

Tesis Final de Grado



Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J.

A. Redolfi.

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumno: Dahan, Javier

DNI: 32.204.094

Legajo: RHU00856

Agradecimiento

Principalmente agradezco y dedico este trabajo a mi familia y a mi círculo de mis más allegados, quienes me han dado su apoyo, respaldo y comprensión. Algunos ya no están, pero siempre estarán en mi corazón y recuerdos.

Llego al final de una etapa, con aires de cambio, con metas y expectativas. Largo tiempo ha pasado desde que inicie este camino.

A aquellos compañeros que me ayudaron a superar cada obstáculo: Alejandro Fabián Zarate, Anahí Sofietti, Antonella Brunelli, Belén Carranza, Dani Stevani, Javier Nasello, Juan Ma de la Mota, Kari Salas (Jineth), Lucre Amuschategui, Mica Reginatto, Mica Ventura, Nacho Calvino, Natalia Maurice, Nico Martínez, Priscila Moran, Sofí Sánchez, Vicki Fernández, Viole Muñoz, Virginia Probst.

Un agradecimiento especial a mis amigos Ana Belén Castillo y Gerardo Sánchez que me siguieron en todo el recorrido.

Al Dr. Andrés Adolfo Capdevila y al Sr. Adrián Guillermo Difiore quienes con su asesoría han contribuido a mi crecimiento personal y profesional.

Gracias. No podría haber llegado a esta instancia si no fuera por ustedes.

Resumen

En el contexto socio económico actual, la velocidad y calidad en la que fluye la información dentro de la organización es un eje primordial para la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva en el mercado.

En este marco, el presente trabajo está orientado a promover la formalización de la comunicación interna en la empresa Redolfi S.R.L, a través de un plan de acción impulsado por la tecnología 2.0 y la capacitación de los jefes y mandos medios en liderazgo coach para que articulen como referentes y acompañantes del cambio.

Si bien la optimización y formalización de los procesos es fundamental para la mejora de situación actual de la organización, se recomienda que se sigan trabajando sobre la Gestión de los Recursos Humanos y cada una de las áreas que lo involucra (soft/hard), en la búsqueda de una mayor ventaja competitiva.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coach, capacitación, comunicación 2.0

Abstract

In the current socio-economic context, the speed and quality in which information flows within the organization is a fundamental axis for obtaining and maintaining a competitive advantage in the market.

In this framework, the present work is aimed at promoting the formalization of internal communication in the company Redolfi SRL, through an action plan driven by 2.0 technology and training managers and middle managers in leadership coach to articulate as referring and companions of the change.

Although the optimization and formalization of the processes is fundamental for the improvement of the current situation of the organization, it is recommended that they continue working on Human Resources Management and each one of the areas involved (soft / hard), in the search for a greater competitive advantage.

Keywords: internal communication, leadership coach, training, communication 2.0.

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	5
Marco teórico	12
Cuadro 1: red de comunicación en la organización	14
Diagnóstico y discusión	17
<i>Conclusión diagnostica</i>	19
Plan de implementación	20
Objetivo general.....	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance del plan de implementación:</i>	20
<i>Fase 1: Diseño y confección de la aplicación por parte de los desarrolladores</i>	21
<i>Fase 2: Comunicación y lanzamiento de la aplicación descargable para celular</i>	22
<i>Fase 3: Capacitaciones (aplicación de celular y Líder Coach)</i>	23
a) <i>Propuesta de capacitación en la nueva aplicación descargable para celular</i>	23
b) <i>propuesta de capacitación para jefes y mandos medios en líder coach</i>	24
<i>Fase 4: seguimiento y control del plan de implementación</i>	29
Diagrama de Gantt.....	29
Cálculo del retorno de inversión.....	30
Conclusiones	32
<i>Recomendaciones</i>	33
Referencias.....	34
Anexo.....	37
<i>Anexo 1: Organigrama Casa Central y centros de distribución.</i>	37
<i>Anexo 2: Presentación y detalles de contenido de la aplicación descargable para celular</i>	
<i>Anexo 3: Presupuesto de la aplicación y mantenimiento</i>	
<i>Anexo 4: Presupuesto Coaching</i>	
<i>Anexo 6: Ponderación de recursos económicos para la Capacitación en Líder Coach</i>	
<i>Anexo 7: Detalles de obtención de montos y porcentajes trabajados en el ROI</i>	
<i>Anexo 8: Cálculos Retorno de inversión</i>	
<i>Anexo 9: Modelo de encuesta sugerida para medir el nivel de clima laboral</i>	

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa en sociedad, de origen familiar de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Su estructura organizacional es funcional, posee con organigrama y un sistema de distribución jerárquico, estableciéndose así un estilo de comunicación directa entre niveles inferiores y superiores

Con una amplia cartera de clientes que cubren las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis, y gracias a ciertas negociaciones y exclusividades en las distribuciones mayoristas, logra anteponerse a diferentes conflictos familiares, pudiendo consolidarse como una de las empresas de comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos más importantes en el interior del país.

Su Centro de Distribución principal se encuentra en James Craik, Córdoba. Sin embargo, la empresa cuenta también con sucursales de venta mayorista, preventistas y ejecutivos de cuentas para abarcar una mayor área geográfica.

La estrategia de la empresa es la de marcar una diferencia con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Para ello, se encuentra en la aplicación de un plan de expansión de su infraestructura edilicia, que le permitiría trabajar con mayores volúmenes de productos, reduciendo costos y errores.

Con el desarrollo de este trabajo se pretende ampliar el conocimiento sobre comunicación interna, aplicando nuevas herramientas tecnológicas e involucrando a los líderes y puestos claves, llegando hasta la cotidianeidad del empleado, facilitando el acceso a la información.

En el transcurso de los años, A. J. & J. A. Redolfi ha crecido con una estructura jerárquica funcional, sin embargo, la falta de formalidades en los procesos relativos al área de

personal y procedimientos de la comunicación interna, sumado a una desactualización de la información y aplicación de herramientas de recolección de datos, dificulta la tarea de anteponerse a los diferentes desafíos del contexto general o particular como necesidades de los clientes, o bien cambios políticos, sociales y económicos del país.

Además, la irrupción de las nuevas generaciones de empleados, así como sus necesidades y las modificaciones en el uso de la tecnología del plantel actual, no se encuentran diagnosticadas, lo que dificulta la tarea de identificar y capacitar objetivamente al personal.

Organizaciones nacionales e internacionales han utilizado los canales y modalidades de comunicación interna clásicos (formales) y aplicado diferentes herramientas innovadoras como la comunicación 2.0 (aula virtual, intranet, aplicaciones para móviles) en pos de diferentes beneficios como la mejora de la ventaja competitiva, clima laboral, investigación del cliente externo, motivación, reducción de costos y errores, capacitaciones, entre otras.

Con respecto al uso de la tecnología, Puebla y Montero (2018), en su investigación “Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles” en Corte Ingles (España), exponen la importancia del uso de tecnología del celular y sus derivados, como nuevo canal de comunicación interna para facilitar el flujo de información, participación e implementación de la cultura organizacional, favoreciendo la comunicación transversal en toda la organización.

Además indican que “para desarrollar el plan de comunicación interna es básico el rol de los equipos directivos que, junto al departamento de recursos humanos y el de comunicación, alinean la cultura corporativa con el proyecto empresarial”. (Puebla y Montero, 2018, p.125).

Para Puebla y Montero (2018), la transformación digital en las organizaciones es uno de los problemas que deben resolver las grandes empresas del sector de la distribución mayorista, ya que no toda la plantilla de personal cuenta con acceso a un ordenador para desarrollar su actividad laboral o consultar dudas.

“Las aplicaciones para dispositivos móviles se han convertido en un nuevo instrumento de comunicación que crece exponencialmente, y es utilizado frecuentemente por las personas debido a la facilidad de uso que proporciona la telefonía móvil. (Puebla y Montero, 2018, p.116).

En contribución a este trabajo, la investigación de Puebla y Montero (2018) destacan la importancia del uso de las nuevas tecnologías 2.0, los beneficios de la comunicación interna y facilidades de su uso en diferentes lugares. Además, cuanta con la objetividad de haberse investigado en una empresa de actividad similar.

Con respecto a la formalización de procedimientos comunicacionales, Cristina Neller (2016), en su trabajo de grado “La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina”, explica la importancia de transmitir información formal para que todo empleado pueda identificarse con la empresa y establecer objetivos compartidos.

Además, Neller (2016) resalta la comunicación formal y la importancia de acompañarla con una auditoría interna actualizada para la elaboración de un diagnóstico organizacional, identificando oportunidades y proponiendo soluciones estratégicas frente a los cambios.

En aporte a este trabajo, el estudio de Neller (2016) expone la importancia de los procedimientos formales y la actualización de la auditoría para un correcto funcionamiento de la empresa.

Con respecto a la capacitación en líderes coach, María A. Rosa Dominici (2016), en su trabajo “La importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio”, expone que el coach actúa de guía y puede establecer un sentido de urgencia frente al cambio, enseñando nuevas maneras de actuar o enfocar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales.

Expresa que “...la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a poner en práctica en las Pymes, pues representa un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente...” (Dominici, 2016, p137,)

Por otro lado advierte que “Un liderazgo eficaz fija el rumbo (visión), demuestra carácter personal (valores, integridad), moviliza la dedicación individual (motiva) y engendra capacidad organizacional (forma equipos eficientes, administrando el cambio de manera positiva)”. (Dominici, 2016, p138).

En aporte a este trabajo, la investigación de Dominici (2016) explica la trascendencia que poseen los líderes y su necesidad de capacitarlos en líder coach, como factor estratégico para los nuevos proyectos de expansión que presenta A. J. Redolfi S.R.L, en pos de la mejora en comunicación y clima el laboral.

