



Universidad Siglo 21

Trabajo final de grado

Propuesta de Plan de comunicación interna y formación de líderes coach.

Empresa A. J. & J. A. Redolfi

Garcia Herrmann Marcos Sebastian

D.N.I.: 31.642.593

Legajo N° VRHU12910

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Año 2020

Agradecimientos

Agradezco a mi familia y amigos... Si tienes una buena familia y buenos amigos no necesitas más nada. Y yo tengo las dos cosas.

Resumen

El propósito de este trabajo fue determinar de forma fehaciente que la aplicación de herramientas que mejoraron la comunicación interna y promovieron la formación de líderes coach dentro de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, impactaron de forma directa en la rentabilidad de la organización como consecuencia de un aumento en la motivación y el compromiso del personal. Luego de un profundo análisis realizado de los datos concretos de la compañía y habiendo tenido en cuenta el contexto excepcional en que se encontraba al momento de realizar el trabajo, se aplicó un plan de comunicación y liderazgo para mandos medios que incluyó herramientas tecnológicas novedosas y adecuadas a los tiempos actuales. Los resultados proyectados evidenciaron la importancia de la implementación de dichas herramientas para el futuro de la institución objeto de análisis. Finalmente, la puesta en funcionamiento de un adecuado plan de comunicación interna y desarrollo de personal mediante el uso de tecnologías y programas de capacitación adaptados a las necesidades específicas de la institución, impactó de manera positiva en la economía de la empresa, proyectando un incremento en sus ganancias y avizorándole a la organización mayor adaptación a los cambios en contextos oscilantes e impredecibles.

Palabras claves

Comunicación interna. Liderazgo coach. Tecnología. Formación.

Abstract

The purpose of this work was to reliably determine that the application of tools that improved internal communication and promoted the training of coach leaders within the company AJ & JA Redolfi, directly impacted the profitability of the organization as a result of an increased motivation and commitment of staff. After an in-depth analysis of the company's specific data and having taken into account the exceptional context in which it was at the time of carrying out the work, a communication and leadership plan for middle managers was applied, which included novel and appropriate technological tools to current times. The projected results evidenced the importance of the implementation of said tools for the future of the institution under analysis. Finally, the implementation of an adequate internal communication and personnel development plan through the use of technologies and training programs adapted to the specific needs of the institution, positively impacted the company's economy, projecting an increase in its earnings and watching the organization adapt more to changes in oscillating and unpredictable contexts.

Key words

Internal communication. Leadership coach. Technology. Training.

Índice

Contenido

Introducción	5
Análisis de situación	8
Marco teórico	18
<i>Gerente zonal de recursos humanos</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Comunicación interna.</i>	18
<i>Tecnología aplicada a la comunicación interna.</i>	19
<i>Líder coach.</i>	19
<i>Mandos medios y capacitación.</i>	19
Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación	23
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos.</i>	23
<i>Alcance.</i>	23
Medición de la propuesta	29
Conclusión	31
<i>Recomendaciones profesionales</i>	31

Bibliografía y referencias

Anexos

Anexo I Descripción de puesto gerente zonal RRHH

Anexo II Cartelería Digital

Anexo III Plataforma digital Intranet Bitrix24

Anexo IV Programa de capacitación para líderes coach

Introducción

En un contexto de constantes cambios y de difícil predicción, toma aun mayor importancia el eslabón más importante de una organización, el recurso humano.

Resulta imprescindible que las personas que componen la organización estén motivadas y comprometidas con la empresa y sus objetivos. Además deben estar bien informadas sobre todo lo que sucede dentro de la organización, preparadas y bien dispuestas ante los cambios que puedan ocurrir en ella como consecuencia de diversos factores.

Para que esto suceda dentro de la organización, uno de los procesos más importantes es el de comunicación interna.

Para que una organización tenga una buena comunicación interna necesita que esta valiosa herramienta este bien aplicada y se adecue a los constantes cambios y avances tecnológicos que se suceden en forma permanente e ininterrumpida. Y necesita por sobre todas las cosas, líderes Coach con talento natural, formados y perfeccionados para convertirse en verdaderos líderes que lleven a la organización por los caminos correctos.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una organización ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, dedicada desde hace 50 años al comercio mayorista de productos alimenticios. Cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Tiene un centro de distribución ubicado en la localidad de James Craik como cede central y cuatro sucursales ubicadas en Rio III, Rio IV, San Francisco y Ciudad de Córdoba respectivamente. Las tres primeras poseen distribución de los productos con sistema de preventa y autoservicio, la sucursal ubicada en Córdoba Capital actualmente solo posee el sistema de distribución.

Su cartera de clientes está compuesta aproximadamente por 6000 compradores cubriendo así prácticamente la totalidad de la provincia de Córdoba en incluso llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Tiene un plantel de 170 recursos distribuidos en la totalidad de las sucursales y centro de distribución y una flota de 73 vehículos además de las instalaciones ya mencionadas.

Con respecto a su forma de trabajo, los pedidos se realizan desde el centro de distribución en donde también se efectúa la recepción de estos para luego distribuirlos a las sucursales.

En este sentido, la estrategia de la empresa es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado altamente a la satisfacción del cliente y precios muy competitivos.

El perfil de la organización es el de una empresa familiar cuya principal característica es la visión a largo plazo. Tiene la ambición de expandirse, seguir creciendo y perdurar a través del tiempo.

Posee un plan de inversión estratégica que actualmente se está terminando de llevar a cabo el cual consiste en el traslado del centro de distribución.

La compañía se encuentra en permanente desarrollo, así lo demuestra su crecimiento año tras año en la cartera de clientes y su expansión a nuevos mercados.

Pero a pesar de esto su margen de utilidad disminuye año a año debido a la coyuntura del país, es decir al contexto que rodea la institución.

Además, acentuando esta problemática, la institución no posee un área de recursos humanos, y en ella no se realizan procesos como reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, análisis de clima laboral, etc.

