

Universidad Empresarial Siglo 21



Plan de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo Coach para la Empresa
A.J.& J.A. Redolfi S.R.L

“Trabajo Final de Grado”

Urdiales Adriana Laura

DNI: 26163787

Legajo: VRHU13217

Tutor: Gambino Natalia

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2020

Resumen

Este reporte de caso ha tenido en cuenta el contexto económico-social inestable por el que está atravesando el país en la actualidad, se requiere por parte de las empresas la capacidad de adaptación a las nuevas condiciones que se presentan, para lograr mantener la ventaja competitiva.

Frente a esto, el presente trabajo tuvo como propósito la implementación de un plan, que apunta a gestionar estratégicamente la comunicación interna, formando también a los mandos medios con las herramientas del liderazgo *coach* para la conducción eficiente de los equipos.

Para la implementación de esta propuesta, se planteó la incorporación de un analista de Recursos Humanos que además de colaborar en la puesta en marcha, pueda también comenzar a gestionar de manera progresiva, los procesos inherentes al área de Recursos Humanos.

Este proyecto es el punto de partida inicial, que permitirá mejorar el desempeño laboral y con ello, incrementar un 10% la ganancia neta de la empresa, dando paso hacia un nuevo cambio organizacional.

Palabras claves: Comunicación interna - Liderazgo *coach* - Recursos Humanos

Abstract

This case report has taken into account the unstable economic and social context that the country is currently going through, companies need to be able to adapt to the new conditions that arise, in order to maintain their competitive advantage.

On the face of it, the purpose of this work was to implement a plan, which aims to strategically manage internal communication, also to train middle managers with the coach leadership tools for an efficient team management.

For the implementation of this proposal, the incorporation of a Human Resources analyst was proposed, who in addition to collaborating in the implementation, may also begin to progressively manage the processes inherent to the Human Resources area.

This project is the initial starting point, which will improve work performance and thus increase the company's net profit by 10 percent, giving way to a new organizational change.

Keywords: Internal communication - Leadership coach - Human Resources

Índice

Introducción	1
Análisis de la Situación	4
Análisis PESTEL	4
<i>Factores Políticos</i>	4
<i>Factores Económicos</i>	5
<i>Factores Sociales</i>	6
<i>Factores Tecnológicos</i>	6
<i>Factores Ecológicos/Ambientales</i>	6
<i>Factores Legales</i>	7
Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)	7
<i>Rivalidad entre competidores</i>	7
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	8
<i>Amenaza de ingresos de productos sustitutos</i>	8
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	8
<i>Poder de negociación de los consumidores</i>	8
Análisis FODA	9
<i>Matriz FODA</i>	10
Marco Teórico	13
<i>Área de Recursos Humanos</i>	13
<i>Comunicación interna</i>	13
<i>Líder Coach</i>	14
Diagnóstico y Discusión.....	16
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	17
Plan de Implementación	18
<i>Objetivo general</i>	18
<i>Objetivos específicos</i>	18

<i>Alcance</i>	18
<i>Incorporación de analista de Recursos Humanos</i>	18
<i>Herramientas comunicacionales</i>	19
<i>Capacitación Líder Coach</i>	22
<i>Diagrama de Gantt</i>	23
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	24
Conclusiones.....	26
<i>Recomendaciones</i>	26
Bibliografía.....	28
Anexos	31
<i>Anexo 1: Organigrama A.J.& J.A. Redolfi S.R.L.</i>	31
<i>Anexo 2: Perfil de Puesto de Analista de RRHH</i>	32
<i>Anexo 3: Temario Capacitación en Liderazgo Coaching</i>	34
<i>Anexo 4: Encuesta para medir el impacto de la capacitación</i>	35
<i>Anexo 5: Costos de la implementación de la Propuesta</i>	36
<i>Anexo 6: Encuesta de Clima Laboral</i>	38

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, es una empresa familiar situada en la localidad cordobesa de James Craik, en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, con una trayectoria de más de 50 años, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector de distribución. Su actividad principal consiste en la comercialización y distribución de productos alimenticios, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en James Craik, desde donde abastece a las demás sucursales. Cuenta con 4 autoservicios mayoristas en Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto y 5 distribuidoras incorporando en esta última, a la ciudad de Córdoba Capital. Posee una flota de 73 vehículos y una dotación de 130 empleados distribuidos entre las 5 sucursales.

De su Visión y Misión se destaca la intención por brindar a sus clientes un servicio de distribución y comercialización de excelente calidad, proporcionando a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa, siempre preservando el carácter familiar de la organización, contribuyendo positivamente a la comunidad.

La estrategia planteada por la empresa es marcar la diferencia entre sus competidores brindando un servicio altamente orientado en la satisfacción del cliente ofreciendo precios competitivos.

Parte de la cultura de Redolfi, se caracteriza por el interés en mantener a su personal trabajando en la empresa, proporcionándoles oportunidades de desarrollo personal y profesional. En la actualidad no posee un plan de capacitación que posibilite el ascenso o promoción interna, en función de las competencias necesarias, sino más bien esto se produce en base a la confianza y la antigüedad. Tampoco existen procesos formales de selección de personal que estén basados en los requerimientos de los puestos.

Otro aspecto también importante, relacionado con la comunicación, se encuentra en que la organización no posee procesos formales de comunicación interna, que posibilite que las distintas sucursales, cuenten con herramientas eficaces que contribuyan a una gestión eficiente sobre la productividad y el clima laboral, obstaculizando el flujo de información que puede ser útil que circule en la empresa, facilitando la coordinación de acciones entre todas las sucursales. No se realiza inducción a los empleados cuando ingresan ocasionando con ello, que se produzcan errores en el ejercicio de la función.

La comunicación interna constituye una herramienta fundamental para incentivar al personal, contribuye a mejorar el clima laboral, logrando el entendimiento de los objetivos

propuestos por la organización, la cultura y valores de la empresa, permitiendo aumentar la productividad.

A continuación, se hace mención de los trabajos científicos que se han tenido en cuenta para la elaboración de este reporte de caso.

Como primer antecedente, se menciona la Tesis de Nicolás Petrocco (2019) titulada “Para qué Líderes Coach en las Organizaciones”. Aquí el autor a través de un trabajo de investigación del tipo descriptivo, entrevistó (método cualitativo) a 1 coach profesional y encuestó (método cuantitativo) a 52 gerentes de sucursales del Banco Santander Rio del Gran Bs As, a partir de allí, se interesa por demostrar los motivos que justifican que en las organizaciones se permita el desarrollo de los líderes coach. Este trabajo es de gran aporte para este caso en estudio, ya que muestra la necesidad que existe, de que las empresas, estén formadas por líderes coach con capacidad y competencias para trabajar en equipo, mediante el diálogo constante, para lograr adaptarse a los permanentes cambios que se producen en el entorno en el que éstas se encuentran inmersas.

Otro antecedente citado, referido también a líderes coach, es el Trabajo Final de Graduación de Cristian Marchesán (2017) con su título “Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial” En esta investigación de tipo explorativa/cualitativa, se entrevistó a 4 referentes de áreas de RRHH de 3 organizaciones, 3 egresados de la escuela de coaching avalados por AACOP y se encuestó a 71 líderes, todos de distintas organizaciones de Argentina, con la finalidad de analizar la importancia que tienen las herramientas del coaching ontológico sobre la gestión de los Recursos Humanos permitiendo mejorar las competencias y habilidades del liderazgo en las organizaciones. Este estudio es de gran aporte ya que permite observar, que aplicando distintas herramientas se puede mejorar el desarrollo de habilidades blandas necesarias para el liderazgo, a la par que demuestra que esta disciplina está cada vez más presente en las organizaciones, para desarrollar el potencial de cada persona, ya que trabaja sobre la motivación y las competencias.

En cuanto a la temática de Comunicación Interna, se han tenido en cuenta los siguientes antecedentes.

La tesis de Paz Alonso, María Eugenia (2012) “Gestión de la Comunicación Interna: Caso Panadería Del Pilar”. En esta investigación del tipo exploratoria/cualitativa, a través de entrevistas en profundidad realizadas al gerente general y jefes de sucursal y producción de la ciudad de Córdoba, y por medio de otro estudio de tipo descriptivo/cuantitativo se realizaron encuestas a 20 empleados de ventas y 20 empleados de producción y reparto, pudiéndose observar que, a través de la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación se

pretende optimizar la comunicación interna utilizando distintos programas y tácticas propuestas para el personal, mandos medios y directivos, logrando así que estos conozcan en profundidad detalles de la empresa, sus actividades, brindándoles participación, con la intención de que todos se sientan implicados en el proyecto organizacional, metas y objetivos de la empresa. Este trabajo es de gran importancia para este reporte, ya que demuestra que, efectivizar la comunicación entre las distintas sucursales y casa central genera espacios de intercambio entre los empleados logrando el acercamiento y la cohesión entre todos los integrantes de la empresa, colaborando con los objetivos organizacionales.

Por último, la tesis realizada por Sánchez Borghi, María Florencia (2016) “Comunicación Interna Farmacias Líder SA” por medio de la investigación realizada, utilizando la metodología exploratoria a través de entrevistas estructuradas (cualitativo) realizada a 2 gerentes de la empresa de Farmacias Líder de la ciudad de Córdoba y otro tipo de estudio descriptivo por medio de cuestionarios (cuantitativo) con preguntas abiertas y cerradas realizadas a un total de 80 trabajadores de la firma, nos demuestra, cómo por medio de la Implementación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna, se puede optimizar los canales de comunicación, con la finalidad de que la información llegue en tiempo y forma a todos los integrantes de la organización, mejorando así las relaciones entre ellos. Es una gran contribución para este reporte ya que toma a la temática de la comunicación interna como eje central para el correcto funcionamiento de la empresa desde la perspectiva de los Recursos Humanos, incrementando la satisfacción laboral y la productividad de cada uno a partir de la interacción.