Por último, la relevancia del estudio de este caso está relacionada con la búsqueda de la formalización y actualización de procedimientos y políticas de la comunicación interna, destacando la importancia de los puestos clave y líderes formales como entes de comunicación transversal. Por otra parte, se resalta la importancia de la auditoria actualizada y los nuevos canales de comunicación 2.0 como apoyo en la transmisión de información de una manera efectiva.

Análisis de la situación

De acuerdo a la información proporcionada, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se percibe como una empresa la cual se ha expandido a lo largo de los años. Su cultura organizacional presenta un marcado paternalismo entre los directivos, jefes y mandos medios típicos de empresas familiares, que promueven las prácticas laborales informales y bajo nivel de formalización en las políticas de procedimientos en relación a la comunicación interna y los recursos humanos.

Con respecto a su estructura organizacional A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., posee con una estructura jerárquica formal de carácter funcional, tanto para la casa central como para los centros de distribución. La forma de su estructura organizacional es alargada, presentando una cadena de mando de pocos niveles. Por otra parte, busca asesoría tercerizada (staff) en higiene y seguridad, contaduría y legales.

En relación a la auditoría y papelería formal de los recursos humanos, son gestionados por el área de administración. La empresa no presenta descripciones de puestos actualizadas, manual de inducción, planificación de carrera profesional, planes de capacitación para nuevos jefes, planes de capacitación anual o datos estadísticos. Tampoco disponen de estudios de clima laboral.

Con respecto a las políticas de selección y promoción del personal, priorizan las buenas relaciones y el trabajo local, dejando todo el procedimiento en la informalidad. En caso de solicitar gerentes o puestos de alto nivel el reclutamiento se realiza a través de los diarios locales.

Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; las ventas de los preventistas se realizadas por medio de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. La empresa tiene un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. La recepción de mercadería se hace de forma manual ya que no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras.

La empresa en la actualidad, no cuenta con la infraestructura edilicia para seguir creciendo, es por ello que se está construyendo un nuevo centro de distribución en una ubicación estratégica que mejoraría notablemente el funcionamiento de la empresa. El mismo reemplaza a todos los pequeños depósitos distribuidos por todo James Craik. Este movimiento del centro de distribución forma parte de un plan estratégico con el objetivo en el crecimiento sostenido del volumen de las ventas.

No poseen un área específica para higiene y seguridad, pero si existen inspecciones regulares que cumplen recomendaciones técnicas especificadas por el inspector. Los empleados cumplen con las normas de cuidado. No cuentan con análisis de siniestralidad, ni procedimientos, ni planes de emergencia o de contingencias

En lo relativo al contexto general en el que se encuentra inmersa la empresa, se intenta describir los aspectos más relevantes mediante un análisis político, económico, social y tecnológico, con el fin de reconocer aquellos posibles factores de influencia directa en la organización.

El banco mundial expone que “...Argentina está en proceso de una transformación económica que promueve un desarrollo económico sostenible con inclusión social e inserción en la economía global. En los últimos años, ha estado trabajando en un ambicioso programa de reformas estructurales y, al mismo tiempo, ha comenzado a corregir algunos de los desequilibrios macroeconómicos...”. “Las turbulencias financieras del 2018, que impactaron en una depreciación del 50,6% del peso argentino...” (Banco Mundial, 2018)

Variables políticas	<p>La actualidad política de la Argentina se concentra exclusivamente en las elecciones presidenciales de fin de año. Las mismas generan inestabilidad para la toma de decisiones y las planificaciones por parte de la empresa.</p> <p>El acuerdo firmado a fines de julio del corriente, podría mejorar la calidad institucional y beneficiaria a las pymes. Desde la perspectiva de la organización, podría ser beneficioso en cuanto al acceso a ciertos productos importados a los cuales se les reduciría o eliminaría las restricciones. Sin embargo, esto se verá reflejado de manera gradual y en un mediano plazo.</p>
---------------------	--

	<p>Existen ciertos acuerdos políticos de control de precio por ejemplo “precios cuidados” en alimentos y canasta básica, que afectan directamente al consumo.</p>
Variables económicas	<p>El aspecto de mayor relevancia es la inflación acelerada con la que cuenta el país. La misma influye directamente en el precio final del producto, reduciendo el poder adquisitivo general y por ende en la venta de ciertos productos de almacén.</p>
	<p>El nivel de inestabilidad complica la planificación a futuro y aumenta los riesgos de inversión, por ejemplo compras grandes de almacén.</p>
	<p>Los aumentos en las tarifas de la luz, los cuales que proyectan un 55% a lo largo de este año, elevan los costos de mantenimiento de ciertos productos que necesitan refrigeración</p>
	<p>El precio de la nafta y aumentos en los peajes que implica una amenaza directa a sistema de distribución de mercadería, transmitiendo la suba de manera casi directa a los precios del consumidor.</p>
variables sociales	<p>Se atraviesa por una fuerte transformación social y organizacional a nivel global</p>
	<p>La naturaleza experimental de las nuevas generaciones presenta una oportunidad de crecimiento para las empresas, quienes observan este cambio fundamental en la mentalidad del consumidor. En este marco, las empresas guían a estas nuevas generaciones y las involucran directamente en el negocio a través del marketing digital.</p>
	<p>se presenta un panorama desalentador en cuanto al empleo fijo con una disminución de los trabajadores privados registrados (SIPA, 2019). Los costos laborales en Argentina son los más altos de américa latina, incrementando el trabajo informal.</p>
	<p>El trabajo se está modificando lentamente hacia un trabajo más independiente, en donde la digitalización juega un papel crucial para todas las organizaciones.</p>
	<p>Datos de pobreza publicado por INDEC en el segundo semestre de 2018, la cual alcanzó un 32% de los argentinos. (INDEC, 2018)</p>

Variables tecnológicas	con respecto al uso de celulares e internet, los últimos datos publicados por el INDEC, con respecto al área geográfica Gran Córdoba 74,1% tiene acceso a internet y el 78,8% tiene acceso a teléfonos celulares.
	En el grupo de edad de 18 a 29 años (edad de trabajo efectivo) el 89,1% tiene acceso a internet y el 94,8% tiene acceso a teléfonos celulares. (INDEC, 2017, cuarto trimestre).
	En un mundo donde las experiencias de vida se transmiten a través de los medios sociales, el miedo a perder alguna oportunidad lleva a las nuevas generaciones a mostrarse, compartir e involucrarse.
	Es importante destacar que el uso de celular es constante, la aparición de nuevas aplicaciones y sistemas de comunicación ayudan a transmitir la información de manera instantánea.

Para ahondar en la situación de la organización, con el fin de realizar un diagnóstico organizacional, se utiliza la matriz FODA como instrumento para la evaluación y análisis organizacional.

Fortalezas	Debilidades
Mantiene un nivel de precios competitivo gracias a las compras al por mayor	Pobre desarrollo y formalización respecto a tareas relativas a la gestión de los recursos humanos.
Reducidos tiempos de entrega del producto	Descripciones de puesto desactualizadas, lo que dificulta la delimitación de las tareas, crea confusión e imposibilita tener datos objetivos para una buena evaluación del desempeño del empleado
Variedad de productos	No cuentan con manual de inducción, dejando un espacio para la desinformación.
Asesoría al cliente y seguimiento frecuente	No existen planes de capacitación para mandos medios y gerentes
Amplia gama de productos	No cuenta con plan de carrera profesional
Sistema digital de vendedores y marketing	No cuentan con datos objetivos de medición del clima laboral, ni plan de mejoras para la fidelización de cliente interno.

Cuenta con flota propia de vehículos	Procedimientos de reclutamiento y selección obsoletos. Tanto para operarios como para mandos medios y gerentes.
Mantiene actualizadas las capacitaciones en higiene y seguridad laboral (2017)	Las políticas de promoción son poco claras y carecen de objetividad
50 años de experiencia en el rubro y Contratos de ventas exclusivos para la distribución en ciertas áreas o clientes	No cuenta con un registro de compras minoristas
Baja rotación de personal, clima familiar.	Pobre desarrollo del plan de responsabilidad social empresaria (RSE)
La organización cuenta con recursos y está abierta a realizar nuevas inversiones y negocios	Deficiente sistema de comunicación externa y marketing digital
Buena comunicación informal	No existe sistema informatizado para el control de mercadería entregada
	No tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días

Oportunidades	Amenazas
Posible mejoramiento de la situación competitiva bajo una mejor aplicación de RSE (actualmente básica) contribuyendo al mejoramiento socioeconómico y ambiental local.	Los precios no pueden ser actualizados al mismo tiempo que la inflación, ya que el poder adquisitivo de los clientes se ve afectado por una baja suba del sueldo en comparación con la inflación real.
Al abrir la nueva sucursal en un lugar estratégico tendrá la posibilidad de poder cubrir una mayor plaza de clientes, aumentando el volumen de ventas, reduciendo los costos fijos y mejorando la economía a escala.	Cambios en políticas del gobierno actual por ser un año de elecciones 2019, que llegan a acuerdos o están en proceso de negociación, las cuales afectan directamente al área comercial.
Posible asociación con alguna financiera o tarjeta para mejorar los créditos para los clientes	Amplia gama de competidores mayoristas y minoristas en la provincia y alrededores
El uso de nuevas tecnologías podría mejorar la comunicación interna organizacional a través de aplicaciones para celular.	Emigración de capital humano por mejores opciones en los planes de carrera profesional en la competencia.

Luego de aplicar la técnica de recopilación documental, y desde un análisis con una perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos, se concluye que en la actualidad una respuesta rápida ante diferentes contingencias o cambios del contexto, pueden determinar la ventaja competitiva. En el panorama actual y frente a una nueva estrategia de expansión de la infraestructura de la organización, los trabajadores de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no cuentan con un buen acceso a la información, necesaria para responder de una manera correcta y eficiente ante posibles contingencias; la adaptación se realiza bajo la premisa de “ensayo y error” de cada empleado.