Por lo expuesto, la organización necesita imperiosamente mejorar su comunicación interna implementando herramientas que se adapten a las nuevas tecnologías y contando con líderes coach que puedan llevar estos y otros cambios adelante de forma exitosa.

Frabissin M, (2016) realiza su tesis en la Ciudad de Córdoba llamada “Liderazgo tradicional y liderazgo coach: Un estudio comparativo en pymes de la Ciudad de Córdoba” en la que efectúa un tipo de investigación descriptiva. En ella se produce un análisis de la actualidad de la gestión de liderazgo en pymes de la Ciudad de Córdoba y destaca la importancia de líderes coach, especialmente en empresas familiares, que sepan guiar las dentro de instituciones ante los constantes cambios que sufre su entorno manteniendo una comunicación interna certera, efectiva y armoniosa.

Un TFG (trabajo final de grado) de González Amado, (2006) llamado “La comunicación interna orientada al logro de la implicación del público interno” Organización Vates S.A, realizado en la Ciudad de Córdoba efectúa un tipo de investigación aplicada. En él, se refleja la significación productiva y económica de tener empleados implicados con los objetivos

organizacionales y motivados para concretarlos y la influencia preponderante de una estrategia asertiva de comunicación interna para conseguir esto.

Otra tesis, en este caso de Strada, F. (2011) “Gestión de la comunicación interna de la cervecería Santa Fe para fortalecer su cultura organizacional” realiza una investigación aplicada en una organización ubicada en la ciudad de Santa Fe. Esta producción destaca que, para una empresa en constante crecimiento y con visión de expansión resulta indispensable el buen manejo de las comunicaciones internas para fortalecer la cultura organizacional para conseguir la alineación hacia los objetivos y procurar la adaptación de esta a las nuevas tecnologías a través de herramientas novedosas de comunicación interna.

El objetivo de este Trabajo final de grado es mostrar la relevancia del buen funcionamiento de la comunicación interna dentro de la organización y la influencia preponderante de este proceso en la productividad de la misma. Además demostrar la necesidad de contar con líderes coach capaces de guiar a la empresa hacia un mejor futuro.

Análisis de situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar que posee gran trayectoria en el rubro que desempeña. Cuenta con una importante infraestructura y con los recursos tanto humanos como materiales para ponerla en funcionamiento.

Goza de una importante cartera de clientes a los cuales siempre ha tenido como prioridad brindándoles celeridad en la atención y buenos precios. Su situación financiera es estable y denota un buen manejo en este ámbito.

Su estructura de trabajo se basa en un centro de distribución como punto estratégico (el cual será trasladado a otro depósito mejor ubicado y con mayor capacidad de acopio de mercadería).

Allí es en donde se realizan los pedidos a los proveedores a través de internet, se reciben y depositan los pedidos, se ordena la mercadería y se preparan las órdenes de compra de las de las 4 sucursales que posee la empresa alrededor de la provincia de Córdoba.

Dichas sucursales tienen sistema de preventa a través del cual los preventistas toman los pedidos utilizando dispositivos móviles con conexión wifi. La entrega se realiza en el local del cliente.

Además 3 de las 4 sucursales poseen autoservicios para la venta a consumidores finales o ventas mayoristas para quienes no tengan el servicio de preventa.

La organización tiene la visión de sostenerse a través del tiempo y está siempre en busca de crecimiento permanente. Para ello, invierte en nuevas maquinarias y estructuras, además de asegurarse de contar con los vehículos necesarios para realizar todos los movimientos y traslados necesarios.

Sin embargo hay puntos dentro de la organización que no están acompañando este crecimiento a nivel estructural.

Si bien mantiene una buena relación con el personal que allí trabaja, carece de procesos fundamentales para el logro de los objetivos que se propone.

No posee un área de recursos humanos, no existen los procesos de reclutamiento y selección de personal, no efectúa una inducción adecuada de los recursos a la organización, no posee programas de capacitación, no confecciona análisis de clima laboral, etc... De igual modo, la empresa no cuenta con un plan de comunicación interna que utilice herramientas como internet, aplicaciones móviles, redes internas de comunicación, videos conferencias, etc...

Dichas herramientas permiten adecuar este proceso tanto a los avances tecnológicos como a los objetivos propuestos. Tampoco tiene líderes coach formados y capacitados para acompañar estos cambios.

Para comunicar de manera correcta los líderes deben ser creíbles y conscientes de la importancia que tiene hacer una buena comunicación dirigida a sus clientes internos.

Los líderes deben evolucionar y adaptarse a las nuevas tendencias del entorno que hacen necesario el dinamismo, deben ser modeladores de conductas de éxito, con capacidad para desarrollar el talento en sus equipos de trabajo y ponerlos a funcionar de manera eficiente, logrando un clima organizacional favorable. Y las organizaciones deben ser conscientes de la relevancia de tener este tipo de líderes para mejorar la motivación y productividad de sus recursos.

Sobre estos dos últimos puntos trabajaremos realizando un análisis pormenorizado de la situación actual del entorno y del interior de la organización para, de esta manera, encontrar las herramientas adecuadas que se aplicarán dentro de un plan estratégico.

Existen numerosos factores externos e internos que condicionan y condicionarán en el futuro el funcionamiento de la organización. El correcto análisis del entorno es la clave para conocer tendencias futuras y definir con antelación estrategias a seguir.

Un instrumento de gran utilidad para cumplir con este objetivo es la matriz PESTEL.

Esta herramienta permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo de nuestra organización.

PESTEL, Identifica los condicionantes del entorno que pueden afectar a la empresa, permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios.

Además facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.