La comunicación interna es una herramienta de gestión que debe ser utilizada de manera estratégica, dirigida a quienes se desempeñan dentro de la organización y que contribuyen a cumplir con los objetivos y metas de la misma. Debe responder a las expectativas e inquietudes del personal ofreciéndoles un buen clima de trabajo, motivarlos, que permita que se identifiquen con los objetivos, visión, misión y cultura y de esta manera incrementar la productividad, la competitividad y la eficiencia. Para lograr todo esto se necesita de Líderes *Coach*, en cabeza de mandos medios, quienes a través de las distintas herramientas que ofrece la disciplina del *coaching*, sean capaces de impulsar el trabajo en equipo, armonizar y aunar acciones evitando discrepancias mediante el diálogo y la escucha constante entre las distintas áreas que componen una organización.

Análisis de la Situación

A.J.& J. A. Redolfi como parte de su plan estratégico tiene pensado reformular las sucursales, mediante el traslado del centro de distribución, para ello actualmente están realizando un proyecto de inversión que consiste en la incorporación de un nuevo local, ubicado en un lugar estratégico sobre la ruta. El principal objetivo de este nuevo emprendimiento consiste en el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo, y algo no menos importante, la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo.

En general la empresa tiene una buena relación con sus empleados, aunque en este momento no cuenta con procesos formalizados de comunicación interna entre las distintas sucursales y puntos de ventas, lo que dificulta la participación activa entre ellos, como así también, familiarizarse con la cultura, valores, objetivos, a la par que también impide la socialización ya que no se cuenta con un proceso de inducción para nuevos empleados, afectando la motivación, la productividad, y la eficiencia.

Con respecto a los mandos medios, no poseen las herramientas de liderazgo necesarias, que les permita adquirir y desarrollar las competencias y habilidades que se requieren para formar equipos colaborativos, donde se generen espacios de intercambio, de opiniones, ideas y sugerencias que contribuyan a la unión de casa central y las distintas sucursales, y de ellas entre sí.

Conocer el contexto actual donde se desempeña la empresa permite comprender cómo los diferentes factores pueden influir en el normal desenvolvimiento de la misma y poder advertir los distintos escenarios que se pueden presentar.

Análisis PESTEL

Podemos analizar a nivel macro-entorno, por medio de la herramienta PESTEL, las variables políticas, económicas, sociales, ambientales y legales, que se presentan en la República Argentina y que pueden tener impacto en la organización.

Factores Políticos

El 11 de agosto de 2019 se llevaron a cabo las PASO (Elecciones Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias) donde se reflejó la victoria del Kirchnerismo por 15 puntos sobre la fórmula de Cambiemos, presidida por el actual presidente. (Clarín, 2019)

El 27 de octubre de 2019, finalizó un largo año electoral, donde Mauricio Macri resultó vencido por la fórmula Fernández-Fernández. El presidente electo recibe un país con una

economía en recesión, un nivel de inflación y pobreza en alza, una deuda externa impagable, un cepo cambiario que no permite comprar más de 200 dólares y una presión impositiva muy alta. (Voz, 2019)

Apenas comienza el nuevo gobierno, Argentina y el resto del mundo se encuentran inmersas en un escenario catastrófico, con la llegada de un virus COVID-19 que fue decretado pandemia global. En este contexto, el presidente ha tenido que dejar de lado las cuestiones políticas/económicas para tomar medidas urgentes en cuestiones sanitarias. Así lo informa un artículo publicado en (Infobae, 2020) titulado “Argentina Posterga el pago de la deuda local por el coronavirus”, donde manifiesta que las prioridades cambiaron, hoy no se puede pensar en la renegociación de la deuda porque existe otra realidad y con la economía detenida se hace muy difícil.

Factores Económicos

En el marco de la economía local, en recesión permanente, según una publicación de (Infobae, 2020) Argentina en el cuarto trimestre 2019 terminó con una desocupación del 8,9%, es decir que antes de que el virus COVID-19 impacte en la economía del país, ya había casi 2 millones de desocupados, estos datos fueron publicados por el INDEC.

A fines del 2019, la actividad económica terminó en crisis, la inflación se disparó sufriendo un aumento del 53.8%, la pobreza y el desempleo también han crecido considerablemente.

Muchas empresas se vieron obligadas a cerrar sus puertas, ya que los costos con los que debían afrontar eran superiores a los ingresos que se generaban, se pudo observar gran cantidad de locales en alquiler, lo que implicaba otro párate para la economía.

El dólar también está en una fase de reacomodamiento, donde a principios del 2020 con el nuevo gobierno de A. Fernández, por medio de la ley de emergencia económica, se estableció un límite para la compra, y un incremento del 30% para la divisa turista y de atesoramiento.

Con el caos que generó esta pandemia, donde se temía el desabastecimiento de los bienes de consumo de primera necesidad y para proteger a los consumidores, ya que muchos se han visto imposibilitados de salir a trabajar, el Estado ha intervenido con una fuerte presión a los supermercados que busquen aumentar los precios, fijando precios máximos. Esta participación del estado ha sido acompañada de un control exhaustivo por parte de agentes de la AFIP, clausurando a las empresas que no cumplan con esa directiva. (Infobae, 2020)

Factores Sociales

A fines del 2019, el consumo masivo arrojó su peor escenario para la adquisición de alimentos de primera necesidad, elementos de higiene personal y limpieza, empezando a buscar las segundas marcas. La población cuida mucho el gasto, por lo que ha cambiado el hábito de consumo. (Infobae, 2019)

Actualmente como consecuencia de la cuarentena obligatoria producida por el virus COVID-19, los grandes supermercados y cadenas mayoristas, al estar contempladas dentro de las actividades de servicios esenciales, se han visto beneficiadas por el incremento de sus ventas, incluso más aún que en fechas especiales como ser navidad. Los productos de mayor consumo son, alimentos, higiene personal y artículos de limpieza. (Infobae, 2020)

Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos cada vez están más presentes en esta cultura globalizada donde todas las actividades (publicidad, compras/ventas) se realizan por medio de internet, como ser; redes sociales, plataformas *e-commerce*, entre otras. Sumado a esto, la situación actual del país por el COVID-19 ha generado nuevas necesidades, como ser el teletrabajo (*home office*) debido a que muchas empresas se han visto obligadas a optar por esta alternativa, para no tener que cerrar sus puertas.

Al mismo tiempo gran cantidad de comercios, tanto grandes supermercados, como almacenes de barrio han tenido que implementar el uso de la telefonía celular o alguna otra plataforma digital, como las redes sociales o páginas web, para generar ventas.

El mundo cambió en estas últimas semanas, y aunque aún no se sepa cómo va a continuar luego de esta situación especial, hay indicios de que el comercio digital va a avanzar de manera más acelerada a la esperada, como cualquier otro proceso de transformación digital, donde el comercio minorista tendrá que sumarse a este nuevo cambio para sobrevivir. (Igroup, 2020)

Factores Ecológicos/Ambientales

Cada vez son más las empresas y las personas que se involucran con el cuidado del medio ambiente. Hasta parece ser que esta cuestión permite posicionar mejor a la empresa, ya que adoptar una política para defender el medio ambiente puede convertirse en un factor diferenciador frente a la competencia y refuerza la imagen de la empresa.

Con la finalidad de reducir el impacto en el medio ambiente, las empresas están contribuyendo en la disminución del uso de bolsas plásticas, debido a su alto poder de contaminación ambiental.

En la ciudad de Buenos Aires, desde enero del 2017 los hipermercados, supermercados y autoservicios que comercializan alimentos y bebidas no entregan bolsas plásticas en sus líneas de caja, según lo informa un artículo publicado por el gobierno de la ciudad. (Ciudad, s.f.)

Factores Legales

En agosto de 2019 el presidente Mauricio Macri estableció la quita del 21% del Impuesto al Valor Agregado (IVA), para los alimentos considerados de primera necesidad en la canasta básica, pero esta medida a partir del enero de 2020 con el nuevo gobierno quedo sin efecto, aunque el impuesto nuevamente oscila entre el 7% y el 21 % dependiendo del producto. (Infobae, 2020)

En el contexto actual de Argentina relacionado con la pandemia, se han dictado números Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU), como el Aislamiento Preventivo Social y Obligatorio, afectando la libre circulación. Esto ha generado que algunas actividades fueron consideradas esenciales estando eximidas de la prohibición de circular, tal es el caso de las actividades relacionadas con la comercialización de productos alimenticios, de higiene personal y limpieza. (Infobae, 2020)

Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)

Realizar un análisis del micro-entorno donde se desarrolla la industria o sector, permite conocer cómo este influye en la empresa, favoreciendo luego, a la toma de decisiones estratégicas en términos de rentabilidad y competitividad. Para ello se utiliza una herramienta denominada las 5 fuerzas de Porter, propuestas por Michel Porter.

Rivalidad entre competidores

Redolfi se encuentra inmerso en un mercado altamente competitivo, ya que existen proveedores que también ofrecen productos de consumo masivo similares, lo que los iguala es la comercialización y distribución, pero existe una gran diferenciación en cuanto al "servicio" que ofrece Redolfi y que marca la diferencia, como ser: el precio competitivo, el tiempo de entrega acotado, la financiación, la calidad del asesoramiento comercial, como también los mix

de productos ofrecidos, estas son algunas de las estrategias que posee para diferenciarse de los competidores, además claro está de la trayectoria que la firma posee.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Aquí depende de las barreras de ingreso que se presenten. Redolfi cuenta con una gran inversión en infraestructura, una imagen corporativa, años de trayectoria, una flota de vehículos y maquinaria acorde, la representación de marcas líderes, la diferenciación en los servicios que brinda, los grandes volúmenes de ventas, etc. son todos factores que deben ser tenidos en cuenta, ya que no son fáciles de igualar por la competencia al momento del ingreso en el mercado.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos

La línea de productos que ofrece la empresa es muy variada, ya que no se enfocan en la venta de algún producto en particular, sino en todo el amplio surtido de stock que poseen, enfocando su principal atención en marcar la diferencia entre la similitud del producto que puede satisfacer las mismas necesidades, con la diferenciación del precio.