A su vez, se puede observar que la organización carece y le resta importancia a la formalización de la comunicación interna. La misma tampoco considera los roles que cumplen los líderes y su necesidad de capacitación para una mejora sustancial en las prácticas laborales.

Si bien existen diferentes maneras de comunicar las directivas de la organización a la plantilla de personal, la desactualización de los canales de comunicación imposibilita una mejora en la interacción de los operarios, de suma importancia para la contribución de posibles beneficios en los procesos y resolución de conflictos en la nueva etapa de expansión de la organización. A su vez, esto podría estar afectando al sentido de pertenencia y fidelización de los empleados, por no tomarse en cuenta las sugerencias de los mismos, experimentando sensaciones de falta de escucha (feedback).

La falta de actualización en las descripciones de puesto (realizada 2005), podría ser un grave inconveniente de “territorialidad laboral”, habiendo actividades solapadas.

El sistema de promoción carente de objetividad promueve la desconfianza y la desmotivación. El mismo debería estar acompañado de un plan de capacitación exclusivo para ayudar en el acompañamiento del empleado ingresante y la formación de líderes coach en mandos medios y jefes. A su vez, la implementación de estas políticas, ayuda a fidelizar al empleado mejorando el clima laboral y aumentando el índice de retención del capital humano.

El sistema de reclutamiento y selección, es justificado por la empresa bajo el criterio de la “confianza”, lo que sugiere un favoritismo en la selección (ingresantes podrían ser familiares o amigos) dejando de un proceso de selección poco objetiva. Esto explicaría el bajo nivel de

rotación, ya que es poco probable que se despidan a un familiar, amigo o “político”, por las consecuencias que ello atrae. Sumado a la carencia de evaluaciones de desempeño correctamente medibles.

Con respecto al uso de tecnología, los procedimientos anteriormente mencionados, no se encuentran emparejados con las nuevas necesidades y formas de comunicarse que demandan los recursos humanos. Se desestima el apoyo de diferentes herramientas digitales 2.0 (intranet, Ccelulares, blogs, canales de televisión internos, revistas impresas y digitales, etc), que abren nuevos caminos de comunicación. Regular estas herramientas e incorporarlas al plan de estratégico de la organización ayudará a reducir la incertidumbre, eliminar errores y malentendidos, aumentando la eficiencia y la productividad.

Por otro lado, el estado del país pone en riesgo todo el plan de expansión de la empresa. Su atraso en las políticas de RSE (responsabilidad social empresaria), la falta de créditos para sus clientes y el reñido marco de competencia, dificultan la aplicación del plan de expansión edilicia.

En definitiva, la A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra con un panorama de amenazas y debilidades que se deben hacer frente en conjunto con su plan de expansión de la infraestructura. Pese a esto, la empresa, no cuenta con el acompañamiento de un plan de comunicación interna efectivo y actualizado. Además, la falta de formalidades en muchos de los procedimientos relativos al personal, podrían estar generando errores en la información proporcionada y el control, obstaculizando el cumplimiento de objetivos y disminuyendo la rentabilidad. Es necesario que los líderes estén correctamente capacitados para acompañar a todo el plantel en el proceso de expansión, estos deberán contar con un rápido acceso a la información y herramientas 2.0 para acompañar el cambio, sin olvidar todo el apoyo de la cúpula directiva.

Marco teórico

Con el marco teórico, se busca orientar y ofrecer una conceptualización adecuada a distintos términos significativos. Por otra parte, se pretende exponer la importancia de la comunicación interna formal promovido por los líderes, su poder y la posición que ellos ocupan en la empresa, como entes para el acompañamiento de cambios e inserción de nuevas formas de comunicar a través de la tecnología.

Comunicación interna

Para Kreps, (1990, p. 24) citado por Lucas, (2013, p. 468) es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Además, Lucas (2013, p. 468) expresa que el estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas. También explica que los canales de información facilitan la realización de esas tareas, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Lucas (2013 p.468:469) establece que la organización tal y como la conocemos es el producto de un entrelace entre la organización formal y otra informal. En la medida que las relaciones sociales se manifiestan, se mezclan con los canales de comunicación existentes.

Como pudimos apreciar en la empresa Redolfi S. R. L, la formalización de algunos procedimientos no han sido correctamente realizados o carecen de ellos, generando espacio a la comunicación informal y el rumor. Lucas (2013 p. 469:470), citando a Kreps (1990 p. 20), explica la importancia de los canales de comunicación formal como herramientas para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas.

Siguiendo a Lucas (2013) y ampliando con Villafañe (1993), sobre el sentido y la dirección de la comunicación formal en las organizaciones. Los autores explican los diferentes vectores de la comunicación:

- Vector descendente: La función de este vector comunicacional es la de hacer conocer internamente la historia económica de la empresa y la historia del colectivo

humano. Asimismo, el vector descendente tiene por objetivo fortalecer la cultura de la organización y reducir el rumor.

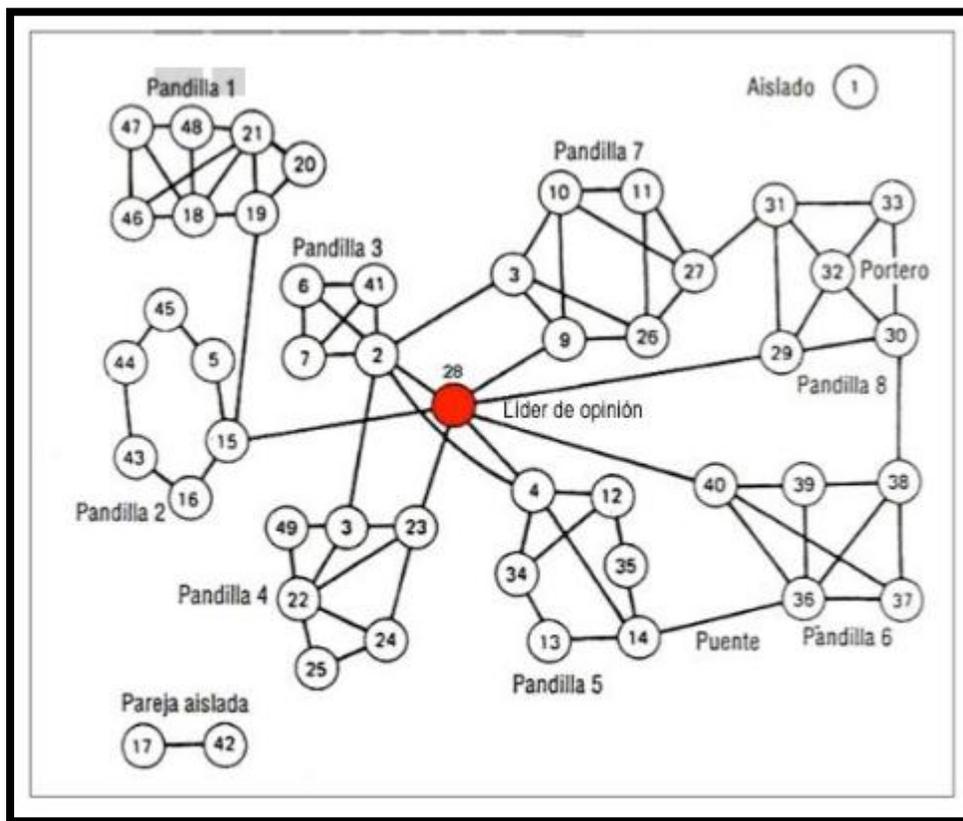
- Vector Ascendente: favorece el diálogo social de la organización para conseguir “que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos. Que afloren energías y potencialidades ocultas. El máximo aprovechamiento de ideas. Favorecer al autoanálisis y la reflexión. Estimular el consenso” (Villafañe; 1993; 256).

- Vector Horizontal: favorece la comunicación entre distintos departamentos, facilita el intercambio independiente, mejorar el desarrollo organizacional, incrementar la cohesión interna, agilizar procesos de gestión.

- Vector Transversal: “configura un lenguaje común” a través de diferentes actividades acordes con los principios y valores de la organización, para todos los integrantes. Promueve nuevas mentalidades, modifica comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, hacer visible el aporte individual, aumenta el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad, dinamiza el potencial creativo y la innovación (Villafañe; 1993; 259).

Continuando con Lucas (2013) y la comunicación informal dentro de las organizaciones, en el cuadro 16.11 nos muestra un ejemplo de red comunicacional y su análisis según el autor, nos señala la importancia general de cada persona o posición para la organización. Se hace hincapié en el líder (punto rojo 28) como figura central y sus posibilidades de dar recibir información en todos los ámbitos.

Cuadro 1: red de comunicación en la organización



Fuente: Lucas (2013, p. 473, cuadro 16.11)

Liderazgo

El liderazgo se relaciona directamente con el poder, es por ello que para identificar a los líderes se toma el modelo de fuentes del poder social, de French y Raven (1959), donde exponen seis formas de poder:

1. Legítimo: se impone el poder sin discusión por su posición – organización, familia, sociedad – definiéndose como autoridad. B cree legítimo el poder de A. Refleja la posición que ostenta un individuo en una organización. Cuanto más alto está el individuo en la jerarquía, mayor poder legítimo y por tanto autoridad tiene.
2. De recompensa: A utiliza recursos que B desea y valora positivamente. Refleja la capacidad para controlar y gestionar las recompensas que se consideran valiosas para otros.