Tabla (tabla 1) PESTEL:

		IMPACTO
<u>POLÍTICO</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Asunción del nuevo presidente a partir de diciembre 2019. - Políticas del nuevo gobierno nacional con tendencia en el pasado al cierre o limitación de importaciones. Relaciones más duras con los demás países. - Precios cuidados. - Intento de mantener buena relación con el sector sindical. - Relaciones tensas con el sector empresario. - Implementación de algunos planes crediticios para empresas a tasas preferenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Positivo - Negativo - Negativo - Analizar - Negativo - Positivo
<u>ECONÓMICO</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Devaluación constante, impredecible y con picos muy altos de la moneda. - Inflación e Hiperinflación. - Gran cantidad de impuestos sobre la facturación con posibilidad de suba o de que se agreguen más. - Suba permanente de gastos fijos como luz, agua, combustible, impuestos y tasas municipales, etc... - Intereses muy elevados para la obtención de créditos debido a la inflación. - Poder adquisitivo del consumidor en caída sostenida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negativo - Negativo - Negativo - Negativo - Negativo - Negativo
<u>SOCIAL</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia a las compras en grandes volúmenes del consumidor en la medida de sus posibilidades para acopió debido a la incertidumbre. - Inclinación a la adquisición de productos básicos. - Emergencia social y aislamiento obligatorio debido a la circulación del virus Covid-19 situación que produce mayor incertidumbre en la población. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar - Positivo - Negativo
<u>TECNOLÓGICO</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Avances tecnológicos permanentes. - La innovación cumple un papel fundamental y resulta imprescindible. - La creación de nuevos canales y formas de comunicación creciendo de forma exponencial. - Tecnología 3D aplicada en diversos sectores como producción y construcción. - Retraso importante de llegada de tecnología con respecto a otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> - Positivo - Positivo - Positivo - Positivo - Negativo
<u>ECOLÓGICO</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Momento de concientización sobre la importancia del cuidado del medio ambiente. - Controles estrictos sobre la higiene y seguridad dentro de las organizaciones. - Regulación sobre el consumo energético. 	<ul style="list-style-type: none"> - Positivo - Positivo - Positivo
<u>LEGAL</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenanza N° 1564/07 - Todas las demás leyes vigentes para las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Positivo

Análisis PESTEL Tabla 1

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro podemos ver cada uno de los factores a analizar y dentro de estos los puntos a tener en cuenta y el posible impacto de ellos en la organización.

Dentro de los factores políticos La asunción de un nuevo gobierno nacional en un momento de crisis del País siempre se puede ver de forma positiva ya que genera la expectativa de mejoramiento.

Sin embargo hay aspectos o características del nuevo gobierno que pueden influir de forma positiva o negativa de acuerdo a la situación de la organización, en este caso una postura más cerrada en cuanto a importación de productos y relaciones bilaterales con otros países es un aspecto negativo para Redolfi ya que la llegada restringida de productos complican la operatoria.

Las relaciones del estado con los sindicatos y los empresarios siempre se deben tener en cuenta. El nuevo gobierno está intentando llevar una buena relación con el sector sindical y hasta el momento está manteniendo relaciones tensas con algunos sectores empresarios lo que enciende una señal de alerta por medidas que se puedan adoptar e influyan en la rentabilidad de la organización.

El factor económico es sin dudas el punto del entorno más complicado para la organización. Devaluación, inflación, hiperinflación, impuestos, suba de los costes, créditos con intereses inaccesibles y pérdida de poder adquisitivo de los consumidores son solo malas noticias para Redolfi.

Los precios cuidados no se cumplen en la práctica y en muchos casos se obliga a los autoservicios a respetarlos aun cuando el costo de producción, logística y transporte aumenta.

Poder sortear estas dificultades y seguir posicionándose en el mercado con metas ambiciosas es sin duda uno de los mayores desafíos que tiene la empresa. Para esto, es clave la propuesta de mejorar la comunicación interna y formar líderes coach teniendo en cuenta que personal comprometido, motivado y productivo son las herramientas más efectivas para lograr el éxito.

El factor social se encuentra en un momento más que especial por lo que se está viviendo a nivel mundial. La llegada del virus Covid-19 es una situación tan especial como desconocida para todos y genera un gran nivel de incertidumbre y desconocimiento sobre el futuro.

Como toda situación nueva que produce crisis, siempre tiene un costado de oportunidades que se deben tratar de ver y explotar. Redolfi es una organización que se dedica a la distribución

de productos en su mayoría esenciales para el consumidor y uno de sus objetivos es tener el mejor precio, esto es sin duda un aspecto positivo frente al contexto expuesto.

Es aquí donde toma mayor relevancia aun el factor tecnológico como herramienta esencial para la innovación y creación de nuevas estrategias que nos ayuden a sobreponernos a un contexto de crisis. Implementar nuevas y más eficaces formas de comunicar hacia el interior de la organización nos aportara claridad, compromiso, capacidad de adaptación a los cambios, mayor previsibilidad y menor incertidumbre.

En cuanto a los factores ecológicos o ambientales debemos tener una mirada positiva tratando siempre de contribuir con el cuidado de nuestro medio ambiente y de las condiciones ambientales en lo que respecta a seguridad e higiene laboral.

Entre los factores legales, La ordenanza N° 1564/07 le da la oportunidad de tener beneficios tributarios y subsidios a la organización, teniendo en cuenta además de que la empresa ya tenía su depósito fuera del ejido urbano.

Todos los demás aspectos legales que rigen la actividad siempre hay que tenerlos presente y cumplir con ellos como indica la ley.

El microentorno rodea al sector al que pertenece la empresa y la afecta de manera concreta.

Para analizar el microentorno se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este modelo permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera, además nos permite examinar nuestros clientes y proveedores con el fin de desarrollar estrategias oportunas para alcanzar los objetivos propuestos.

1. Rivalidad entre competidores: Se refiere a la rivalidad entre empresas del mismo sector o industria, que ofrecen un mismo tipo de producto. Esta suele ser la más influyente de las 5 fuerzas. Es importante que la organización ofrezca una ventaja competitiva que la distinga del resto.

En el caso de Redolfi la competencia actual es muy importante y numerosa, esto debido al sector en el cual se desarrolla y el tipo de productos que comercializa. La ventaja competitiva que ofrece para distinguirse del resto de la competencia es la orientación a la satisfacción del cliente y los precios bajos.