Los clientes pueden cambiar de proveedor cuando la línea no es exclusiva, pero cuando se trata de grandes volúmenes de ventas y de exclusividad se torna más difícil, ya que se pierden grandes beneficios.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es muy bajo, al ser un producto de consumo masivo, el nivel de precios que ofrecen es competitivo entre ellos. Existen en el mercado muchas empresas que brindan productos con características similares y dispuestas a negociar las condiciones de contratación que hagan la diferencia, como ser precio, financiación, tiempo y forma de entrega, logística, etc.

También depende si las marcas son líderes, donde aquí el poder de negociación es mayor y mayores los requerimientos, por ejemplo, la “exclusividad”. En cambio, si los productos no son marcas líderes, se pueden pactar condiciones entre proveedor y cliente para contribuir en la circulación del mismo y que éste lo pueda hacer conocer.

Poder de negociación de los consumidores

Los clientes con los que cuenta Redolfi, son despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etc. de escasos recursos y volumen de venta reducidos, con salones de pocos m² y que no cuentan con los medios necesarios para el traslado de la mercadería, todo esto hace que

el poder de negociación en cuanto al precio y financiación se encuentre reducido. Con lo que, si cuentan los clientes, debido a la alta competencia en el mercado, es la libertad de cambiar de proveedor cuando se trate de productos que no sean marca exclusiva de esa firma. También varía el poder de negociación según el volumen de compras que se realicen, mientras mayor sea el volumen de compra, mayor será el poder de negociación.

Análisis FODA

Tabla 1

FODA A.J. & J.A Redolfi S.R.L

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • 50 años de trayectoria en el mercado. Know How. • Nivel de endeudamiento bajo. • Mix de productos. • Representación de marcas líderes. • Precios competitivos frente a los proveedores. • Diferenciación en cuanto al servicio que ofrecen (tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial, etc.). • Excelente relación con sus proveedores. • Buena relación con sus empleados. • Baja rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica. • Nuevo centro de distribución. • Continuar desarrollando la responsabilidad social y comunitaria. • Mantener la diferenciación en cuanto al servicio que brindan. • Producto de la pandemia COVID-19, al entrar dentro de los servicios esenciales, no han visto interrumpida su actividad. • Medida del gobierno, que amplió facilidades de pagos con tarjeta de créditos para compras. • Interés del directorio en abordar el área de RRHH en el corto y mediano plazo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Uso deficiente del sistema informático. • No cuentan con un área de RRHH. • Encuestas de clima laboran inconclusas. • No cuentan con procesos formales (reclutamiento-selección-inducción, etc.). • Ausencia de capacitaciones para puestos gerenciales y mandos medios. • No existe un plan de comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de competencia elevado. • Cargas impositivas altas. • Contexto económico inestable. • Tipo de cambio con fluctuaciones constantes. • Caída del consumo, debido a la situación de aislamiento social. • Control de precios por parte del gobierno.

Fuente: Elaboración propia

Matriz FODA

Utilizando esta herramienta de planificación estratégica (FODA), se puede arribar a un análisis de la situación interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) de la empresa Redolfi, para luego poder tomar decisiones oportunas y realizar proyecciones a futuro.

Se logra apreciar como puntos fuertes, que la firma cuenta con más de 50 años de trayectoria en el rubro, eso la hace conocedora del negocio de distribución y comercialización mayorista (Know How) siendo, además, una prestigiosa familia y de mucha influencia en la localidad de James Craik.

El nivel de endeudamiento que poseen es bajo, debido a que la mayoría de las ventas son al contado-efectivo y las que se realizan con algún tipo de financiación, no superan el plazo de los 21 días, esto trae como resultado, su solvencia financiera y una excelente relación con sus proveedores que realizan las compras y pagos en tiempo y forma.

Su amplia variedad de productos, los precios competitivos, la representación de marcas líderes, la diferenciación en el servicio que ofrecen, en cuanto a tiempo de entrega, asesoramiento comercial, etc. son ventajas competitivas que le permiten marcar la distinción con los demás proveedores y lograr la fidelidad de sus clientes.

La buena relación que la empresa mantiene con sus empleados, es parte de la cultura que predomina en la firma, basada en los valores de respeto, confianza, honestidad, sentido de equipo, etc. esto se ve reflejado en que la empresa posee bajos niveles de rotación de personal.

En cuanto a las oportunidades con las que cuenta Redolfi, la ubicación estratégica del nuevo centro de distribución, permite la unión de todos los puntos del país para seguir conquistando nuevos clientes. También posibilita el crecimiento en cuanto a infraestructura, mejorando la organización interna, ya que permite incorporar nuevas líneas de productos que antes no podía por la falta de espacio, la comunicación y la imagen, aumentando el profesionalismo y manteniendo la diferenciación en cuanto al servicio que ofrecen.

Hoy en día, es cada vez más importante, saber que grandes empresas, sostienen el compromiso en cuanto a la responsabilidad social y ambiental, por ello es importante que Redolfi, siga mejorando esa oportunidad incluso poder ampliarla a otros puntos del país, beneficiando a más instituciones.

Actualmente debido a la situación que está atravesando Argentina, con el virus COVID-19, la comercialización de ciertos productos, como ser, alimenticios, de limpieza, higiene personal, etc., son considerados rubros o servicios esenciales, motivo por el cual, la

empresa no ha visto interrumpida su actividad, incluso el gobierno ha tomado medidas que beneficien el consumo de estos elementos, estableciendo amplias facilidades de pagos por medio de financiaciones con tarjetas de crédito, como ser el plan ahora 12.

Podemos mencionar como debilidades, la carencia de un área de Recursos Humanos, que pueda gestionar eficazmente, tanto los procesos (selección de personal, inducción de nuevos ingresos, encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño, capacitaciones, etc.), como así también a las personas. En cuanto a esto último, el directorio tiene un alto interés en abordar en el corto y mediano plazo, el compromiso de una gestión eficiente de las mismas, posibilitando así que ellos puedan desarrollar sus habilidades y crecimiento dentro de la empresa.

Asimismo, como aspecto débil interno, no se realizan capacitaciones para puestos gerenciales o mandos medios, donde puedan adquirir y desarrollar las competencias y habilidades necesarias para lograr una conducción exitosa de los equipos de trabajo, aunando esfuerzos, hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización.

No existe tampoco un plan estratégico de comunicación interna, que enriquezca las relaciones de las personas con la empresa, y de estas con las distintas sucursales, mejorando el clima laboral, la eficiencia y la productividad de toda la organización en su conjunto.

Poseen un uso deficiente del sistema informático ya que no tienen un registro formal de clientes en cuanto al comportamiento de compra global, además el manejo del control de productos se realiza de manera manual.

Como puntos amenazantes del entorno externo al que se enfrenta Redolfi en la actualidad, podemos mencionar un nivel de competencia elevado de proveedores que ofrecen el mismo producto de consumo masivo a precios competitivos, buscando captar los mismos clientes.

Las cargas impositivas que hoy deben enfrentar las empresas son muy elevadas, sumado a esto, el contexto económico que atraviesa el país, que ya era inestable desde hace años y hoy se ve empeorado con la situación actual de pandemia, y aislamiento social.

El dólar es un tipo de cambio que tiene fluctuaciones constantes, (cepos, límites de compra), que no permiten el recupero de la economía del país.

Todo este contexto social de incertidumbre, y más aún con las medidas de cuarentena que prohíben la libre circulación, ha traído como consecuencia una caída del consumo, debido a que las personas cuidan el gasto por la falta de ingresos y solo compran productos de primera necesidad y lo indispensable. Por su parte el estado también realiza controles sobre los precios para evitar el aprovechamiento de los sectores empresarios.

Realizando un análisis de la situación actual de la empresa, es importante contar con un área que se encargue de la gestión de las personas, que desarrolle y ponga en funcionamiento los procesos necesarios para facilitar el correcto desempeño de las mismas en sus puestos de trabajo, logrando así un buen clima laboral, mayor rendimiento, mejorando la productividad y la eficiencia.

En cuanto a la comunicación interna, al ser una herramienta estratégica, es fundamental que sea considerada como intervención en todos los procesos que se lleven a cabo en la empresa como así también, en todos los niveles y en todas las direcciones (ascendente, descendente, horizontal y transversal).

Redolfi se caracteriza, por el desarrollo profesional o promoción interna, basado en la antigüedad y en la confianza como parte de su cultura empresarial, en base a esto, es necesario contar con herramientas de evaluación de desempeño que permitan detectar las necesidades de capacitación de los empleados y al mismo tiempo, que posibilite conocer de qué manera están ejecutando su puesto. Para lograr esto es necesario capacitar a los mandos medios o gerentes, en la formación de líderes *coach*, para que puedan adquirir las competencias necesarias que les permita gestionar a sus equipos, y conducirlos de manera tal que sean eficientes y productivos, aunando todos los esfuerzos y contribuir en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan los principales conceptos que dan fundamento sobre la problemática planteada en este trabajo, tales son: Área de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Líder *Coach*.

Área de Recursos Humanos

Según (Chiavenato, 2011) el área de RRHH produce un efecto importante en las personas y en la organización. La gestión de las personas se realiza por medio de cinco procesos (subsistemas) íntimamente relacionados e interdependientes, a saber: Provisión (la manera de seleccionar y reclutar), Organización (que harán las personas), Retención (cómo conservar a los mejores talentos), Desarrollo (cómo lograr que se capaciten y progresen) y Evaluación (cómo saber lo que logran “ser” y “hacer” las personas). Una correcta administración y gestión de estos procesos es crucial para lograr la competitividad organizacional.

