estilo de liderazgo de los jefes de cada área se los introduce en una dinámica más virtuosa, autogestionándose, teniendo las competencias necesarias para desarrollarse y ser desarrolladores de sus subordinados, quienes reconocerán sus fortalezas y debilidades trabajando en las últimas con la posibilidad de crecer dentro de la compañía.

El principal aporte que realiza este trabajo a la empresa Redolfi es darle la posibilidad de lograr una nueva sinergia empresarial en donde todas las personas sean parte de un proyecto que trascienda a los personales, forjando una cultura más participativa y entendiendo que las personas en la actualidad son el principal activo que tiene una compañía.

### *Recomendaciones*

Se recomienda en función del plan presentado que en un futuro las carteleras se digitalicen y de esta forma poder tener un mayor impacto en los trabajadores y extender la formación en liderazgo coach a las personas que tengan características de líderes.

En cuanto a temas no abordados se recomienda:

- Incorporar un área de recursos humanos para tener una mejor gestión de las personas y protocolizar los puestos de trabajo.
- Mejorar las demarcaciones en los depósitos.
- Desarrollar el área de marketing para mejorar la publicidad de la organización.
- Incorporar en la página web un mercado para compras digitales con retiro en tienda o despacho a domicilio y de esta forma abrirse a un nuevo grupo de consumidores.

## Bibliografía

- Alcaraz, C. (2016). *Comunicacion organizacional*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Alvarez, T. (2007). *Los Mejores consejeros organizacionales*. Mexico: Panorama.
- ArgenPress. (24 de Agosto de 2022). <https://www.elcivismo.com.ar>. Obtenido de <https://www.elcivismo.com.ar>:  
<https://www.elcivismo.com.ar/notas/13708/#:~:text=La%20coparticipaci%C3%B3n%20establece%20en%20qu%C3%A9,aquellos%20impuestos%20producto%20del%20comercio>
- Bou , J. (2009). *Coaching para docentes*. Barcelona: CU.
- Bravo , E. (2021). *Comunicacion interna y abordaje de los conflictos* . C.A.B.A.: Mente Clara .
- Camara de Diputados de La Nacion. (2022). <https://www.hcdn.gob.ar/s>. Obtenido de <https://www.hcdn.gob.ar/s>:  
[https://www.hcdn.gob.ar/secparl/dgral\\_info\\_parlamentaria/dip/glosario/C/coparticipacion.html](https://www.hcdn.gob.ar/secparl/dgral_info_parlamentaria/dip/glosario/C/coparticipacion.html)
- Canvas, Universidad Siglo 21. (2022). *Histora de Redolfi S.R.L*. Cordoba: UES21.
- Capriotti, P. (1998). *La comunicacion interna bidireccional*. Tarragona, España: Diaz de Santos .
- Forbes. (Marzo de 2022). <https://www.hmy-group.com>. Obtenido de <https://www.hmy-group.com>:  
<https://www.hmy-group.com/noticias/retail-tech/in-store-tech/5-tendencias-tecnologia-retail-alimentacion-2021/>
- Glassdor. (junio de 2021). <https://www.glassdoor.com.ar>. Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar>:  
[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH\\_KO0,33.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%2472.654%20en%20Argentina](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH_KO0,33.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%2472.654%20en%20Argentina).
- INDEC. (Febrero de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_04\\_211F23EB5CE7.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_04_211F23EB5CE7.pdf)

- Infobae. (9 de Septiembre de 2022). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2022/09/09/los-incendios-forestales-se-agravan-en-cordoba-y-ahora-jujuy-y-salta-tambien-lucha-contra-el-fuego/>
- Iprop. (25 de Agosto de 2022). <https://www.iproup.com>. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/33877-ecommerce-day-las-ventas-online-ya-superan-1-billon-en-2022>
- Kreps, G. (1990). *Comunicacion organizacional*. Madrid: Addison Wesley.
- La Nacion. (13 de Agosto de 2022). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-sindicato-de-empleados-de-comercio-cerro-su-paritaria-con-un-aumento-de-595-nid21042022/>
- Mariño, L. (2017). *Influencia de la Comunicación interna en el clima organizacional*. Barcelona: Universidad de Barcelona .
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformacion personal*. Buenos Aires : Granica .
- Paoki, J. (2006). *Comunicacion e informacion* . Barcelona : UOC.
- Pinillos, A. (1996). *comunicacion interna un paso por el tiempo*. Harvar: Deusto.
- Roman, J. (2008). *Liderazgo y coaching*. Madrid: Diaz de Santos .
- Schefer, M. (28 de Agosto de 2022). <https://www.ambito.com>. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/ecommerce/consumidor-argentino-clave-del-exito-y-desafios-2023-como-es-el-ecosistema-n5519774>
- Trelles, I. (2003). *Conferencista de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana*. La Habana : Cuba Editores .
- Zuniga, C. (2012). *Psicologia, sociedad y equidad*.