2. Amenaza de nuevos competidores entrantes: Alude a la posibilidad de que arriben otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se conviertan en competencia por

conseguir parte del mercado. En este caso no es sencillo que surjan nuevos competidores ya que se trata de un sector en el cual se trabaja con economía a escala, grandes infraestructuras e inversión de capital. El conocimiento y la experiencia de Redolfi en el sector juegan un papel preponderante en este caso.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos: La aparición de nuevos artículos sustitutivos de los que comercializa Redolfi no existe ya que hablamos en su mayoría de productos básicos. Si pueden aparecer nuevas marcas que compitan en precio y calidad con las ya existentes por lo que la empresa deberá estar atenta a esta posibilidad.

4. Poder de negociación de los clientes: Se trata del poder con que cuentan los clientes para obtener mejores precios y condiciones de venta. El poder de negociación de los clientes es mayor cuando los clientes se encuentren muy concentrados, compran en grandes volúmenes, los productos del mercado no tienen diferencias sustanciales o exista mucha competencia.

Aquí nuevamente es muy importante la diferenciación y la ventaja competitiva que pueda obtener Redolfi para lograr que los consumidores la elijan. Además de los precios bajos y la orientación al cliente, el conocimiento que tienen los cliente de la empresa es otra clave que la distingue del resto.

De todas formas se debe pensar en mejorar los canales de venta y aumentar la inversión en marketing y publicidad.

5. Poder de negociación de los proveedores: Este punto refiere a la capacidad de negociación de los proveedores de acuerdo, principalmente, a la cantidad de proveedores que existan del mismo producto. Mientras mayor sea la cantidad de proveedores menor capacidad de negociación tienen estos. Aquí se debe tener en cuenta también la existencia de algunos productos que destaquen fuertemente sobre los demás similares, en ese caso el proveedor dueño de ese producto tendrá mayor poder de negociación.

En el caso de Redolfi, la trayectoria y el conocimiento de los proveedores le otorgan una ventaja muy importante. Las buenas relaciones y los cumplimientos de los acuerdos con los proveedores generan confianza en la organización. No obstante esto, la empresa debe estar siempre en busca de aumentar la cartera de proveedores y lograr establecer nuevas alianzas a largo plazo.

Si tenemos en cuenta que las herramientas PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter describen el macro y micro entorno organizacional, muchos de los resultados de estos análisis supondrán gran parte de las oportunidades y amenazas del Análisis FODA.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una institución se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Ponce Talancón, H. (2006), "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía.

Tabla 2: Cuadro FODA

Análisis FODA Tabla 2

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Basta trayectoria y experiencia en el sector. - Crecimiento sostenido de la empresa. - Ubicación estratégica del centro de distribución. - Estabilidad financiera. - Mix de productos que en general satisfacen necesidades básicas. - Trabaja con los mejores proveedores del rubro. - Posee una gran cartera de clientes. - Compromiso y cumplimiento con el cliente. - Precios competitivos y asesoramiento comercial. - Visión a largo plazo. - Experiencia en sobreponerse a momentos de crisis. Adaptabilidad a los cambios. - Buena relación con los recursos humanos. - Nuevo depósito con mejor ubicación y mayor capacidad de almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia del área de recursos humanos. - No realiza procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, etc... - Débil plan de marketing y publicidad. - No posee plan de comunicación interna. - No tiene líderes coach. - Falta de clasificación y análisis de los clientes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia del consumidor a la adquisición de productos de primera necesidad. - Aparición de líneas de crédito a tasas muy convenientes para pymes y medianas empresas. - Nuevas tecnologías que ofrecen más y mejores herramientas para aplicar en la organización. - Mercado aplanado que se abre a nuevas oportunidades. - Conquista de nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante devaluación de la moneda. - Inflación sostenida. - Incremento de los gastos fijos y variables. - Aumento en la adquisición de productos difícil de trasladar al precio de venta final. - Competencia: Importante y en gran cantidad. - Circulación de virus Covid-19.

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar analizando el cuadro FODA confeccionado, que la empresa tiene muchas fortalezas dentro de ella, debido a una larga trayectoria en el rubro con excelente reputación tanto con clientes como con proveedores y porque además posee una sólida administración financiera y deseos de constante crecimiento.

Las oportunidades que ofrece el contexto están sostenidas principalmente por la actividad de la empresa, que al distribuir en su mayoría productos de primera necesidad, genera buenas perspectivas en situaciones de crisis como la actual.

Por supuesto no podemos dejar de reconocer que las amenazas del contexto de Redolfi son siempre complejas y ponen en juego permanentemente la salud financiera y el futuro de la institución ya que un paso en falso o una sucesión de decisiones mal tomadas en este entorno pueden significar un gran problema. Si a esto le sumamos la excepcional situación que vive no solo el país sino el mundo que se encuentra paralizado a causa del virus covid – 19, la empresa no puede más que estar en constante análisis y estudio de estas amenazas y buscando las mejores alternativas para que estas no afecten, o afecten lo menos posible a la empresa.

En cuanto a las debilidades, es claro que las flaquezas de Redolfi pasan por la ausencia de procesos gestionados de Recursos humanos, debido esto entre otros motivos, a la ausencia de un área de RR.HH que pueda llevar adelante estos procesos.

Es preciso Centrarse en este apartado para entender lo que produce la falta de un plan de comunicación interna eficaz y líderes coach que puedan llevar este y otros planes de adaptación a cambios y crisis adelante.

Por todo lo dicho, se adhiere a la afirmación... Brandolini; González Frígoli, (2008), de que la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral

La efectiva comunicación con los recursos dentro de la organización generará mayor implicación de este, logrará uniformar las acciones de la empresa en busca de los objetivos, tenderá a propiciar actitud positiva en el personal, mejorará el clima laboral y la productividad y hará la organización más permeable y flexible ante los cambios ya sean estos buscados o inevitables.