Tal como lo expresa (Chiavenato, 2011) “El área de RRHH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales” (p.96).

Comunicación interna

Según la propuesta de (Brandolini, 2009) la comunicación interna es una herramienta de gestión, que también considerada como técnica, constituye un medio para alcanzar un fin, donde se debe darle especial importancia no solo a la recepción del mensaje sino también a su comprensión, dirigida a todos los que integran la empresa, con la finalidad de alcanzar un entorno participativo, armonioso, generador de motivación y organización en pos de trazar lazos entre los distintos sectores y niveles de mandos de la organización.

Otra postura enriquecedora ofrece (Capriotti, 1998) donde menciona que existen dos maneras de concebir a la comunicación: una de carácter meramente “informativa” donde la atención está puesta en la transmisión de la información de manera descendente hacia los niveles inferiores, sin la participación de los miembros de la empresa, y otra de forma “participativa” donde aquí prevalece la intención de instar a los miembros de la organización para que de una manera más activa, colaboren en la construcción de la información sobre lo que la organización hace, convirtiéndola en bidireccional de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando por medio del diálogo, la construcción de una verdadera acción comunicativa. Capriotti también

señala que para que exista esta participación activa deben darse las siguientes condiciones en los empleados; que confíen en el nivel directivo, que sean capaces de tomar decisiones según su responsabilidad y que tengan la creencia que sus opiniones serán tenidas en cuenta.

Un aporte interesante en relación con el uso de nuevas tecnologías para la comunicación interna, gira en torno a la incorporación de medios digitales. En esta línea, un trabajo realizado por los autores (Salazar Vargas, Vanegas Arboleda, y Arboleda Obando, 2009) demuestra que las empresas consideran pertinente la incorporación de herramientas digitales, como por ejemplo, mails, boletines, intranet, circulares, entre otros, afirmando el beneficioso impacto que tiene su utilización en las organizaciones, como ser; acceso fácil y rápido, actualización constante, agilidad, oportunidad e inmediatez de la información, una comunicación más directa sin rumores ni ruidos, destacando también, su importancia, en empresas que tienen distanciamiento geográfico, manteniendo permanentemente informadas y comunicadas a las personas. Por ultimo (Salazar Vargas et al., 2009) resaltan que, si bien los medios digitales son efectivos, deben ser complementos de otras acciones y medios, que en ningún momento, deben reemplazar a otros ya tradicionales, como la conversación cara a cara.

Es importante mencionar que un mal desarrollo de la comunicación interna, por parte del “nivel gerencial” y “mandos medios”, puede provocar que se pierdan de vista los objetivos de la organización, la fractura entre sectores, fallas en los procesos o procedimientos, deficiencias en el desempeño del trabajo, entre otros, del mismo modo, la mala gestión de la comunicación por parte de los “empleados” puede fomentar un clima laboral tenso, malestar y errores en los procesos dentro de las tareas. (Brandolini, 2009)

Por otro lado, existen también problemas que se presentan a la hora de justificar la inversión en cuanto a la implementación de un plan de comunicación ya que se debe justificar un gasto importante, donde los resultados no son tangibles y visibles de forma inmediata. En este sentido (Capriotti, 1998) sostiene la importancia de demostrar a la Dirección de la empresa lo importante y rentable que es contar con una comunicación interna eficiente, poniendo énfasis en el funcionamiento interno y los beneficios económicos que se traducen de ese mejor funcionamiento. En este sentido Capriotti, sostiene que, en la diferencia entre, Comunicar y NO Comunicar o hacerlo de manera defectuosa, en muchas ocasiones el costo de Comunicar es inferior al que se tendría por no hacerlo.

Líder Coach

Desde la propuesta que nos ofrece (Echeverría, 2000) las nuevas empresas conciben a la figura del líder como el facilitador, es decir aquella persona que intenta lograr que el trabajador

realice su trabajo en las mejores condiciones posibles, es decir le otorga espacios donde poder desarrollarse de manera autónoma en pos de lograr los resultados esperados. Esto significa alejar esta visión de lo que tradicionalmente se concebía en la figura del líder-capataz, como aquel que ejercía el mando-control, es decir quien detentaba el poder sobre el empleado que debía limitarse a cumplir las órdenes impartidas.

Con el paso del tiempo surgen nuevas miradas hacia la figura del líder, y aquí aparece la figura del *líder-coach*, que en la concepción de Echeverría, “*coach*” es una persona que con ciertas “distinciones y competencias” puede detectar los obstáculos que interfieren en el desempeño de una persona, con el propósito de hacerle notar eso que no logra ver y conducirla para que pueda por “sí misma” emprender las acciones que permitan que pueda lograr el resultado por ella esperado, es por ello que los *coaches* son considerados como “facilitadores del aprendizaje”.

Otra mirada interesante nos ofrece (Anzorena, 2019) quien sostiene que el concepto de *líder-coach* trae implícita la idea de ejercer el liderazgo con el compromiso de estar al servicio del desarrollo de las personas con las que trabaja, esto implica no solo capacitar, instruir o enseñar sino ser guía e inspiración para que el equipo pueda desplegar su potencial y logren dar lo mejor de sí mismas, asumiendo nuevos desafíos e incrementando el rendimiento individual y colectivo. Las organizaciones se deben interesar por detectar y retener los mejores talentos, pero para lograrlo, es importante formar a quienes conducen para que adquieran las herramientas necesarias y estén capacitados para facilitar el desarrollo de las potencialidades de su gente. Estar al servicio del desarrollo de las personas constituye un valor fundamental del ejercicio del liderazgo.

Por todo lo expuesto anteriormente y como conclusión se puede resaltar la importancia y la relación que existe entre un área encargada de la gestión de las personas, la comunicación interna y el liderazgo *coach*, ya que las mismas, trabajadas en forma conjunta, pueden lograr que, tanto los trabajadores como la organización puedan desarrollar y optimizar, la comunicación, la cohesión, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la motivación, el clima laboral favorable, la productividad y la eficiencia, logrando cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

Las empresas se componen de personas, estas se interrelacionan por medio de la comunicación y como equipo de trabajo, deben estar lideradas por líderes *coach*, que, con sus herramientas y competencias, sean facilitadores para que las personas puedan desarrollar lo mejor de sí, acompañadas de un área de RRHH que se encargue no solo de la gestión de los procesos del área, sino también acompañando en el proceso comunicacional.

Diagnóstico y Discusión

Partiendo del análisis realizado sobre la situación de la empresa, tanto a nivel organizacional como también de su entorno, se procede a exponer aquellos puntos relevantes con la finalidad de determinar el diagnóstico actual de A.J.& J.A. Redolfi S.R.L.

La empresa se encuentra inmersa en un escenario de crisis económico/social producto de la situación de pandemia global que atraviesa el país y el mundo, producida por el virus COVID-19, junto a la alta competencia en el mercado mayorista. Este panorama obliga a pensar constantemente en estrategias para poder sortear las dificultades en este contexto tan incierto y hoy tan imprevisto.

De la información relevada en el análisis interno, se puede apreciar que, como parte de su cultura, la empresa mantiene una buena relación con sus empleados, esto se ve reflejado en el bajo nivel de rotación del personal, pero se observa que una de sus fallas se encuentra en que la empresa no cuenta con un área de RRHH, como eje estratégico, que se encargue de llevar a cabo los procesos inherentes a la gestión de las personas, lo cual puede afectar el buen desempeño de cada área y por ende de la organización.

Con respecto a la comunicación interna, no existen procesos formales que permita que las personas se sientan partícipes en la construcción de la cultura corporativa, en el afianzamiento de las relaciones interpersonales entre todas las sucursales y dentro de cada una de ellas, en la participación de la transmisión de la misión, visión y valores de la empresa, por mencionar alguna de ellas.

También se pudo observar que los mandos medios no cuentan con las competencias de liderazgo *coach*, requeridas para gestionar eficientemente sus equipos, aprovechando el máximo potencial de cada una de ellas.

Si siguen persistiendo estas carencias en cuanto a la forma de gestión de las personas, recursos tan valiosos para la organización, en la comunicación interna y en el liderazgo, darán como resultado que los empleados se sientan desmotivados, poco reconocidos, afectando el clima laboral, el nivel de desempeño y algo no menos importante la eficiencia y productividad de la empresa.

Cuando existe una comunicación deficiente, trae como resultado un bajo rendimiento laboral, y el rendimiento laboral se mide en productividad. La falta de comunicación da lugar a pérdidas de tiempo esperando instrucciones, o teniendo que realizar el trabajo nuevamente debido a la falta de entendimiento, esto se traduce en costos mayores que a los que se puede incurrir por comunicar correctamente.

Conclusión Diagnóstica

Teniendo en cuenta todo lo dicho anteriormente, se puede concluir que es necesario desarrollar y fortalecer la comunicación interna, para que agregue valor en todas las áreas de la empresa, con procesos eficientes, mejorando el clima laboral, el entendimiento, la productividad, el rendimiento laboral, entre otras. Razón por la cual, se propone desarrollar un plan de comunicación interna, utilizando diferentes métodos y herramientas que faciliten el flujo de información y al mismo tiempo sean constructores de información. Con la utilización de nuevas tecnologías en la comunicación, a través de medios digitales, se permitirá el acceso a la información de manera rápida y ágil, en cualquier momento y a través de cualquier dispositivo, llegando a todos los integrantes de la organización. De esta manera se contribuiría al logro de una retroalimentación o *feedback* constante entre la organización y el personal donde todos se enriquecerán, logrando una mejora continua.

Para llevar a cabo esto se requiere contar con un analista de RRHH que sea colaborador y acompañante en la ejecución de dicho plan.

En cuanto a los mandos medios es imprescindible capacitarlos con las competencias y habilidades de líderes *coach*, para que puedan gestionar, desde la confianza, acompañando en el proceso de aprendizaje a sus equipos y que estos puedan desarrollar el desempeño individual y grupal esperado, hacia el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la organización.