3. Coercitivo: Un agente A impone su voluntad a través de amenazas o castigos a un agente B. B es consciente de que A puede infringirle sanciones negativas..
4. Basado en la experiencia: Basado en la posesión de experiencia considerada valiosa para la organización.
5. Basado en la información: basado en el poder que genera poseer información.
6. De referencia: sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad hacia quien ejerce el poder. B se siente identificado por A.

Leonardo Wolk (2007, p. 22:23) define al líder coach como “un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en la búsqueda de aprender para generar nuevas respuestas”. El líder coach, adquiere la capacidad de entrega a esta transformación. Es capaz de facilitar la transformación de los sistemas en los que opera a partir de su propia transformación.

Además este autor, expone que el Coaching es ontológico, porque hace sentido del ser y transformacional, “porque postula que nada ocurrirá sin transformación personal”. (Wolk, 2007, p. 24)

Comunicación 2.0

Domínguez (2014, p.29) plantea la comunicación 2.0 una comunicación más integradora que la comunicación clásica. La misma se basa en la implicación del usuario. Gracias a su viralidad es menos costosa y beneficiosa en la fidelización de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores. También explica que el usuario en un entorno 2.0 se potencia porque pasa de ser un espectador a ser un actor en las dinámicas comunicacionales.

La cultura organizacional 2.0 se caracteriza por emplear herramientas tecnológicas interactivas de comunicación (como redes sociales), que mantienen a sus miembros conectados para conseguir que trabajen bajo el principio de colaboración. El modelo de comunicación que siguen este tipo de empresas, todos los miembros participan de forma activa en la comunicación interna y por consiguiente también en la toma de decisiones de la organización cuya estructura es más plana y abierta (Domínguez, 2014).

Si bien se siguen utilizando practicas comunicacionales tradicionales, las mismas no se adaptan a las necesidades, demandas y preferencias actuales de las personas. Es de importancia generar un cambio de mentalidad en la cultura organizacional, que permita una forma de comunicar más horizontal y participativa (Theaker y Yaxley, 2012).

A modo de conclusión, los postulados de Lucas (2013) respecto a la comunicación interna hacen énfasis en los procesos, canales de información y vectores comunicacionales (Villafañe, 1993), estos de suma relevancia para formalización y estructuración de la organización.

A su vez Lucas (2013), pone en evidencia la importancia del líder de opinión y su relación con la red de comunicación de la organización. French y Raven (1959) plantean un modelo sobre las fuentes del poder social que se relaciona con el liderazgo formal e informal. Por otra parte, a través de Wolk (2007) se pretende explicar el valor del líder coach como icono indispensable para acompañar los cambios organizacionales y socioculturales a través de los nuevos canales de comunicación 2.0, los cuales generan un conocimiento más colectivo, además de la participación activa y continua de todos los empleados (Domínguez, 2014).

Diagnóstico y discusión

En base a la información expuesta, queda evidente la importancia de la implementación de un plan de acción que esté dirigido a mejorar la comunicación interna, formalizando y actualizando los procedimientos relativos a los recursos humanos. El mismo debe estar dirigido a aumentar la rentabilidad mejorando la transmisión de la información, y que cuente con el apoyo de los líderes, para acompañar a los colaboradores en el proceso del cambio.

En todos los niveles de la organización, se ha menospreciado la importancia de la comunicación formal y el feedback, dificultando la correcta interacción de los operarios y generando una descompensación en la estructura organizacional formal. De esta manera se desplaza la comunicación formal por la informal, que si bien es más rápida, presenta alteraciones del mensaje real, por provenir de fuentes dudosas (rumor).

Los líderes con poder legítimo (de posición formal, mandos medios) deberán ser tenidos en cuenta por la Dirección como los entes más importantes dentro del plan de comunicación, ya que son ellos los que transmiten y controlan la implementación de nuevas estrategias a todos los niveles operativos. Estos deben ser capaces de generar engagement (compromiso) entre los colaboradores, teniendo como herramienta fundamental la capacitación en coach (competencias) con el fin acompañar y ayudar a todo el personal que lo necesite ante los inminentes cambios que pueda sufrir la compañía.

Los líderes informales (basados en el poder de la experiencia o de referencias), también deberían ser aprovechados como entes de comunicación, posible con herramientas 2.0. Estos podrían generar beneficios en la productividad, reducir la propagación rumores y mejorar el clima laboral e imagen institucional, generando una ventaja competitiva.

Es necesario que la Directiva de la organización mantenga informado a todo el personal sobre las acciones estratégicas, para que los empleados puedan reaccionar de una manera más rápida ante situaciones de amenazas del contexto actual como el mercado, la suba de los precios, nuevas políticas externas, entre otros.

El nivel de informalidad que maneja la organización achata la estructura la piramidal, favoreciendo la comunicación horizontal en la cotidianeidad. Esto en principio aumenta la

velocidad de la comunicación interna, pero el uso excesivo podría generar diferentes problemas relacionados a las cadenas de mando, de procedimientos, sobrecargas de información, entre otras.

Como buena parte de la planilla de personal trabaja fuera de las instalaciones (preventistas o camioneros), es de suma importancia que los mismos posean un sistema que los mantenga informados en todo momento sobre distintos aspectos del puesto y la organización. Es por ello, y bajo la idea de las nuevas herramientas tecnológicas de la comunicación 2.0, es importante direccionar la información para que actúe en todas las direcciones y como medio de retroalimentación (interactividad), promoviendo la participación de cada uno de los empleados.

Todo lo manifiesto no quiere decir que las prácticas comunicacionales tradicionales sean ineficaces, sino que deben ser acompañadas y apoyadas con las nuevas tecnologías e información que se adaptan a las necesidades, demandas y preferencias de las personas. Por esto, es preciso generar un cambio en las prácticas laborales tradicionales para que se adapten a las nuevas necesidades de la cultura corporativa y ajuste la estructura formal (desactualizada) con la informal, utilizando a los líderes como medios de articulación.

Conclusión diagnóstica

De acuerdo al apartado anterior, es indispensable la implementación de un plan que fomente la comunicación interna para toda la plantilla del personal, en donde la información se encuentre actualizada, detallada y sea objetiva sobre el funcionamiento de la organización.

En el contexto actual de crisis y de alta competitividad, se debe implementar un plan de comunicación que busque a través de la formalización de la información y el acompañamiento de los líderes formales una mejora en la productividad de la empresa.

La información deberá estar al servicio de todos los colaboradores, cualquiera sea su puesto, para que puedan adquirir información de una forma segura y confiable, sin pérdidas de tiempo ni ambigüedades. Además, se deberá fomentar la comunicación interna transversal con el fin de que toda la plantilla de personal se mantenga comunicada y aporte sugerencias o quitarse inquietudes (ascendente), facilitando todo el proceso comunicacional.

Por otro lado, será de suma importancia brindarles herramientas los líderes formales que ocupan puestos claves (gerentes y mandos medios), con el fin de no solo formar a los subordinados actividades diarias del puesto, sino que además sirvan de apoyo, asesoría y acompañamiento a todo el personal que lo necesite en los procesos de cambios generales que sufre la organización en la actualidad y en su futuro.

Plan de implementación

Objetivo general

Incrementar en un 5 % la rentabilidad anual de la empresa Redolfi SRL por medio de la incorporación de herramientas para la gestión de la comunicación interna.

Objetivos específicos

- Promover la comunicación interna de la empresa a través de la incorporación de una aplicación para celular acorde a la cultura organizacional con el fin de facilitar la integración de las relaciones personales e institucionales.
- Capacitar a toda la plantilla de personal en la aplicación para celular con el objeto de disminuir la resistencia al cambio, incorporando nuevas normas de uso para su regulación.
- Capacitar a los gerentes y mandos medios en liderazgo coach para acompañar procesos de cambios organizacionales, reduciendo costos por conflictos internos y fortaleciendo la cohesión de los grupos de trabajo.

Alcance del plan de implementación:

- De contenido: la capacitación y la comunicación 2.0.
- Público: toda la planta
- Temporal: del 01/07/2019 al 01/09/2019.
- Ámbito geográfico: localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.
- Metodología: herramientas TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) y capacitaciones.
- Recursos necesarios y limitaciones:
 - La empresa no presenta limitaciones significativas, por contar con todos los recursos necesarios para su efectiva y normal aplicación.
 - Sala de capacitaciones equipada con proyector, refrigerios, material didáctico, cuadernos y lapiceras.
- Costo:

Actividad	Única vez	jul-19	Sub totales
Honorarios profesionales (investigación, análisis y planificación)	\$ 60.000		\$ 60.000
Costos relativos a la aplicación (celular) + mantenimiento + Capacitación (tercerizado)	\$ 42.050	\$ 6.500	\$ 48.550
Total gastos capacitación Líder Coach (tercerizado)	\$ 108.000		\$ 108.000
Gastos viáticos y extras capacitación Líder Coach	\$ 37.600		\$ 37.600
Total inversión inicial			\$ 254.150
Mantenimiento de la aplicación (meses restantes)	\$ 6.500	x 11 meses	\$ 71500
Total inversión anual			\$ 325.650

El plan de implementación se dividirá en fases. Las mismas buscan la correcta aplicación del mismo a través de un mayor seguimiento y el control de cada una de las fases.

- Fase 1 – Diseño y confección de la aplicación
- Fase 2 - Comunicación y lanzamiento de la aplicación descargable para celular
- Fase 3 - Capacitaciones (diseño educativo a medida, no enlatado)
 - Capacitación 1: aplicación descargable para celular
 - Seguimiento y control
 - Capacitación 2: Liderazgo coach.
 - Seguimiento y control
- Fase 4 - seguimiento y control del plan

Fase 1: Diseño y confección de la aplicación por parte de los desarrolladores

En este punto se trabaja en conjunto con un equipo de desarrolladores IT. Se define la idea del diseño y comunican todas las especificaciones con el fin de perfeccionar la aplicación a las necesidades de la organización (ver anexo - presentación y detalles de contenido de la aplicación descargable para celular).