Afirma Brandolini; González Frígoli (2008) y se concuerda que uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que generaría un clima de desconfianza. Resulta difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores.

La motivación es parte fundamental en el desempeño laboral de una persona, y esta no siempre está relacionada a la parte económica, es decir a la retribución salarial por el trabajo realizado. La ignorancia y los rumores de cara al futuro dentro de la organización ocasionan estrés y gasto energético al recurso situación que influye negativamente en su desempeño.

Se coincide con Brandolini; González Frígoli (2008), en que un plan estratégico establece una práctica efectiva de la comunicación interna, pudiendo incluir uno o varios canales de comunicación. Asimismo es una forma de crear un buen clima de trabajo y establecer una forma de actuar acorde con los requerimientos de la empresa.

Álvarez de Món (1997) pág. 49. El papel del líder es fundamental para influir en el comportamiento de los miembros transformando el comportamiento y potenciando la creación de nuevas capacidades; El líder transformador consiste en generar un proceso capaz de despertar y hacer consiente a los miembros del grupo de sus posibilidades y capacidades.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Transformar miembros de la organización en líderes aportará grandes beneficios reflejados en mejores desempeños laborales, buen clima laboral, mayor motivación, armonía y flujo de información y aparición de nuevos líderes.

Por todo ello será importante el papel que desempeñen los mandos medios de la empresa.

Los mandos medios son parte vital de cualquier organización ya que estos se encuentran en el núcleo del organigrama y actúan como canal y filtro de la información que se da en la empresa en todos los niveles.

Los mandos medios deben tener como habilidad básica saber comunicar y liderar equipos ya que son los motores de la innovación y la comunicación interna.

Resulta necesario que los mandos medios asuman y sean conscientes de su rol comunicante.

Por esto en Redolfi se debe poner el foco en los mandos medios, formarlos y capacitarlos para que puedan cumplir con su rol de manera exitosa.

Para mejorar la comunicación interna en Redolfi además, se necesitará utilizar la tecnología y aplicar los canales que mejor se adapten a la organización para mejorar la comunicación dentro de las sucursales y centro de distribución. Mejorar y aumentar el flujo de información entre las sucursales y centro de distribución logrando una comunicación bidireccional y no unidireccional.

Se debe homogeneizar la comunicación de todas las partes que componen la empresa y tener entre estas y dentro de cada de una de estas permanente feedback.

Marco teórico

A continuación se expondrán conceptos y opiniones de diferentes autores que mostraran la preponderancia para el futuro de la empresa que tienen la incorporación de una administración de RR.HH., la comunicación interna, la comunicación digital, los mandos medios y su capacitación y los líderes coach.

Administración de recursos humanos

El papel del gerente zonal para la comunicación y cohesión entre las sucursales es fundamental. Ritter M. (2008). *Cultura Organizacional: Gestión y comunicación*. Se refiere a través de los siguientes conceptos: Una de las responsabilidades primarias de los gerentes es la de conducir a sus empleados, y la conducción básicamente es comunicación.

Los gerentes de sucursal o de zona personifican hoy la competencia clave, es decir, la combinación individual de capacidad y manejo de tecnologías, base del éxito de los productos y servicios propios del negocio.

Y continúa diciendo que: La comunicación directa, aquella que tiene lugar entre el gerente zonal y el personal es informal, cara-a-cara y por lejos la preferida por los empleados. Es el tipo de comunicación que debiera utilizarse en tiempos de cambio.

Comunicación interna.

La comunicación interna es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa. Vilanova N. (2013). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Muestra su valor en las organizaciones a través de los siguientes conceptos: La comunicación interna en las empresas actuales es cuestión de supervivencia, como un factor estratégico de gestión.

La comunicación interna es cuestión de empatía, de escucha. Las compañías que mejor comunican internamente, lo mismo que los líderes que más llegan, son las que son capaces de escuchar. Hoy, una de las grandes tendencias de la comunicación interna es la participación.

Vilanova N. (2018). *La esencia de la empresa familiar. Valores y comunicación*. La comunicación interna facilita enormemente la transmisión de los valores familiares a los ejecutivos y empleados externos. Está demostrado que las compañías que disponen de planes de comunicación interna pueden medir mejor el estado de las personas respecto a la organización y, por ende, son más capaces de desarrollar el liderazgo que precisen.

A Brandolini, M González Frígoli. (2009). *Comunicación interna*. Se refieren a la comunicación interna. La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

La comunicación interna permite: Generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad.

Tecnología aplicada a la comunicación interna.

La tecnología aplicada a la comunicación interna es un elemento que no se puede dejar de tener en cuenta y utilizar en favor de los objetivos organizacionales.

Vilanova N, (2013). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. La velocidad del cambio es absolutamente brutal y las empresas que no estén dispuestas a cambiar tienen que estar dispuestas a desaparecer porque el mundo va muy rápido. Necesitamos adaptar la comunicación y lograr que todo el equipo este constantemente buscando innovación.

Acerca de la demanda de información por parte de los recursos, Vilanova N, (2018), *La esencia de la empresa familiar. Valores y comunicación*. Dice: Los trabajadores, en la actualidad, desean sentirse implicados con la empresa, son más proactivos y demandan información más abundante y compleja. Las estrategias de comunicación interna deben pues, adaptarse a esa nueva transformación que implican las plataformas digitales.

Mandos medios y capacitación.

Sobre el papel de líderes que deben tomar los mandos medios en las organizaciones, Rubió T, (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Aporta que, Los mandos medios desempeñan un papel fundamental y deben ser los encargados de impregnar su liderazgo para que la cultura organizacional fluya a través del ejemplo y la comunicación, transmitiendo la visión de su propio proyecto de compromiso con la empresa.

En cuanto a la importancia de invertir en capacitación dice Chiavenato I, (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. La organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación del personal los cuales sirven para aumentar la capacidad de aprender e innovar, lo que garantiza, en consecuencia, el aumento de la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y supervivencia.