Con la implementación de esta propuesta se pretende, mejorar el desempeño laboral, logrando con ello, obtener como beneficio económico, un aumento de la ganancia neta de la empresa.

Todo esto debe lograrse, claro está, poniéndose énfasis en los empleados, ya que son los recursos más valiosos con lo que cuenta la organización, por lo tanto, la “calidad” en la forma de gestionar a las personas en la organización, será un aspecto crucial para la competitividad organizacional.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna junto a la formación de líderes *coach* en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, colaborando en este proceso, un analista de recursos humanos, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y de esa forma aumentar la ganancia neta de la empresa en un 10%.

Objetivos específicos

- Incorporar un Analista de Recurso Humanos, a través de una consultora externa, para que se encargue de la implementación del plan y de la gestión de las personas.
- Implementar la utilización de herramientas comunicacionales digitales y físicas, como ser, intranet, mails, boletines informativos y buzones de sugerencias.
- Capacitar a los mandos medios con las competencias de líderes *coach*.

Alcance

Alcance en el ámbito geográfico: La presente propuesta se aplica a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, situada en la localidad cordobesa de James Craik, Argentina.

Alcance temporal: El plazo estipulado para la realización de esta propuesta tiene una duración de 9 meses, se estima su comienzo a partir del mes de julio 2020 y hasta marzo de 2021.

La propuesta es realizada por la Lic. Urdiales Adriana

Incorporación de analista de Recursos Humanos

Con esta acción se pretende que el analista acompañe y sea colaborador en la implementación de esta propuesta de comunicación interna y formación de líderes *coach*, además de realizar los procesos inherentes a la gestión de personal como ser: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitaciones, Evaluaciones de desempeño, Desarrollo profesional, Clima laboral, etc.

Recursos involucrados:

Humanos: El sueldo del analista de RRHH según la guía de ADECCO 2019 para la provincia de Córdoba, es de aproximadamente \$ 52.000 mensual más el sueldo anual complementario (SAC) de \$52.000 y los honorarios de la consultora externa por la contratación del analista que equivale al sueldo que cobrará el analista más el IVA dando un total de \$ 62.920 por única vez.

Acciones a realizar:

- Contratar a la consultora externa para la realización del reclutamiento y selección del analista de RRHH.
- Incorporar al analista para que se encargue de la gestión del personal, además de acompañar y colaborar en la implementación de dicho plan.
- Confeccionar un nuevo organigrama incluyendo el puesto del analista.
- Diseñar el perfil de puesto del Analista de RRHH.

Ver nuevo organigrama en Anexo 1 y Perfil de Puesto en Anexo 2

Herramientas comunicacionales

Debido a que las organizaciones son cada vez más complejas, se torna preciso utilizar distintos canales de comunicación, de modo tal, que la información se mueva en todas las direcciones dentro de la estructura organizativa. Por este motivo se proponen las siguientes herramientas para gestionar la comunicación interna.

- Intranet

Con la incorporación de esta herramienta se pretende mejorar la red de intranet en A.J. & J.A. Redolfi, ya que la misma cuenta con un variado de opciones que permitirán realizar un proceso comunicacional de manera participativa, eficiente y ágil.

El propósito que se persigue es mantener conectados e informados a todos los integrantes de la organización y en todos los niveles, automatizar y gestionar las tareas y procesos internos de tal modo que la información y documentación se encuentre almacenada y pueda ser compartida entre todos los sectores, pudiendo acceder a ella de manera fácil y rápida desde cualquier dispositivo.

El software permite contar con un espacio seguro, privado y organizado, posee herramientas para gestionar la comunicación y colaboración, como ser chat y video llamadas para realizar conferencias, calendarios, e-mail, gestión de documentos, además cuenta con un sistema para la administración de los RRHH, que permite trabajar con las ausencias, licencias, permiso y viáticos, contiene un directorio de todos los empleados, permite realizar informes de trabajos, entre muchas funciones más. Es de fácil manejo y posee soporte técnico las 24 horas.

El analista de RRHH será el responsable de monitorear y controlar la utilización de dicha herramienta por parte de los integrantes de la empresa y la funcionalidad de la misma, para que se cumpla con el objetivo de mejorar la comunicación interna en la organización.

Recursos involucrados:

Físicos: Instalación de la aplicación “Bitrix24 Profesional”, el servicio de internet de la empresa, computadoras y/o dispositivos móviles. El precio de la licencia mensual con usuarios ilimitados es de USD 119.40 posee un descuento del 40% quedando en USD 71.64. La cotización del dólar al día 29/05/2020 es de \$70.50 por dólar, debiéndose agregar el 30% del impuesto a las operaciones en dólares. Lo que da un total de \$ 6565.81 por mes.

Humanos: Se requiere contratar un administrador de redes para que instale la licencia y capacite al personal en el uso de la intranet, los honorarios por 20 horas de trabajo son \$ 34.820, el valor hora es de \$ 1.741 según el Consejo Profesional de Cs Informáticas de Córdoba.

Acciones a realizar:

- Contratar la licencia mensual de intranet “Bitrix24 Profesional”.
- Contratar un administrador de redes (IT)
- Instalar la licencia en la intranet de la empresa
- Difundir a todos los empleados por medio de un comunicado por mail su implementación y cuando se va a dictar la capacitación sobre su uso y funcionalidades.

- Boletín Institucional

Con la incorporación de este canal se pretende crear un entorno social y participativo, con el fin de afianzar la cultura corporativa de la empresa. El objetivo del boletín es compartir con todos los miembros de la organización, los eventos sociales como ser, cumpleaños, nacimientos, nuevas incorporaciones de personal, beneficios para los empleados obtenidos con alianzas de otras empresas, además poder mencionar los logros alcanzados por los distintos sectores en cuanto a metas propuestas, de tal manera que se enriquezca el clima laboral entre todos y que puedan conocer lo que sucede en la organización en su conjunto, integrando todas las sucursales.

Con un formato pre establecido, a través de una plantilla de mailing, se puede ir agregando la información recibida, que desea ser comunicada, de una manera sencilla y rápida.

El analista de RRHH será el encargado de recibir la información de parte de cada jefe de área, éstos deberán informar los eventos que suceden en su sector, para luego impactar todo ese contenido a la plantilla, luego de este paso, el boletín, es enviado por mail a cada integrante de la empresa. La difusión del boletín será una vez al mes.

Recursos involucrados:

Físicos: Diseño de la plantilla para mailing con un costo de \$5.422 según el tarifario de diseñadores gráficos de 2020. Se requiere contar con los mails para enviar y recibir la información a incorporar en la plantilla, que impactará en el boletín.

Humanos: Se deben contemplar los honorarios de un diseñador gráfico por 9 horas, para capacitar al analista de RRHH en el uso del template, el valor hora es de \$1526, por lo que da un total de \$13.734 sus honorarios.

Acciones a realizar:

- Realizar el diseño de la plantilla a cargo de un diseñador gráfico tercerizado.
- Capacitar al analista en RRHH en el uso de la herramienta, para que pueda incorporar a la misma, la información recibida.

- Buzón de sugerencias

Por medio de este canal, se pretende fomentar la comunicación ascendente, dando la posibilidad de que los empleados tomen una participación activa, con el propósito de que puedan realizar sugerencias, propuestas, aportar ideas, plantear inquietudes o reclamos.

El analista de RRHH será el responsable de recolectar y leer las sugerencias, tratando de dar respuestas a aquellas cuestiones o pedidos que no impliquen toma de decisiones, asimismo deberá comunicar a la gerencia toda la información recolectada por esta vía. En aquellos casos que sean cuestiones controvertidas o que impliquen toma de decisiones importantes deberá previamente coordinar con el gerente general los pasos a seguir, a fin de poder dar una respuesta. Las sucursales deberán enviar por correo interno o bolsín un sobre con las sugerencias recolectadas 1 vez al mes.

Recursos involucrados:

Recursos físicos: Se necesitan en total 5 buzones de sugerencias, entregando 1 para casa central y 1 a cada sucursal. El precio de cada buzón es de \$1700 y el precio de la resma de hoja A4 es de \$ 290,50 c/u. y Lapiceras (\$ 180 c/ caja) que se colocaran repartidas al lado de cada buzón.

Recursos humanos: Se requiere contar con la colaboración de una persona de cada sucursal para el envío de las sugerencias recolectadas, por bolsa interna o correo.

Acciones a realizar:

- Comprar los 5 buzones de sugerencias, lapiceras y bloc de notas o resmas de hoja.
- Comunicar por medio del mail a todos los empleados, la implementación de esta nueva vía de comunicación, invitándolos a participar con sus aportes.

- Ubicar los buzones en lugares estratégicos, que sean de fácil acceso.

Capacitación Líder Coach

Esta instancia estará basada en un programa de capacitación para los cuatro mandos medios de la empresa, con la intención de que adquieran las habilidades y competencias comunicacionales y de liderazgo aplicando a su vez las herramientas que ofrece el *coaching* como nuevo paradigma organizacional, ya que es una metodología que se orienta a trabajar con las personas para que puedan lograr los resultados tanto personales como organizacionales que no pudieron conseguir por sí mismas y que desean lograr. Esto les permitirá a los mandos medios, una vez finalizada esta etapa, contar con las competencias necesarias, para poder conducir a sus equipos, desde un rol de líder *coach*, de manera eficiente.

Esta modalidad de capacitación, consta de una evaluación integradora por módulos y otra evaluación integradora final, con una instancia de recuperatorio en caso de no aprobar o no realizar la evaluación en el plazo estipulado.

Recursos involucrados:

Físicos: Contratación de la capacitación dictada por el “Centro de *e-Learning*, de la UTN B.A.” para los cuatro mandos medios de la empresa. Debido a la situación que está atravesando el país, producto de la cuarentena, la modalidad de cursado será virtual, con una duración de 8 semanas y una carga horaria de 60 horas.