Objetivo: Diseñar una aplicación descargable para celular que se adapte a las necesidades de información actuales y a su cultura organizacional.

- Responsable: consultor profesional tercerizado
- Temporalidad: del 01/07/2019 al 03/08/2019
- Contenido: la aplicación tendrá información básica y relevante de la empresa (historia, misión, visión, etc.), se podrán mandar mensajes individuales y grupales, sección noticias y post, realizar encuestas, recopilación de datos e indicadores, reglamento interno, otros. (Ver sección anexos: presentación y detalles de la aplicación).
- Costo: dentro de honorarios profesionales - desarrollo del plan.

Actividad	Cantidad de hs	Valor hora	Total
Honorarios profesionales (investigación, análisis, diseño de app, planificación)	100	\$ 600	\$ 60.000

Fase 2: Comunicación y lanzamiento de la aplicación descargable para celular

Se comunica y lanza la aplicación una semana antes de la capacitación para que el usuario tenga un tiempo prudente de asimilación.

Objetivo: La implementación de esta aplicación busca disminuir el nivel de errores por falta de información, mejorar la comunicación interna de la organización, en todas las direcciones y reducir los costos de las mediciones e indicadores de los recursos humanos de toda la planta.

- Responsable: La aplicación será gestionada por el departamento de administración.
- Contenido: la aplicación tendrá información básica y relevante de la empresa (historia, misión, visión, etc.), se podrán mandar mensajes individuales y grupales, sección noticias y post, realizar encuestas, recopilación de datos e indicadores, reglamento interno, otros. (Ver sección anexos: presentación y detalles de la aplicación).
- Costos: presupuesto aproximado, proporcionado por la empresa RM Soluciones IT, el 05/06/2019 (ver sección anexo - presupuesto de la aplicación y mantenimiento):

Descripción	Caract.	Precio
Instalación y configuración	única vez	\$ 2.100
Capacitación en la app (\$1.150 c/ 10 personas)*13	única vez	\$14.950
Software	única vez	\$25.000
TOTAL		\$42.050
OTROS:		
Licencia Mensual (130 personas)	Mensual a partir del mes de aplicación	\$ 6500

- Seguimiento y control: desde la misma aplicación a través de indicadores de uso y/o encuestas.

Fase 3: Capacitaciones (aplicación de celular y Líder Coach)

a) Propuesta de capacitación en la nueva aplicación descargable para celular

Objetivo: Disminuir el tiempo de adaptación de la aplicación fomentando el uso inmediato, evitando el rechazo por desconocimiento.

- Responsable: Experto IT (tercerizado)
- Alcance: Toda la planta. Casa central y sucursales (130 personas)
- Contenido: Información general de la aplicación y uso; nuevos puntos en el reglamento interno; firma de asistencia y nuevas normas al reglamento (para archivar en legajo). Ver sección anexo presentación y detalles.

Especificaciones	
Nombre	Capacitación en aplicación descargable para celular
Lugar	Sala de capacitación / oficina (en caso de sucursales)
Fecha de inicio	08/08/2019
Fecha de finalización	17/08/2019
Duración	30 minutos
Metodología	Discurso; Exposición dialogada
Recursos	Proyector (en caso de ser solicitado)

	Fotocopias de planillas de constancia asistencia y nuevas políticas (para archivar en legajo)
Costo	Incluido en Fase 1 (\$26.000 única vez) Costo de oportunidad: empleado no produciendo por 30 min
Aplicación	A lo largo de una semana (turno mañana y tarde)
	Máximo 15 personas por curso
	El experto IT será responsable de hacer firmar la planillas de asistencia y nuevas normas (1 sola hoja) * ver Anexo
	Esta modalidad busca disminuir los tiempos en el que el personal se encuentra fuera de su puesto de trabajo para ser capacitado.

Detalle de aplicación del contenido:

Responsable	Técnica	Contenido	Tiempo
Experto	Discurso	Se explican detalles y puntos de relevancia de la “app”	20 minutos
Experto	Exposición dialogada	Despeje de dudas	10 minutos

Seguimiento y control:

Detalle		
Encuestas	Preguntas cerradas realizadas desde la misma aplicación sobre el contenido, uso, satisfacción de la capacitación, etc.	¿Te parece que la aplicación es fácil de usar? Si/No <hr/> ¿Crees que la utilizarías para esclarecerte dudas? Si/No <hr/> ¿La capacitación sobre la aplicación te pareció completa? Si/No
Seguimiento	a través de indicadores generados por la misma aplicación	

b) propuesta de capacitación para jefes y mandos medios en líder coach

Se especifican temas troncales según las necesidades identificadas. El facilitador experto deberá volcar a través del método de aprendizaje que más crea conveniente.

Objetivo: Desarrollar en los participantes las competencias de un líder coach que permitan acompañar y facilitar la comunicación de subordinados en los procesos de cambios generales que se producen en la empresa Redolfi SRL.

- **Responsable:** Facilitador experto (tercerizado)
- **Alcance:** Casa Central y Sucursales (gerentes, mandos medios y jefes - total 8 personas):
 - Gerentes general y comercial,
 - Gerente de ventas,
 - Gerente de administración y finanzas,
 - Jefe de depósito y logística,
 - Gerentes de sucursales (4)
- **Contenido:** el mismo está diagramado para que los participantes puedan identificar y explorar dificultades en las prácticas laborales habituales, encontrando soluciones para su equipo de trabajo de una manera innovadora. Busca incorporar en los participantes todo tipo de habilidades conversacionales para facilitar los procesos de comunicación con los colaboradores y en todos los sentidos comunicacionales.

Especificaciones:

Nombre	Capacitación en Líder Coach
Lugar	Sala de capacitación, James Craik.
Fecha de inicio	01/07/2019
Fecha de finalización	01/09/2019
Duración	Programa de 32 horas distribuidas a lo largo de 8 clases de 4 hs, los días sábados de 9 a 13 hs, en dos meses (una por semana).
Metodología	Combinación teórico-práctico, en búsqueda de la aplicación en situaciones reales. <hr/> Participativa, que busca la reflexión crítica sobre diferentes enfoques y soluciones reales. Se espera que los participantes compartan conocimientos y experiencias para un aprendizaje más profundo

	Métodos de aprendizaje individual, grupal, reflexivo y vivencial, buscan integrar nuevos hábitos de forma profunda y duradera.
Recursos	Sala de capacitación preparada u oficina con espacio para 10 personas
	Proyector (en caso de ser solicitado por el facilitador)
	Viáticos: combustible, peaje, almuerzo, estadía.
	Refrigerios para el break: café, agua, masas dulces
	Artículos librería varios
	Experto facilitador en Líder Coach
Costo	Detalle debajo
	Costo de oportunidad: empleado no produciendo 4 hs
Aplicación	A cargo del experto facilitador

Costo aproximado:

Resumen / Detalle costo total (análisis completo en anexo)			
	Unitario	Veces	Total
Viáticos			
Combustible	1400	8	\$11.200
Peajes	300	8	\$2.400
Almuerzo	400	8	\$3.200
Estadía	2000	8	\$16.000
Cafetería	400	8	\$3.200
Librería (por persona*8)	200	(única vez)	\$1.600
Capacitación en Líder Coach (COAC)		(única vez)	\$108.000
Total gastos de capacitación			\$145.600
*todos los valores se encuentran detallados, de una manera más específica, en sección anexos.			

Detalle de contenido, horarios y descansos.

Mes 1	
Detalle horas	Contenido

CLASE 1	4 hs	1 hs	Principios básicos del coaching.
		15 min	Break
		2 hs	Relación entre coaching y liderazgo. Concepto de líder coach, líder al servicio
			Competencia a desarrollar: La presencia
		15 min	Break
		30 min	Evaluación según criterio del facilitador
CLASE 2	4 hs	1 hs	Gestión del cambio y aprendizaje transformacional
		15 min	Break
		2 hs	Liderazgo centrado en el desarrollo de personas
			Competencia a desarrollar: La Escucha
		15 min	Break
		30 min	Evaluación según criterio del facilitador
CLASE 3	4 hs	1 hs	Herramientas de comunicación: Actos del habla, afirmaciones y juicios.
		15 min	Break
		2 hs	Trabajo personal con juicios y creencias
			Competencia a desarrollar: La empatía
		15 min	Break
		30 min	Evaluación según criterio del facilitador
CLASE 4	4 hs	1 hs	Apoyo y confrontación. Herramientas para gestionar conflictos
		15 min	Break
		2 hs	Herramientas para generar compromisos
			Competencia a desarrollar: adaptabilidad
		15 min	Break
		30 min	Evaluación según criterio del facilitador

Mes 2			
	Detalle horas	CONTENIDO	
CLASE 5	4 hs	1 hr	Herramientas para movilizar a la acción. Visión
		15 min	Break
		2 hs	Estructura de la conversación: Objetivo de proceso / Objetivo de sesión
		15 min	Break
		30 min	Actividad práctica evaluativa

CLASE 6	4 hs	1 hr	El respeto a las normas éticas y deontológicas
		15 min	Break
		2 hs	Estructura de la conversación de coaching: El respeto a la profesión y sus normas.
		15 min	Break
		30 min	Actividad práctica evaluativa
CLASE 7	4 hs	1 hr	El impacto de las emociones en las relaciones interpersonales
		15 min	Break
		2 hs	Estructura de la conversación de coaching: Avanzando hacia el cambio de observador.
		15 min	Break
		30 min	Actividad práctica evaluativa
CLASE 8	4 hs	1 hr	Revisión de conceptos teóricos, integración y asimilación de distinciones
		15 min	Break
		2 hs	Estructura de la conversación de coaching: El cierre
		15 min	Break
		30 min	Actividad práctica evaluativa
<p>* La carga horaria designada para cada actividad son tentativas. El facilitador podrá modificarlas de acuerdo a su criterio y según el contenido a desarrollar, pero no podrá pasarse de las 4 hs diarias.</p> <p>** Se propone que los días para la capacitación sean los sábados por la mañana de 9 a 13 hs, sin embargo este horario podría ser modificado según el criterio de la Dirección.</p> <p>*** Las fechas exactas de las clases quedan a confirmarse por la Dirección.</p>			

Seguimiento y control:

Detalle		
Encuestas	Preguntas cerradas realizadas desde la misma aplicación sobre el contenido, uso, satisfacción de la capacitación, etc.	A desarrollar según criterio de la administración y dirección. Se recomienda preguntas relativas al clima interno.
Seguimiento	a través de indicadores generados por la misma aplicación	
Evaluaciones	En horas de práctica. El participante deberá responder a diferentes casos que plantearan los facilitadores. (detalles en desarrollo)	a desarrollar por el facilitador.