Líder coach.

Con respecto a la importancia de los líderes coach en las organizaciones, Tena R, (2018). *Guía del líder coach*. Vierte sus conceptos. Los Líderes-coach son personas con un liderazgo natural generado por el desarrollo de aptitudes conceptuales y de comunicación.

Tena R, (2018). *Guía del líder coach*. Habilidades de un líder coach: Escucha - Gestión de su equipo como prioridad – Instar a sus colaboradores a pensar y respetar sus ideas - Animar a los colaboradores a la acción sostenible.

Chiavenato I, (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Por su parte aporta la importancia de tener líderes que generen confianza en los recursos de la empresa. Credibilidad: significa la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica la calidad de la comunicación interna, la ética en la conducción de los negocios, la forma de dividir las Tareas y de resolver problemas.

En cuanto a la verticalidad de jerarquías, Vilanova N, (2013). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Hace referencia al valor de la cercanía del líder y la involucración de los empleados: Se impone un liderazgo inspirador que consiga involucrar, agitar, movilizar, sumar fuerzas. Necesitamos directivos y líderes que estén dispuestos a comunicar.

En comunicación interna, los líderes tienen que ser más cercanos y necesitamos además convertir en protagonistas a los propios empleados. Lo que funciona en comunicación ya no es la proyección sino la identificación.

En resumen, la administración de recursos humanos personificada en un gerente que brinde la posibilidad de mejorar la comunicación cara a cara, dé a conocer e implemente las nuevas herramientas de comunicación interna, aplicando en ellas tecnología que aumente y optimice los canales de información; Y la formación de los mandos medios (gerencia) a través de programas de capacitación en liderazgo coach capaces de flexibilizar y adaptar la organización a los constantes cambios del entorno, son acciones con las cuales se podrán lograr las metas propuestas.

Conclusión diagnóstica

La problemática de A.J. & J. A. Redolfi radica en la falta de procesos de comunicación interna y plan de formación de líderes coach. Esta situación, provoca disminución en la productividad de la organización ya que genera falta de preparación, motivación y compromiso con los objetivos organizacionales por parte del personal.

Además la organización posee otros inconvenientes en sus procesos de recursos humanos, pero se hará foco en estos dos temas teniendo en cuenta la preponderancia de estos, la situación de crisis actual y el presupuesto acotado para destinar a esta inversión por parte de la empresa.

Si bien en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados esto no es suficiente y solo puede resultar un buen punto de partida para aplicar correctamente los procesos de gestión que necesita la institución.

Como bien se pudo ver en los conceptos anteriormente desplegados, es primordial lograr el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa, aumentar la motivación de estos para mejorar la productividad y conseguir la identificación de la plantilla con la cultura organizacional de la empresa.

En el mismo sentido es necesario que dentro de la organización exista un fluido sistema de comunicación por el cual todas las partes involucradas puedan informarse de lo que acontece en la institución y que les permita expresarse y aportar nuevas ideas.

Un plan que permita la identificación y desarrollo de líderes coach aportará para que la comunicación sea más efectiva.

Se deberá trabajar en formar un estilo de líder coach que escuche, armonice las relaciones, inspire confianza, sea resolutivo, sepa filtrar la información, ayude a adaptar la empresa a los cambios, aporte innovación y sea propulsor de mejoras permanentes.

A su mismo que pueda ser capaz de transmitir la cultura organizacional, actúe como nexo entre las sucursales para amalgamar la cultura organizacional a pesar de la distancia entre estas y que a su vez pueda ser quien busque nuevos talentos dentro de la empresa para crear futuros líderes.

Se considera oportuna la incorporación del puesto de gerente zonal de recursos humanos a fin de lograr la comunión buscada entre las sucursales. En este momento de crisis la mejor opción es realizar la búsqueda dentro de la organización.

En la misma línea, es muy importante para una empresa familiar poder transmitir sus valores y lograr identificar a los empleados con la cultura de la empresa para poder trascender a través del tiempo.

Un adecuado plan de comunicación interna que comprenda una comunicación multicanal en todas direcciones le brindará a la empresa un mejor flujo de información al y entre el personal en todas sus líneas jerárquicas.

Esto nos permitirá mejorar y aumentar la retroalimentación, la identificación con la empresa, la participación y el aporte de ideas, en consecuencia la productividad y la marca de la empresa desde su cliente interno, para que luego repercuta esta imagen en los clientes externos.

Además de otros elementos efectivos ya conocidos, será adecuado aplicar tecnología que mejore y acelere los procesos de comunicación interna. Es preciso que los nuevos canales resulten llamativos y novedosos para el personal, de esta forma se logrará la utilización de estos consiguiendo que la información que queremos que llegue a cada uno de los que componen la empresa cumpla su objetivo.

Esto hará que la empresa se vea beneficiada económicamente debido a un aumento de su productividad reflejado en las ventas y posteriormente en las ganancias finales, esto debido a que se logrará mayor eficiencia y eficacia a la hora de realizar las tareas. Además mejorará la calidad de atención, el clima laboral y la capacidad resolutive de su personal.

Todo lo expuesto en el diagnóstico realizado es relevante para la salud de la compañía en el presente y sobre todo en el futuro a mediano y largo plazo y su implementación ayudara a A.J. & J. A. Redolfi a encaminarse al logro de los objetivos que se propone.

Plan de implementación

Objetivo general

Desarrollar un plan de implementación asociado a la comunicación interna y líder coach para la empresa A. J. & J. A. Redolfi que permita mejorar los canales de información y formar nuevos líderes en la organización con el fin de aumentar la rentabilidad de la compañía.

Objetivos específicos.

- 1- Incorporar el puesto de gerente zonal de RRHH a fin de que actúe como nexo de información entre la casa central y las sucursales.
- 2- Aplicar tecnología en la comunicación a través de nuevos canales tales como cartelería digital, plataforma digital Bitrix y aplicación Zoom, que faciliten la llegada y retroalimentación de información dentro de la empresa.
- 3- Realizar un programa de capacitación en liderazgo coach para los mandos medios de la organización.