El valor de la capacitación es de \$ 8.988 por persona lo que refleja un total de \$ 35.952.

Humanos: Los destinatarios del curso son el Gerente General, el Gerente de Venta, el Gerente de Administración y el Jefe de Depósito y Logística.

Acciones a realizar:

- Contratar el “Centro de *e-Learning*, de la UTN. BA” para que dicte el curso “Fundamentos del liderazgo y el *Coaching*”
- Comunicar a los cuatro mandos medios sobre el contenido del curso, la modalidad, y los objetivos del curso, a través del mail.
- Evaluar el impacto de la capacitación por medio de una encuesta que permita conocer la opinión de los participantes sobre la capacitación recibida.

Ver en Anexo 3 el temario del curso.

Ver en Anexo 4 la encuesta para evaluar el impacto de la capacitación recibida.

Diagrama de Gantt

A continuación, se presenta la planificación de toda la propuesta presentada, las acciones programadas para cada propuesta, los responsables de su ejecución y control y los plazos estipulados para llevar a cabo cada una de ellas.

Tabla 2

Acciones programadas A.J. & J.A Redolfi S.R.L

PROPUESTAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPOS
Incorporación de analista de Recursos Humanos	1 Contratación de la consultora externa para el reclutamiento y selección.	Gerente General	3 meses
	2 Incorporación del Analista de RRHH		
	3 Confeccionar el nuevo organigrama 4 Diseñar el perfil de puesto del Analista de RRHH	Lic. Urdiales Adriana	1 mes
Herramientas comunicacionales	5 Contratar la licencia de Intranet 6 Contratación de Administrador de Redes para instalación. Difusión y capacitación a los empleados.	Analista de RRHH Administrador de redes IT	2 meses
	7 Boletín Institucional (Contratación de diseñador gráfico para diseño de plantilla de mailing y capacitación de Analista para su uso)	Analista de RRHH Diseñador grafico	1 mes
	8 Buzón de sugerencias (compra de buzón e insumos) y difusión de su implementación	Analista de RRHH	1 mes
Capacitación Líder Coach	9 Contratación de la capacitación y comunicación a los mandos medios.	Analista de RRHH	1 mes
	10 Formación de los mandos medios	Centro de capacitación	2 meses
	11 Evaluación del impacto de la capacitación	Analista de RRHH	1 mes

Fuente Elaboración propia

Tabla 3

Diagrama de Gantt A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

PROPUESTA	ACCIONES	MESES QUE INSUME CADA ACCION								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Implementación del plan										
Analista de RRHH	1 y 2									
	3 y 4									
Herramientas comunicacionales	5 y 6									
	7									
	8									
Capacitación Líder Coach	9									
	10									
	11									

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Con la presente propuesta se pretende mejorar el desempeño laboral, de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., incrementando la ganancia neta en un 10%.

Tabla 4

Ganancia Neta a obtener A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Ganancia Neta al 31/12/18 ¹	\$ 10.417.452,07
Índice inflacionario anual 2019 53,83% (al 29/05/2020)	\$ 5.607.714,45
Índice inflacionario anual 2020 45.56% (al 29/05/2020)	\$ 4.746.191,68
Ganancia Neta actualizada por inflación 2019-2020	\$ 20.771.357,68
Ganancia Neta a obtener (10%)	\$ 2.007.135,77

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla la inversión a realizar para la implementación de la propuesta sugerida.

Tabla 5

Inversión a realizar en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

INVERSION A REALIZAR		Costo Mensual	Costo Anual
Analista de RRHH	Honorarios Lic. Adriana Urdiales por realización de la propuesta	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00
	Honorarios Consultora Externa (Sueldo del Analista + IVA).	\$ 62.920,00	\$ 62.920,00
	Sueldo Analista de RRHH (por un año + SAC = 13 sueldos)	\$ 52.000,00	\$ 676.000,00
Intranet	Software Bitrix 24 (Licencia mensual).	\$ 6.565,81	\$ 78.789,67
	Honorario administrador de redes (IT) para instalar licencia y capacitar x 20 horas. (valor hora \$1741,00).	\$ 34.820,00	\$ 34.820,00
Boletín Institucional	Diseño plantilla de mailing.	\$ 5.422,00	\$ 5.422,00
	Honorarios diseñador x 9 horas para capacitar a analista de RRHH en el uso de la plantilla. (valor hora \$1.526,00)	\$ 13.734,00	\$ 13.734,00
Buzones de sugerencia	5 buzones acrílicos (\$1.700 c/u)	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00
	Resma de hojas A4 (\$ 290,50 c/u) y Lapiceras (\$ 180 c/ caja)	\$ 470,50	\$ 470,50
Capacitación Lideres Coach	Capacitación para 4 mandos medios (\$ 8.988 valor total del curso para cada inscripto) Duración 8 semanas	\$ 35.952,00	\$ 35.952,00
TOTAL			\$ 968.608,17

Fuente: Elaboración propia

¹ Extraído del Estado de Resultados de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Para poder reflejar el impacto financiero de la propuesta, se utiliza la fórmula del ROI (Índice de Retorno de la Inversión) que nos permite medir el rendimiento de la inversión, mostrando cuál es el retorno o beneficio obtenido con la inversión realizada para la implementación del plan. Este cálculo se expresa a través de la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{GANANCIA o BENEFICIO} - \text{INVERSION}}{\text{INVERSION}} \times 100$$

Tomando los datos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L y los costos de la propuesta, se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{ROI} = \frac{\$ 2.077.135,77 - \$ 968.608,17}{\$ 968.608,17} \times 100$$

$$\text{ROI} = 1,1444 \times 100 = 114,45\%$$

ROI: 114,45%

El resultado arrojado en el ROI, refleja que la empresa va a obtener una ganancia del 114,45%, es decir, que por cada \$100 invertido ganará \$ 114,45. Con lo cual este proyecto resulta factible y beneficioso para la empresa.

Con la intención de medir el impacto que produce la implementación de esta propuesta en las personas dentro de la organización, se realizará una encuesta de clima laboral. Esto permitirá conocer el grado de satisfacción y compromiso asumido por cada integrante de la organización y cómo impacta en la forma de trabajar en el día a día.

El analista de RRHH será el encargado de realizar las encuestas y analizar los resultados. Ver en Anexo 5 los costos de la propuesta y el índice inflacionario de los periodos 2019-2020. Ver en anexo 6 el modelo de encuesta de clima laboral sugerido.

Conclusiones

Si bien la empresa A. J. & J. A. Redolfi, ha logrado expandirse comercialmente y crecido en relación con su patrimonio, descuidó la gestión de los RRHH en cuanto a los procedimientos formales para poder cumplir con los objetivos de la organización.

Hoy en día ante un escenario tan incierto, es importante, que la empresa pueda lograr una ventaja competitiva y aumentar su ganancia neta, para lo cual, debe prestar mucha atención a las necesidades del mercado, que requieren una respuesta rápida y oportuna a los distintos contextos que se presentan.

Analizando a la organización internamente se han detectado factores claves que obstaculizaron el logro de mejores resultados y que pueden poner en riesgo la competitividad. Uno de ellos es la falta de planificación del manejo de la comunicación interna que genera innumerables inconvenientes y que repercuten directamente en el desempeño laboral.

Bajo esta mirada, se propone dar solución a lo planteado a través de la implementación de un plan de comunicación interna que permita mejorar el funcionamiento integral de toda la organización, acompañando dicho proceso con la figura de un analista de RRHH, quien además comenzará con la adecuada gestión del personal dentro de la empresa.

Por otra parte, se busca que los equipos de trabajos no se encuentren desorientados o desorbitados en cuanto al cumplimiento de los objetivos personales y laborales, para ello, se propuso realizar una formación en liderazgo *coach*, para los mandos medios, que hoy tienen la importante tarea de conducir a sus colaboradores en la consecución de las metas de la organización.

Para contribuir con todo lo mencionado, se quiso dar forma, a una participación más activa de todos los miembros de la empresa, con la incorporación de nuevas tecnologías para la comunicación, como ser intranet y boletín informativo y además buzones de sugerencias, que permitan la integración de la casa central con las distintas sucursales con las que hoy cuenta Redolfi.

Por último y no menos importante, se han diseñado propuestas de encuestas de clima laboral y de satisfacción sobre la capacitación de líderes *coach* con la finalidad de medir el impacto que tuvo la implementación del plan y el compromiso asumido por la empresa.

Recomendaciones

Dado que la firma está atravesando cambios importantes en cuanto a infraestructura y su nómina de personal es significativa, se recomienda ampliar progresivamente el área de Recursos

Humanos, de manera que la misma pueda estar integrada por un Gerente, que se encargue de gestionarla estratégicamente, como también incorporar a los profesionales que sean necesarios para cumplir con los objetivos propuestos por el departamento y por la organización.

Además, resulta conveniente que se comience a formalizar el proceso de inducción para que se siga contribuyendo a la mejora en la comunicación interna, desde el momento en que el nuevo ingreso se incorpora, de esta manera logra transmitirse la cultura corporativa, permitiendo la socialización de la persona de forma correcta, evitándose así los errores en el puesto de trabajo por desconocimiento.

Se aconseja también con miras a lograr un mayor profesionalismo, implementar los sistemas de evaluación de desempeño, brindando un *feedback* oportuno y claro, de forma tal que el empleado conozca cómo está realizando su trabajo y lo que se espera de él. Esto contribuirá también a que se puedan detectar las necesidades de capacitación y en base a eso establecer los distintos planes de formación necesarios para cada puesto.

Realizando estas acciones de manera correcta y logrando definir el desempeño de cada colaborador, teniendo en cuenta las habilidades y competencias que cada uno posee, se podrá comenzar a establecer de manera apropiada, los ascensos o transferencias dentro de la empresa, como así también los planes de beneficios y remuneraciones.