Fase 4: seguimiento y control del plan de implementación

- Indicadores:
 - Disminución de los márgenes de error y merma
 - Reducción de tiempos debido a un aumento en información general de la empresa gracias al uso de la nueva aplicación.
- Por medio de la aplicación del celular a través de encuestas relativas a:
 - Satisfacción de la capacitación de la aplicación
 - Preguntas relativas al contenido de la aplicación, su relevancia y pertinencia.
 - Preguntas relativas a nuevos comportamientos de los gerentes, mandos medios y jefes
 - Medición de la capacitación Lider Coach: Encuesta de clima laboral.
 - Deberán ser aplicadas en el mes de agosto 2019 y emparejada con la misma encuesta a realizarse en el próximo año (mes de agosto 2020). Contenido en anexo.
- Por medio de la aplicación a través de los indicadores de uso.

Diagrama de Gantt

Fecha de inicio tentativo del plan: 1 de julio 2019

N°	Detalle	Inicio	Final	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19
1	Diseño y confección de la App por desarrolladores	1-7-19	1-8-19	■	■	■	
2	Comunicación e implementación de la App	1-8-19	8-8-19		■		
3	Capacitación de la App	8-8-19	17-8-19		■	■	
4	Firma de cláusulas adicionales Reglamento Interno	8-8-19	17-8-19		■	■	
5	Capacitación en Líder Coach (Gerentes y Mandos medios y jefes)	1-7-19	1-9-19	■	■	■	
6	Seguimiento y control (vía App)	1-8-19	N/A		■	■	■
6	Encuesta de clima laboral (vía App)	1-8-19	N/A		■		

Cálculo del retorno de inversión

A través de esta herramienta se mide la eficiencia de la inversión realizada por su impacto financiero, con el fin de ser un complemento para la toma de la decisión por parte de la Directiva de la organización para la efectiva implementación del plan.

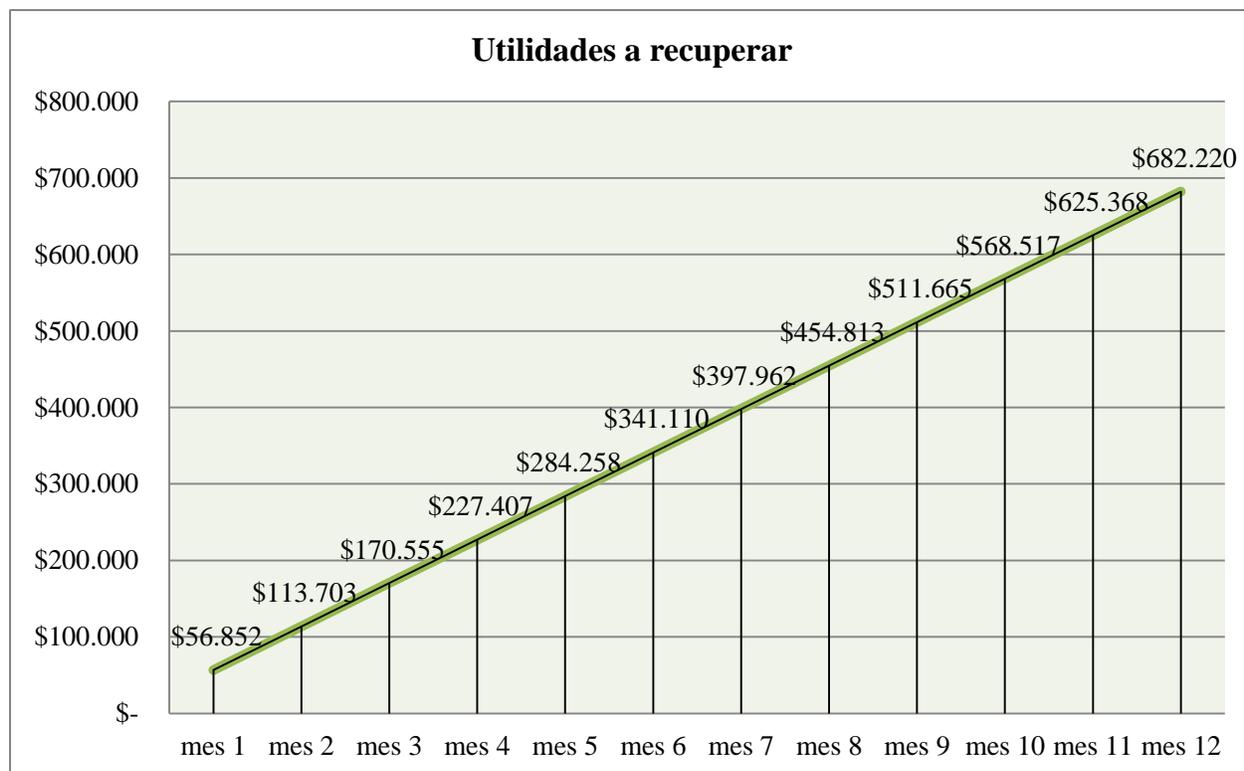
Se contemplan todos los costos involucrados del proceso. (Detalles en anexo)

Actividad	Única vez	12 meses (app)
Honorarios profesionales (investigación, planificación, desarrollo)	\$ 60.000	
Costos relativos a la aplicación (celular) + mantenimiento + Capacitación (tercerizado)	\$ 42.050	\$ 78.000
Total gastos capacitación Líder Coach (tercerizado)	\$ 108.000	
Gastos viáticos y extras capacitación Líder Coach	\$ 37.600	
Sub totales	\$ 247.650	\$ 78.000
Costo Total anual	\$ 325.650	

La inversión total del plan de implementación, siempre cuando “Ceteris Paribus”, suma una totalidad de \$325.650. Este valor en relación al porcentaje de rentabilidad anual a recuperar de \$682.220 (5%),

Rentabilidad ANUAL (jul 2019) - Ver anexo	A recuperar (en 12 meses)
\$ 13.644.402,00	\$ 682.220
100%	5,0%

El margen económico generado a final de año por la implementación del plan será de \$356.750, lo que representa que el porcentaje de recuperación de 109 %.

Grafico retorno de inversión

Conclusiones

Si bien la empresa Redolfi SRL ha crecido y se ha actualizado en relación a al patrimonio, sus herramientas materiales y movilidad, ha descuidado los procedimientos formales en materia de los Recursos Humanos, dejando puntos ambiguos en la comunicación interna y auditoria.

En la actualidad, para obtener una ventaja competitiva y aumentar la rentabilidad neta, la empresa debe prestar especial atención a las necesidades del mercado. Las mismas requieren una respuesta rápida a los diferentes cambios del contexto y una eficiente dirección del personal. Por este motivo la circulación de comunicación interna debe ser de manera constante y eficiente.

Para dar solución a lo planteado, se propone una aplicación para celular como herramienta complementaria de comunicación interna, que no solo acompaña al empleado de todos los niveles jerárquicos, sino que también pueda ser utilizada para gestionar al personal desde una solo lugar y de una manera más ágil e integral, mejorando el control a través de sus indicadores, que antes tomaban demasiado tiempo y dinero en ser aplicados, por ejemplo medición del clima laboral incompleta.

Por otra parte, se busca disminuir la desorientación del empleado en las labores diarias, vitales para el funcionamiento eficiente de la empresa, a través de una capacitación en líder coach a los mandos medios y jefes, quienes cumplen el rol más importantes en el plan de implementación por ser quienes acompañan el cambio en la organización.

De esta manera, se busca dar forma al inevitable modificación de la cultura organizacional de una empresa tradicionalista por una más participativa. Esto, debido a la irrupción de las nuevas tecnologías en la cotidianidad de las personas, que ya estaba sucediendo, sin embargo monitorear el mismo ayuda moldear proceso de la irrupción de una manera más controlada.

Recomendaciones

Es importante aclarar que si bien la propuesta de intervención para la mejorar de la organización en materia de la comunicación interna y la gestión de los recursos humanos es innovadora, ante las dimensiones de la plantilla de personal y los diferentes inconvenientes que presenta la empresa, puede no ser suficiente.

Es por ello que se recomienda la creación de un área específica de Recursos Humanos que formalice todos los procesos y procedimientos afines, mantenga la auditoria actualizada, identifique y analice los indicadores del personal para realizar las intervenciones y/o capacitaciones pertinentes, asesorando tanto a los empleados como a los mandos medios en los diferentes inconvenientes diarios que se presentan en la empresa., entre otras labores importantes (tanto soft como hard).

De esta manera se podrá tener un mayor control del personal, analizar su rendimiento y capacitarlos adecuadamente.

Al no tener el control específico de esta área, todos los demás indicadores quedan pierden objetividad, ya que se podrían estar sesgando algunos indicadores como por ejemplo la disminución de las ventas o de la rentabilidad, producida por malas actitudes o alianzas por parte de los colaboradores, falta de capacitación, ausencia de herramientas esenciales no son tenidas en cuenta, entre otros factores.