Alcance.

El plan de implementación será realizado en Córdoba Capital por el profesional Garcia Herrmann, Marcos en el plazo de 6 meses desde la primera semana del mes de agosto de 2020 hasta la última semana del mes de enero de 2021.

Dicho plan no es generalizable y se limita su aplicación solo a las características específicas de la empresa A. J. & J. A. Redolfi. Además la situación de pandemia que se vive al momento de realizar el plan particulariza sustancialmente la intervención.

Incorporación de gerente zonal

Acciones a desarrollar: Debido al contexto actual se opta por reclutamiento interno para cubrir este puesto. La dirección y gerencia general seleccionará de acuerdo al rendimiento, experiencia, antigüedad y adecuación al puesto un recurso dentro de la organización para ocupar el cargo de gerente Zonal. En caso de salir el candidato de una de las gerencias actuales se cubrirá ese puesto a través del mismo método con otro personal de la plantilla.

El profesional analista realiza una descripción del puesto a fin de obtener información sobre las características del puesto y el perfil del candidato que lo ocupará. (Ver anexo I)

Se llevarán a cabo reuniones de directorio y gerencia general en la sala de reuniones o a través de la aplicación zoom de acuerdo a las posibilidades que brinde el contexto, dos veces

por semana durante 1 hora por el periodo de ocho semanas con el fin de seleccionar el candidato adecuado para el puesto.

Objetivo: Que la empresa pueda contar con un nexo tan comunicacional entre las sucursales y el centro de distribución. Además, compartir cargas de trabajo con las demás gerencias teniendo en cuenta el que se agrega a partir de la aplicación de las distintas herramientas.

Recursos involucrados: Recursos humanos: Directorio y Gerencia General.

Recursos Físicos: Sala de reuniones, celulares, Pc o notebook con conexión a internet.

Recursos profesionales: Profesional que realiza la propuesta.

Recursos financieros: Costo incremento de sueldo por cambio de puesto \$25000 mensual.

Costo incremento de aportes y contribuciones \$9500 mensual. Costo incremento medio aguinaldo \$6250.

Profesional que realizo la propuesta y descripción del puesto: \$20.000

Marco de tiempo: La descripción de puesto tomará 2 semanas en realizarse. El proceso para la toma de decisión será de 2 meses aproximadamente.

Tecnología aplicada a la comunicación interna

Carteleras digitales

Acciones a desarrollar: Personal contratado instalara Smart Tv en zonas estratégicas en todas las sucursales y en el centro de distribución. Además se utilizarán pen drive y conexión wifi. Esta herramienta está dirigida a todo el personal de la empresa.

Objetivo: Difundir la cultura organizacional de la empresa, misión, visión, valores además de todo tipo de información y novedades relacionadas con la organización de forma simple y atractiva. No sólo será efectivo a la hora de comunicar, sino que también se potenciará la productividad. (Ver anexo II)

Se concertará una reunión con el personal para informar de este nuevo canal de comunicación que se comenzará a utilizar gradualmente en las distintas sucursales y centro de distribución en la cual también se les podrá explicar los motivos y el objetivo de su utilización.

Recursos involucrados: Recursos humanos: Gerente General, Gerente Zonal, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Logística. Quienes serán los encargados de emitir y actualizar la información que se brinde desde la empresa.

Personal contratado para la instalación y puesta en funcionamiento.

Recursos Físicos: Distintos sectores donde se instalarán las pantallas. 6 Smart TV 43 pulgadas marca Philips, 6 pendrive 32gb marca HP, 6 soportes para tv. Conexión a internet o acceso a wifi. Sala de reuniones

Recursos profesionales: Profesional que realiza la propuesta.

Recursos financieros: Costo de instalación de los soportes, pantallas e instalación eléctrica \$12.000. Smart Tv 43' (6). \$180.000. Pendrive 32 gb. (6). \$4200. Soporte de Tv (6) \$7200

Los demás recursos existían en la empresa por tanto no generan un costo de adquisición.

Red privada Intranet, chat y red social. Plataforma digital Bitrix24 Business.

Acciones a desarrollar: La red estará dirigida a todo el personal a través de pc, notebook y/o Smartphone. Se requiere conexión a internet o acceso a wifi.

Objetivo: Brindarle a todos los componentes de la empresa acceso total a la información que la empresa desee brindar desde y hacia todas las sucursales. Organizar el trabajo, generar reportes, controles y evaluaciones en tiempo real. Recibir comentarios y feedback de cualquier integrante de la institución, realizar encuestas, anuncios, flujo de actividades, etc... Chat público y privado, videos conferencias. Además tener la posibilidad de tele trabajo o trabajar desde casa. (Ver anexo III).

Se acordará una reunión con los distintos sectores en las que se les mostrará y explicara las distintas funciones de esta herramienta además de los objetivos que se buscan con su implementación. Por otra parte se redactará una declaración de uso en la que se explicitará formas, responsabilidades y limitaciones de uso que deberá ser firmada por todo el personal.

Recursos involucrados: Recursos humanos: Gerente General, Gerente Zonal, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Logística. Quienes serán los encargados de emitir y actualizar la información que se brinde desde la empresa.

Todo el personal participando activamente de chats, encuestas, aporte de ideas, observaciones, consultas, etc...

Recursos Físicos: Todos los dispositivos de trabajo de la empresa (pc, notebooks, celulares corporativos) y los Smart phones y/o computadores del personal. Conexión a internet o acceso a wifi. Sala de reuniones.

Recursos profesionales: Profesional que realiza la propuesta.

Recursos financieros: La versión a utilizar es Business y tiene un costo mensual de \$1850.

Aplicación para reuniones y videoconferencias. App Zoom para celular o pc.

Acciones a desarrollar: Destinada a la gerencia y mandos medios de la empresa frecuentemente y a otros integrantes de la plantilla ocasionalmente. Se requiere conexión a internet o acceso a wifi.