Si bien es una organización que posee bajos índices de siniestralidad se recomienda controlar y reforzar, de ser necesario, todo lo relacionado a la salud laboral de los empleados.

Bibliografía

- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Brandolini, A. y. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires., Argentina: Dircom.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D*, 1-7. Recuperado de ["C:\Users\adriana\Downloads\LA COMUNICACION INTERNA.pdf"](C:\Users\adriana\Downloads\LA_COMUNICACION_INTERNA.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, SA.
- Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alvarez, J. (10 de Diciembre de 2019). Asume Alberto Fernández en un país en crisis. *Voz*, L. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/asume-alberto-fernandez-en-un-pais-en-crisis>
- Argentina posterga el pago de deuda local por el coronavirus. (6 de Abril de 2020). Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/06/argentina-posterga-el-pago-de-deuda-local-por-el-coronavirus/>
- Bolsas plásticas. Ciudad, B. A. (s.f.). Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/residuos/bolsas>
- Casas, X. (12 de 10 de 2019). El consumo cerrará 2019 con sus peores números en más de una década. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/10/12/el-consumo-cerrara-2019-con-sus-peores-numeros-en-mas-de-una-decada/>
- Casas, X. (19 de Marzo de 2020). Los negocios que crecen a pesar del coronavirus: delivery, comercio electrónico, notebooks y productos de limpieza. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/19/los-negocios-que-crecen-a-pesar-del-coronavirus-delivery-comercio-electronico-notebooks-y-productos-de-limpieza/>
- Cayón, D. (26 de Marzo de 2020). El 2019 terminó con un desempleo de 8,9%: antes del impacto del coronavirus había casi 2 millones de desocupados en todo el país. Infobae.

Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/>

Cervantes, M. (20 de Marzo de 2020). Argentina comienza aislamiento obligatorio por coronavirus. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/03/20/argentina-comienza-aislamiento-obligatorio-por-coronavirus-2/>

Dinatale, M. (17 de 03 de 2020). Las medidas económicas que se anunciaron insumirán un 2% del PBI pero el Gobierno apuesta a contener la crisis del coronavirus. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/17/las-medidas-economicas-que-se-anunciaron-insumiran-un-2-del-pbi-pero-el-gobierno-apuesta-a-contener-la-tesis-del-coronavirus/>

Donato, N. (1 de Enero de 2020). Cuáles son los alimentos que aumentan 7% por la reimplantación del IVA a la canasta básica. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/01/cuales-son-los-alimentos-que-aumentaran-7-desde-manana-por-la-reimplantacion-del-iva-a-la-canasta-basica/>

Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. (26 de Marzo de 2020). INDEC. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

Marchesan, C. A. (2017). Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial. (Trabajo Final de Graduación) Universidad Siglo XXI. Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13790/MARCHESAN%20CRISTIAN%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

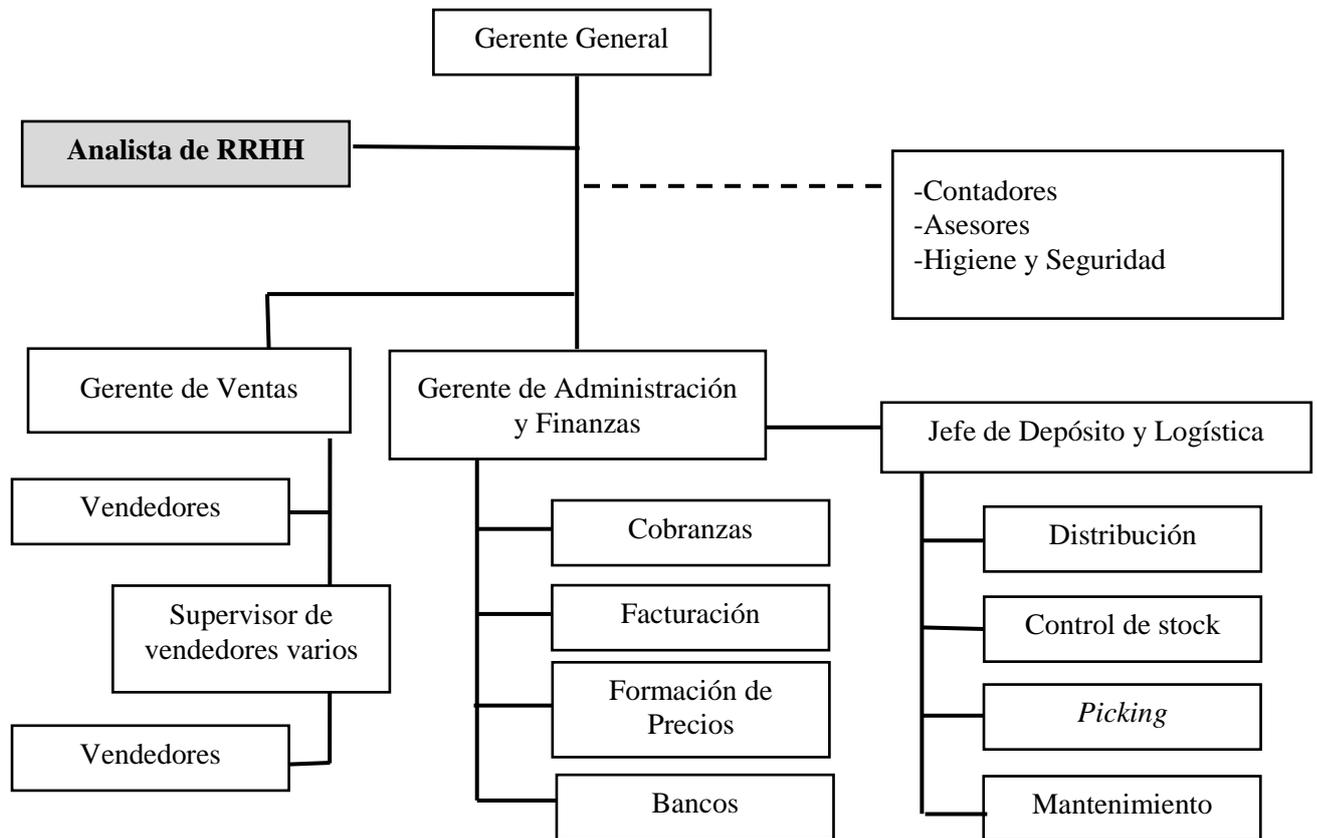
Pandemia y digitalización. (9 de Abril de 2020). Iproup. Recuperado de <https://www.iproup.com/economia-digital/12840-el-comercio-electronico-alcanzara-una-penetracion-de-10-a-finales-de-2020>

PASO 2019: Los resultados de las elecciones en todo el país. (12 de Agosto de 2019). Clarin. Recuperado de https://www.clarin.com/politica/paso-2019-resultados-pais_0_yUnJOUKA4.html

- Paz Alonso, M. E. (2012). Gestión de la Comunicación Interna. Caso Panadería del Pilar (Trabajo Final de Graduación) Universidad Siglo XXI. Argentina. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11436/Gestion_de_la_Comunicacion_Interna._Caso_Panaderia_del_Pilar.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Petrocco, N. A. (2019). ¿Para qué Líderes Coach en las Organizaciones? ? (Trabajo Final de Graduación) Universidad Siglo XXI. Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17106/PETROCCO%20NICOLAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar Vargas, D. L., Vanegas Arboleda, M., y Arboleda Obando, D. M. (2009). *Nuevas Tecnologías en la comunicacin interna en empresas del Valle de Aburrá*. Revista Lasallista de Investigación, 6 (1),16-26. Doi: ISSN 1794-4449. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-44492009000100003&lng=en&nrm=iso
- Sanchez Borghi, M. F. (2016). Comunicación Interna Farmacias Lider SA. (Trabajo Final de Graduación) Universidad Siglo XXI. Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13030/SANCHEZ%20BORCHI%2c%20M.%20FI>

Anexos

Anexo 1: Organigrama A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.



Anexo 2: Perfil de Puesto de Analista de RRHH

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L Perfil de Puesto Analista de RRHH	Datos de Control: Analista de Puesto: Lic. Urdiales Adriana Fecha de análisis de Puesto: Fecha anterior ADP: N/A
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Código: Nombre del puesto: Analista de Recursos Humanos Área: Depto. de Recursos Humanos Oficina de Staff Reporta a: Gerencia General	
Organigrama	
<pre> graph TD GG[Gerente General] --- V[] V --- AR[Analista de RRHH] </pre>	
CONTEXTO DEL PUESTO	
Horarios	
Horario habitual: 8:00 a 12:00 y de 16:00 a 20:00 Fijo <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/> Jornada: Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/> Disponibilidad para viajar: si requiere	
Condiciones de trabajo	
Situaciones de riesgo: bajo	El cargo está sometido a un riesgo irrelevante con posibilidad de ocurrencia bajo.
Esfuerzo: posee	Tipo: Mental / Intelectual Frecuencia: diariamente
Condiciones ambientales	Ventilación: ambiental Iluminación: muy buena Ruidos: sin exposición
CONTENIDOS DEL PUESTO	
Objetivos	
Gestionar, brindar acompañamiento y mejora continua en el funcionamiento de los procesos inherentes a las personas en la empresa, promoviendo un clima laboral favorable dentro de la organización, fomentando la comunicación. Proveer y desarrollar personal calificado para la estructura organizacional.	