Por último, es la necesidad de incorporar candidatos adecuados a los perfiles de requerimientos. Una correcta aplicación del subsistema de provisión de personal que no esté alterada por favoritismos, ayudará a la organización a la profesionalización de todas las áreas, al aumento de la rentabilidad neta y disminución las perdidas por rotación, incorporación, tiempos de adaptación, error, etc.

Referencias

- Chiavenato, Idalberto (2007), *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial Mc Graw Hill, México.
- French, J.R. y Raven, B.H. (1959), *The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.), Studies in social power*. Ann Arbor, University of Michigan Press. Michigan, Estados Unidos.
(Versión en Castellano (1992) en D. Cartwright, y A. Zander, *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Editorial TRillas. México)
- Lucas Marín, Antonio (2013), *Sociología de las Organizaciones Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Editorial Fragua. Madrid, España.
- Wolk, Leonardo (2007), *Coaching: el arte de soplar brasas*, 2a ed. 5a reimp. Editorial Gran Aldea Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Domínguez, D. (2014). *Evolución de la comunicación interna: De la cultura organizacional 1.0 a 2.0*, Repositorio de la Facultad de Comunicación Social, Universidad Central del Ecuador (T-UCE-0009-219), Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2659/1/T-UCE-0009-219.pdf>
- Dominici, María A. Rosa (2016), *La importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio*, Repositorio Universidad de Palermo (pp 137-145 ISSN 1668-5229), recuperado de

https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=13

[7](#)

Neller, Sandra Cristina (2016), *La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina* (Tesis Final de Graduación), Repositorio Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13110>.

Puebla-Martínez, Belén y Montero, Juana Farfán (2018), Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles, *Revista Prisma Social N° 22, revista de ciencias sociales y tecnología*, (pp 113-126 ISSN: 1989 – 3469), recuperado de <http://revistaprismasocial.es/article/view/2590>.

Banco Mundial (2019) – Argentina: panorama general (Contexto). Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos - Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2018, recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf

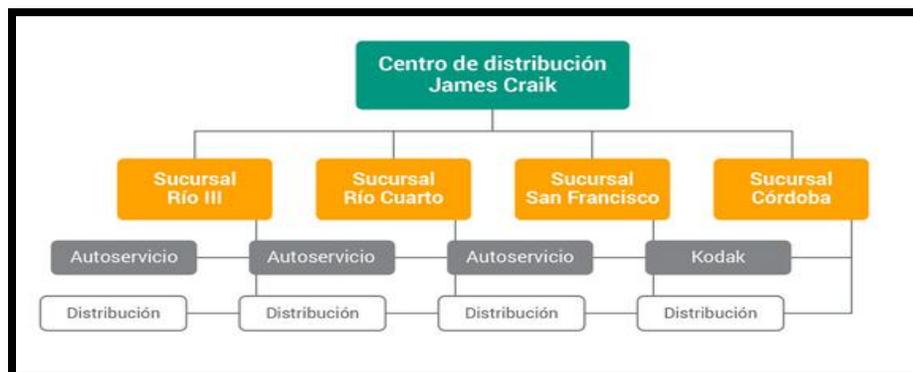
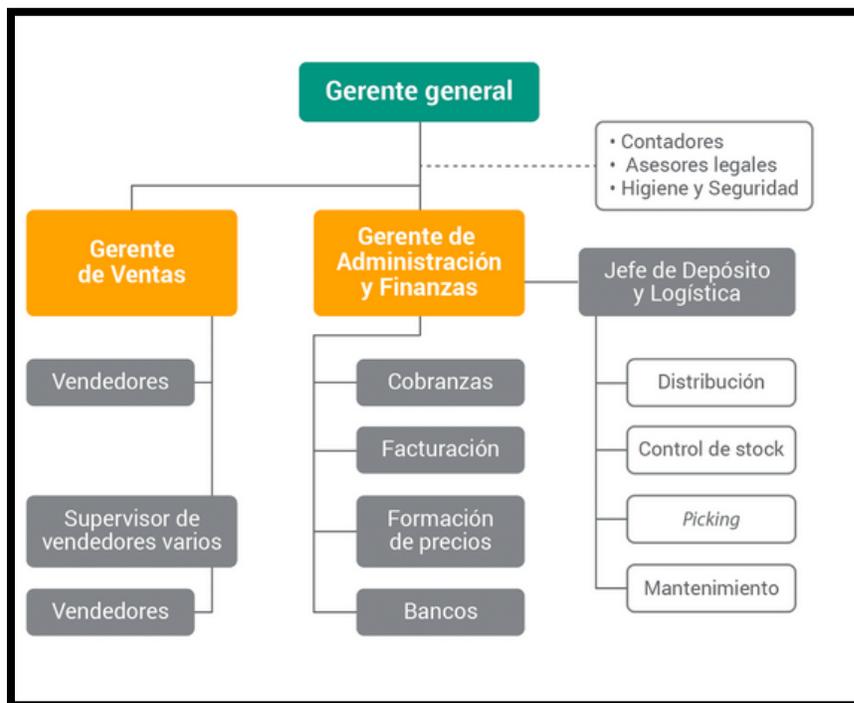
Instituto Nacional de Estadística y Censos - Utilización de bienes y servicios TIC (celular, computadora y/o internet) según sexo y grupos de edad. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2017, recuperado de https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=26&id_tema_3=

[71](#)

Sistema Integrado Previsional Argentino (2019) - Reporte del trabajo registrado. Recuperado de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/Reporte_Laboral_Enero_2019.pdf

Anexo

Anexo 1: Organigrama Casa Central y centros de distribución.



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

Anexo 2: Presentación y detalles de contenido de la aplicación descargable para celular



**APLICACIÓN DESCARGABLE
PARA CELULAR**

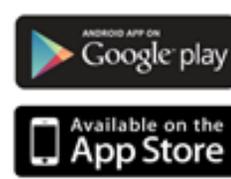
- **Concepto:** compatible, simple de usar, de entorno amigable, familiar e intuitivo. Con posibilidad de usarse vía web.
- **Objetivo:** Transmitir información básica y fiable de la empresa Redolfi SRL en todo momento, con el fin de reducir ambigüedades y el desconcierto de toda la plantilla de personal.



INSTRUCCIONES



- **Paso 1:** descargar e instalar la aplicación desde la App Store /play store
- **Paso 2:** Para ingresar contraseña que será:
 - **Usuario:** n° de legajo
 - **Contraseña:** DNI.
 - (Los empleados desvinculados no podrán utilizar la aplicación ya que se dará de baja automáticamente)



FUNCIONES



Función para LOS ADMINISTRADORES:

- podrán gestionar usuarios o audiencias:
 - ej. área ventas, planta X, sucursal X o una persona.
- Enviar mensajes privados o definir grupos a comunicar, (
- postear en cartelera,
- gestionar eventos del calendario
- **realizar encuestas:** se podrá consultar en general o por grupos lo que necesite saber de forma simple in sencilla.
- **Medidor de respuesta:** genera informes e identifica en cada comunicado o encuesta, quien y cuando interactúa.



FUNCIONES



Función PARA EL EMPLEADO

- **Cartelera de noticias:** mensajes diarios, pudiendo elegir mensajes destacados. Estos pueden contener fotos, videos o links.
- **Calendarios de eventos:**
- **Chats, entre dos o varios participantes:**
- **Acceso a información general de la empresa**
- **Acceso a información específica del puesto**
- **Buzón de sugerencias**



NORMAS DE USO



REGLAMENTO INTERNO

Se mantendrán las normativas actuales de prohibición y uso del celular en lo relativo a:

- Horarios y lugares
- Formas de uso del móvil
- Y todo aquel punto relativo a este.
- Se podrán colocar sanciones disciplinarias en caso de infringir alguna de estas normas.

POLÍTICAS

Se incorporarán nuevas políticas para su uso:

1. La descarga y el uso de la aplicación será de carácter obligatorio. Sin embargo no se podrá poner sanciones en caso de no tenerla.
2. El uso será exclusivamente laboral.
3. se podrá consultar la misma en caso de que el jefe, supervisor o encargado lo autorice.
4. Se deberá descargar la aplicación para responder las encuestas en caso de que la directiva lo solicite.

Anexo 3: Presupuesto de la aplicación y mantenimiento



28/05/2019
E-mail: rmsolucionesit@gmail.com

Presupuesto

DATOS CLIENTE

R. Social: Dahan, Javier **C.U.I.T.:** -
Dirección: **Teléfono:** 3543533554
Provincia: Villa Allende **Loc.:** Centro **C.P.:** 5105
Condición: CONSUMIDOR FINAL

DETALLE

Descripción	Cantidad	P. Iva	P. Unitario	P. Total
Software	1	21	\$ 25000	\$ 25000
Licencia por usuario extra			\$ 1100	\$ A convenir
Instalación & Configuración	1		\$ 2100	\$ 2100
Licencia Mensual (por 130 accesos)			\$ 50	\$ 6500
Capacitación (opcional)**	1		\$ 2000	\$ 2000

* Depende de las necesidades y requerimientos del cliente. Puede realizarse a pedido o contratarse una mensualidad, con o sin recursos humanos intra empresa, variando el monto de acuerdo a la elección realizada.
Los valores aproximados varían desde los \$ 2300 (dos visitas mensuales a pedido (en caso de no realizarse, el personal realizará las visitas obligatoriamente) hasta el valor que convengan Cliente-Empresa por contratos mayores.
** El cálculo está realizado sobre la base de una reunión de no más de diez usuarios presentes.

TOTAL..... \$ 35600

- Tiempo de Entrega 48/72 hs de recibida orden de compra.
- Precios Iva Incluido.
- VALIDEZ DEL PRESUPUESTO 72 HS

Garantía otorgada por RM Soluciones IT:

- Equipos Pc's: 12 MESES
- Componentes de Pc's sueltos, Componentes de Seguridad: 6 MESES
- Insumos, Teclados, Mouses, y Fuentes: SIN GARANTIA
- (Impresoras, Scanners y Monitores Garantías en Service Oficial)

Anexo 4: Presupuesto Coaching



22 de mayo de 2019

Hola Javier, en respuesta a la solicitud del presupuesto para la capacitación de mandos medio y jefes, se detalla a continuación:

Desarrollo de competencias claves seleccionadas por el cliente: Comunicación, confiabilidad, relaciones interpersonales y Gestión general.

Metodología de participación activa (Andragogía):

- aprendizaje razonado
- Diálogo
- Aplicaciones a partir de las experiencias de los sujetos.
- Análisis de situaciones reales que ocurren en la actividad cotidiana de los participantes
- Técnicas vivenciales para una rápida transferencia: juegos de simulación, auto diagnósticos, role playing, entre otros.

Plan de acción:

- programa mensual.
- Asesoría especializada

Tipo de capacitación: Grupal (grupo de 8 personas)

Lugar de capacitación: propio.

	cantidad horas	Valor hora	Valor
Actividad	36	3000	\$ 108.000
Total			\$ 108.000

Fernando Persello - Master Coach Profesional

Contacto: +54 351 328 3242 info@coaweb.com.ar

Anexo 5: Planilla de asistencia e incorporación de nuevas normas (conformidad)

Fecha _____

Se deja constancia que el Sr. _____ ha concurrido a la capacitación denominada "Capacitación de aplicación descargable para celular".

En la misma se explicaron todos los detalles de la aplicación y sus funciones, además de los términos y condiciones de uso de la misma. Los mismos son incorporados en el reglamento interno de la empresa. A saber:

Se mantendrán las normativas actuales de prohibición y uso del celular en lo relativo a:

- Horarios y lugares
- Formas de uso del móvil
- Y todo aquel punto relativo a este.
- Se podrán colocar sanciones disciplinarias en caso de infringir alguna de estas normas.

Políticas de uso:

1. La descarga y el uso de la aplicación será de carácter obligatorio. Sin embargo no se podrá poner sanciones en caso de no tenerla.
2. El uso será exclusivamente laboral.
3. se podrá consultar la misma en caso de que el jefe, supervisor o encargado lo autorice.
4. Se deberá descargar la aplicación para responder las encuestas en caso de que la directiva lo solicite.

La falta de alguno de estos términos o mal uso de la aplicación, serán pasibles de ser sancionados con el correspondiente apercibimiento de acuerdo la gravedad del caso.

"Estoy de acuerdo y acepto la incorporación de las nuevas normativas y políticas de uso de la nueva aplicación descargable para celular, y firmo en conformidad".

Capacitador experto

Empleado

Firma _____

Firma _____

Aclaración _____

Aclaración _____

DNI _____

DNI _____

Legajo _____

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Ponderación de recursos económicos para la Capacitación en Líder Coach

- **Detalle estimativo de Recursos involucrados (05/06/19):**
- **Sala de capacitación preparada u oficina con espacio para 10 personas**
- **Viáticos de traslado y estadía para cada uno de los gerentes**
 - **Nafta y peajes –**
 - **400 Km a recorrer ida y vuelta**
 - Nafta súper \$47,84 (5/6/19)
 - 14 Km por litro automóvil aprox
 - $400\text{km} / 14 \text{ km} * \text{lt} = 28 \text{ lts de nafta} * \$47,84 =$
 - Viáticos nafta \$1.366,85 (redondea \$1.400)
 - Viáticos peajes (6 peajes y vuelta aprox)
 - Viáticos peajes $\$50 * 6 = \300
 - **Viáticos para el almuerzo –** $\$400 * 8$ encuentros
 - **Viáticos estadía hotel para dos personas:** promedio en Villa María (30 min de James Craik) del viernes para el sábado.
 - \$2.000 (booking.com 5/6/19)
 - **PLUS VIÁTICOS POR ENCUENTRO:** $\$3.700 * 8$ encuentros = \$29.600 cada participante.
- **Agua, café y masas dulces. Tanto para el ingreso como para los break**
 - Aprox. $\$400 * 8$ encuentros: \$3.200
- **Librería varios:** por unica vez, dos lapiceras (2 colores), marcador, cuaderno
 - $\$200 * 8$ participantes = \$1600

Anexo 7: Detalles de obtención de montos y porcentajes trabajados en el ROI

Extracto SAM:

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 %.

PROYECCIÓN DE RENTABILIDAD ANUAL SEGÚN INFO FINANCIERA

	% INFLACIÓN	MONTO	
Cierre de 2018 al 31/12/18	-	\$ 10.924.261	
ene-19	2,9%	\$ 316.804	
feb-19	3,8%	\$ 415.122	
mar-19	4,7%	\$ 513.440	
abr-19	3,4%	\$ 371.425	
may-19	3,1%	\$ 338.652	
Proyección promedio jun-19	3,5%	\$ 382.349	
Proyección promedio jul-19	3,5%	\$ 382.349	
Proyección Inflación a jul-2019		\$ 13.644.402	100%
Rentabilidad a recuperar jun-2020		\$ 682.220	5,00%

(ceteris paribus)

Anexo 8: Cálculos Retorno de inversión

ACTIVIDAD	ÚNICA VEZ	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
Honorarios profesionales (invest y planific)	\$ 60.000													
Costos relativos a la aplicación (celular) + mantenimiento + Capacitación (terceri)	\$ 42.050	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 78.000
Total gastos capacitación Lider Coach (tercerizado)	\$ 108.000													
Gastos viáticos y extras capacitación Lider Coach	\$ 37.600													
TOTAL	\$ 247.650	\$ 6.500												

TOTAL COSTO ANUAL = \$ 325.650

UTILIDADES A RECUPERAR

TOTAL ACUMULATIVO --> desde el inicio del plan va a recuperar cada mes \$ 56.852

Rentabilidad ANUAL (jul 2019) - ver anexo	A recuperar	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
\$ 13.644.402,00	\$ 682.220	\$ 56.852	\$ 113.703	\$ 170.555	\$ 227.407	\$ 284.258	\$ 341.110	\$ 397.962	\$ 454.813	\$ 511.665	\$ 568.517	\$ 625.368	\$ 682.220
100%	5,0%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%	0,42%
TOTAL UTILIDADES A RECUPERAR= \$ 682.220													
(ceteris paribus)													

OBJETIVO	en %	en \$	EN 12 MESES
Mejorar la rentabilidad anual un 5%	5%	\$ 682.220	0,42% cada mes

CALCULO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (ceteris paribus)

Utilidades a

recuperar

\$ 682.220

-

inversión

\$ 325.650

=

índice

1,09494887 x 100%

=

109%

% DE RECUPERACION

DE LA INVERSION EN UN

AÑO

\$ 325.650

Inversión

Anexo 9: Modelo de encuesta sugerida para medir el nivel de clima laboral

Son afirmaciones a responder del 1 al 10. Donde 1 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

A través de los resultados obtenidos se podrá saber si la capacitación en líder coach obtuvo resultados positivos. Además, se podrá inducir donde están se encuentran los focos de inconvenientes para ser resueltos de la mejor manera.

Afirmaciones sugeridas:

Confiabilidad

Mí líder demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace	
Mí líder realiza promesas que puede cumplir	
Mí líder me incentiva a aportar ideas y sugerencias	
Mí líder demuestra interés en mí como persona y me incentiva a equilibrar el trabajo con mi vida personal	
Mí líder canaliza de manera positiva las acciones adversas y/o complejas transmitiendo seguridad y tranquilidad al equipo	
Siento que se evita el favoritismo en las decisiones que afectan al equipo (proceso de selección, promoción, rotación de colaboradores, horarios, asignación de tareas, permisos, etc.)	

Gestión

Mí líder cumple y hace cumplir las políticas, normas, procesos y valores de la compañía	
Mí líder optimiza el uso de recursos (tiempo, herramientas, etc.) para lograr los resultados esperados	
Mí líder realiza una eficiente asignación de tareas, organización de trabajo y promueve la integración de los colaboradores	

Mí líder formula planes de acción que permitan desarrollar mí desempeño	
Mí líder me incentiva a adaptar mi forma de trabajar ante situaciones adversas (Convirtiendo las contingencias en oportunidades de mejora)	

Relaciones interpersonales

En la compañía se percibe un espíritu de equipo, todos aportan sus esfuerzos para lograr los objetivos	
Cuando ingresa un nuevo colaborador, todos lo hacemos sentir parte de nuestra compañía	
Con mi actitud contribuyo a generar un buen clima de trabajo	

Sentido de pertenencia

Me siento orgulloso por las acciones que lleva adelante la compañía (RSE, expansiones, nuevos formatos, London, etc.)	
Me siento identificado con los valores de la Compañía y considero que forman parte de la cultura diaria de nuestro trabajo	
Entiendo la importancia del aporte que hacemos con mi equipo a los resultados de la compañía	

Valoración

Considero que los beneficios que otorga la compañía son especiales y útiles (Día de cumpleaños, descuentos de empleado, convenios con tarjetas de crédito, etc.)	
Me siento acompañado con las acciones que implementa la compañía para aquellos momentos especiales de mi vida personal (nacimientos, contingencias personales, etc.)	
Me siento reconocido cuando agrego valor a mi trabajo	

Siento seguridad al realizar mi trabajo con las herramientas que me otorga la compañía	
Siento que nuestras instalaciones contribuyen a lograr que éste sea un lugar cómodo y agradable para trabajar	