Funciones Principales		
<p>Diseñar los análisis y descripción de puestos. Diseñar y realizar los procesos de reclutamiento, selección de personal, inducción, y evaluaciones de desempeño. Colaborar en el mantenimiento de los canales de comunicación interna entre los diferentes niveles y sectores de la organización. Realizar los procesos de medición del clima laboral, confeccionando las encuestas, registrando los resultados y generar acciones para mejorarlo, favoreciendo un ambiente motivador de trabajo. Coordinar, acompañar y supervisar los programas de capacitación y desarrollo profesional del personal.</p>		
Parámetros cualitativos de desempeño		
<p>Cooperar para lograr la realización de los resultados propuestos por la Organización. Brindarle asistencia a la Gerencia General para cumplir con los objetivos. Agregar valor a la organización mediante una gestión eficiente de su rol.</p>		
Responsabilidades		
Confidencialidad	Es responsable por el manejo de información de la empresa, respetando el deber de confidencialidad.	
Toma de decisiones	No toma decisiones. Cumple el rol de asesor.	
Colaboradores a cargo	No posee.	
Competencias Requeridas		
<p>Capacidad de análisis – Planificación y organización – Habilidades Comunicacionales – Muy buen manejo de las relaciones interpersonales – Iniciativa – Proactividad - Compromiso – Responsabilidad Empatía – Trabajo en Equipo – Liderazgo – Resolución de conflictos - Orientación a los resultados Tolerancia a la presión.</p>		
Relaciones		
	Deber de informar	Deber de colaborar
Gerente General	X	X
Público interno	X	X
Publico externo	N/A	N/A
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
Requerimientos Objetivos		
Edad mínima: 25 años Edad máxima: 45 años	Sexo: indistinto	Estado civil: indistinto
Formación Académica		
Estudios Universitarios: Licenciatura en Gestión de RRHH o carreras afines.		
Conocimientos		
<p>Manejo de paquete de Office (Word, Excel, Power Point) Manejo de Internet.</p>		
Experiencia laboral		
<p>Experiencia en puestos similares Hasta 2 años <input checked="" type="checkbox"/> Hasta 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años <input type="checkbox"/></p>		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Temario Capacitación en Liderazgo Coaching

Capacitación “Fundamentos del liderazgo y el Coaching”.

Objetivo general

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.

Objetivos específicos

- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.
- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.
- Implementar un proceso de coaching.

TEMARIO

Módulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

- Concepto de liderazgo
- Competencias del liderazgo
- Inteligencia emocional en el liderazgo

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

- La comunicación efectiva
- Coherencia y credibilidad del líder

Unidad 3: Motivación Parte 1

- Qué es la motivación
- Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

Unidad 4: Motivación Parte 2

- Cómo motivar
- El poder que hay dentro de nosotros

Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 5: Trabajo en equipo Parte 1

- Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
- Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

Unidad 6: Trabajo en equipo Parte 2

- El proceso del trabajo en equipo
- En conflicto en el trabajo en equipo

Unidad 7: Coaching Parte 1

- Qué es el coaching
- Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal
- Tipos de coaching

Unidad 8: Coaching Parte 2

- La sesión de coaching
- Herramientas prácticas de trabajo

Anexo 4: Encuesta para medir el impacto de la capacitación

A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L	ENCUESTA CAPACITACION				
Fecha de realización de la capacitación: Nombre de la Capacitación: Nombre y apellido del participante: Puesto de trabajo: Área: Antigüedad en la empresa:					
Marque con una cruz (x) según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios de puntuación:					
1. Muy Satisfecho 2. Satisfecho 3. Más o menos Satisfecho 4. Insatisfecho 5. Muy Insatisfecho					
	PUNTAJE				
	1	2	3	4	5
¿Cuál es su grado de satisfacción con el curso, de acuerdo a los conocimientos adquiridos?					
¿Considera que con la capacitación recibida pueda desarrollarse personal y profesionalmente?					
¿Los contenidos que se abordaron en la capacitación son posibles de ser aplicados en su lugar de trabajo?					
¿Obtuvo la información que pensó que iba a obtener con la realización de la capacitación?					
¿Considera que la modalidad del curso y las tareas exigidas, han sido satisfactorias?					
¿Ha adquirido nuevas herramientas a través de la capacitación?					
Si lo desea puede agregar algún comentario					
Gracias por su colaboración					
Firma					

Anexo 5: Costos de la implementación de la Propuesta

Sueldo del Analista y Consultora según Guía Salarial Adecco 2019

<https://brand.adeccogroup.com/transfer/6ba571cf0041e40618f9e8e35bb791c79f7bcd37910ba78e5800162547597a5d>

Comunicación interna

Herramientas Digitales

Intranet Bitrix 24 Profesional

<https://www.bitrix24.es/prices/>



Cotización dólar Banco nación

<https://www.lanacion.com.ar/dolar-hoy>

Cotización Biletas	Cotización Divisas	
	Compra	Venta
29/5/2020		
Dolar U.S.A	65,5000	70,5000
Euro	73,0000	78,0000
Real *	1160,0000	1360,0000

[Ver historico](#)
 Hora Actualización: 15:08
 (*) cotización cada 100 unidades.

Analista Administrador de Redes

<https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

Boletín Informativo

Costo Template (Costo diseño + honorarios diseñador)

<https://tarifario.org/disenio-de-plantilla-para-mailing-s134>

<https://tarifario.org/asesoramiento-supervision-s106>

Herramientas Físicas

Buzón de sugerencias

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-664760501-urna-acrilico-sorteo-buzon-sugerencias-rifa-20-x-20-x-30-cm-_JM?quantity=1#position=1&type=pad&tracking_id=5567551c-209f-4bf4-89f6-b79f149e8014&is_advertising=true&ad_domain=VQCATCORE_LST&ad_position=1&ad_click_id=ODY4NTA0NTUtNzlhNi00OTY3LTIkNGMtZjM5N2IwNmUyOWU3

Resmas A4

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-615291815-envio-gratis-comprando-10-autor-a4-75-papelera-grafipel-_JM?searchVariation=43716214492&quantity=1&variation=43716214492#searchVariation=43716214492&position=2&type=item&tracking_id=20c818d9-dd3e-4be0-b049-bbd1900c2daa

Lapiceras

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-816893492-boligrafo-birome-bic-round-stic-cajax12-un-azul-o-negro-_JM?searchVariation=51006970191&quantity=1&variation=51006970191#searchVariation=51006970191&position=6&type=item&tracking_id=921f0a03-f5e5-4b1c-99b9-c466670ef318

Capacitación para Mandos Medios

<https://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Administracion-y-Empresas/Fundamentos-del-Liderazgo-y-el-coaching/temario.html>

Índice inflacionario Anual

<http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2020/>

ESTUDIO DEL AÑO	
2011	23,97%
2012	25,98%
2013	23,28%
2014	38,53%
2015	27,50%
2016	40,30%
2017	24,80%
2018	47,65%
2019	53,83%
2020	45,56% Anualizado al último mes

Fuente Ámbito Financiero Fuente INDEC

Anexo 6: Encuesta de Clima Laboral

A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL				
El siguiente cuestionario debe ser completado de forma anónima, por lo que le solicitamos la mayor sinceridad posible al momento de contestar las preguntas.					
La información por Ud. brindada será de uso estrictamente confidencial dentro de la empresa.					
Marque con una cruz (X) según corresponda, de acuerdo a los siguientes criterios de valoración, teniendo en cuenta que son sus opiniones y/o percepciones, en base a su experiencia de trabajo luego de la implementación de las herramientas comunicacionales, por lo tanto, no existen respuestas correctas o incorrectas.					
1. Muy Satisfecho 2. Satisfecho 3. Más o menos Satisfecho 4. Insatisfecho 5. Muy Insatisfecho					
VARIABLES	VALORACION				
ASPECTO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
¿Conoce la misión, visión y valores de la organización?					
¿Conoce los objetivos organizacionales?					
¿Conoce los objetivos del área en la que se desempeña?					
¿Se siente integrado e identificado con la organización?					
¿Existe coordinación con otras áreas, que permitan la realización correcta de su tarea?					
RELACIONES INTERPERSONALES	1	2	3	4	5
¿Las personas con las que trabaja, lo apoyan y colaboran para que pueda realizar su tarea de manera correcta?					
¿Sabe a quién debe dirigirse si tiene algún inconveniente o problema dentro de la empresa?					
¿Se siente motivado a seguir trabajando en la empresa?					
¿Existe relación directa con sus superiores?					
¿Existe buena relación con sus compañeros de trabajo?					
¿Considera que existe un número adecuado de personas en el área que trabaja para cumplir con las tareas requeridas?					
ANALISIS DE TAREAS (CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES)	1	2	3	4	5
¿Al momento de su ingreso, recibió un proceso de inducción?					
¿Le indicaron la forma de cómo realizar la tarea que tiene a su cargo?					
¿Considera que el puesto que desempeña le permite demostrar sus conocimientos o habilidades?					

¿Cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar actualmente el puesto que le ha sido asignado?					
¿Recibió la capacitación necesaria para realizar su trabajo?					
¿Posee los elementos y/o herramientas, necesarias para realizar su labor de manera correcta?					
RECONOCIMIENTO Y APOYO	1	2	3	4	5
¿La tarea que realiza es reconocida y recompensada?					
¿Los aportes y sugerencias que realiza son tenidas en cuenta y llevadas a cabo?					
¿Puede conversar con su superior sobre inquietudes o inconvenientes relacionados con su trabajo?					
¿Cuenta con incentivos dentro de la actividad que realiza?					
COMUNICACION	1	2	3	4	5
¿Existe buena comunicación, entre compañeros como también con el jefe de sector?					
¿Se pueden expresar los desacuerdos con el equipo de trabajo con libertad?					
¿La comunicación y la participación mejoró con el uso de las herramientas implementadas? (Intranet, boletín informativo, buzón de sugerencias)					
¿Cuenta con la información necesaria para realizar su tarea de forma correcta?					
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
¿Su jefe directo coopera y trabaja en equipo?					
¿Considera que forma parte de un equipo sólido, motivado y que trabajan hacia una meta en común?					
¿Los lineamientos que le brinda su jefe, son oportunos, claros, entendibles y alcanzables?					
<p>Si lo desea, puede agregar algún comentario</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Área a la que pertenece:</p> <p>Puesto de trabajo que ocupa:</p> <p>Antigüedad en la empresa:</p> <p style="text-align: right;">¡Gracias por su colaboración!</p>					