Objetivo: Tener reuniones y videoconferencias a distancia. Posibilidad de tele trabajo.

Se efectuará una reunión con los gerentes de la empresa explicando la implementación de la herramienta. Se informará al resto del personal a través de los distintos canales.

Recursos involucrados: Recursos humanos: Gerente General, Gerente Zonal, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Logística. Quienes serán los encargados de organizar las reuniones virtuales o videoconferencias cuando lo crean pertinente.

Recursos Físicos: Sala de reuniones. Todos los dispositivos de trabajo de la empresa (pc, notebooks, celulares corporativos) y los Smart phones y/o computadores de los gerentes y ocasionalmente del resto del personal. Conexión a internet o acceso a wifi.

Recursos profesionales: Profesional que realiza la propuesta.

Recursos financieros: La versión a utilizar es gratuita. \$0

Profesional que realizo toda la propuesta de implementación de tecnología: \$15000

Marcos de tiempo: La compra de los Smart Tv se realizará en el lapso de 6 meses a razón de un Smart tv por mes a partir del mes de agosto del 2020.

La red privada de intranet, chat y redes sociales y la aplicación para reuniones y videoconferencias se implementarán a partir del mes de agosto y por periodos segmentados de 6 meses.

La aplicación Zoom se comenzará a utilizar a partir de la primera semana de agosto.

Capacitación sobre liderazgo coach para mandos medios

Acciones a desarrollar: Curso de liderazgo para mandos medios a distancia.

Institución que lo dicta: Capacitarte.

Cantidad de recursos a capacitar: 5 a saber: Gerente General, Gerente Zonal de recursos humanos, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Logística.

Objetivo: Formar líderes - coach dentro de la organización que desarrollen las competencias fundamentales para el rol.

- Lograr un liderazgo adaptado a los retos del siglo XXI
- Conocer las claves para aumentar la motivación y el compromiso de las personas, tanto a nivel individual como grupal.
- Entrenar todo tipo de habilidades conversacionales para facilitar los procesos de comunicación con colaboradores, pares, superiores, proveedores y clientes.

Módulos: El curso está dividido en 4 módulos. (Ver anexo IV)

Módulo I. Gestión de Procesos y Liderazgo de Personal.

Módulo II. El Feedback como Herramienta Directiva.

Módulo III. Modelos que funcionan vs. Modelos contraproducentes.

Módulo IV. ¿Por qué no se logran los Objetivos?

Recursos involucrados: Recursos humanos: Gerente General, Gerente Zonal de recursos humanos, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Logística.

Recursos Físicos: Sala de reuniones de la empresa, notebook, TV Smart con conexión hdmi, internet de alta velocidad.

Recursos profesionales: Profesionales que dictarán el curso y quien realiza la propuesta.

Otros Recursos: Refrigerios.

Recursos financieros: Curso virtual, valor por persona \$12800 (bonificado por cantidad).
Valor total por los 5 recursos: \$64000 a pagar en 5 cuotas sin interés.

Profesional que realizo la propuesta: \$15000

Refrigerios: \$ 5000 por el total de las sesiones

Los demás recursos existían en la empresa por tanto no generan un costo de adquisición.

Marco de tiempo: Modulo I. Carga horaria 16 horas dictadas en el transcurso de dos meses (8 semanas), divididas a su vez en dos sesiones semanales de 1 hora cada sesión. A partir de la primera semana de agosto.

Módulo II. Carga horaria 12 horas dictadas en el transcurso de un mes (4 semanas), divididas a su vez en dos sesiones semanales de 1 hora 45 minutos cada sesión. A partir de la primera semana de octubre.

Módulo III. Carga horaria 10 horas dictadas en el transcurso de un mes (4 semanas), divididas a su vez en dos sesiones semanales de 1 hora 15 minutos cada sesión. A partir de la primera semana de noviembre.

Módulo IV. Carga horaria 8 horas dictadas en el transcurso de un mes (4 semanas), a razón de dos sesiones semanales de 1 hora cada una. A partir de la primera semana de diciembre.

Duración total de la capacitación: 5 meses

Medición de la propuesta

Marco de tiempo para la implantación

Tabla 3. Diagrama Gantt

Diagrama de Implementación de la Propuesta			1º semana de agosto	2º semana de agosto	3º semana de agosto	4º semana de agosto	1º semana de septiembre	2º semana de septiembre	3º semana de septiembre	4º semana de septiembre	1º semana de octubre	2º semana de octubre	3º semana de octubre	4º semana de octubre	1º semana de noviembre	2º semana de noviembre	3º semana de noviembre	4º semana de noviembre	1º semana de diciembre	2º semana de diciembre	3º semana de diciembre	4º semana de diciembre	1º semana de enero	2º semana de enero	3º semana de enero	4º semana de enero
	inicio	final																								
Reunion informativa sobre herramienta carteleria digital	2/8/2020	2/8/2020																								
Carteleria digital	3/8/2020	30/1/2021																								
Reunion informativa sobre herramienta red privada de intranet, chat y redes sociales	1/8/2020	1/8/2020																								
Contratación Red privada de intranet, chat y redes sociales	1/8/2020	30/1/2021																								
Reunion informativa sobre herramienta de reuniones virtuales y videoconferencias Zoom	4/8/2020	4/8/2020																								
Implementación de aplicación Zoom	4/8/2020	31/1/2021																								
Capacitación lider- coach Modulo I	5/8/2020	28/9/2020																								
Capacitación lider- coach Modulo II	1/10/2020	29/10/2020																								
Capacitación lider- coach Modulo III	2/11/2020	30/11/2020																								
Capacitación lider- coach Modulo IV	1/12/2020	30/12/2020																								
Descripción de puesto del gerente zonal	1/8/2020	15/8/2020																								
Selección del candidato	1/8/2020	30/9/2020																								
Incorporación del nuevo gerente en sus funciones	1/10/2020																									

Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación. Beneficio de la propuesta.

Tabla 4. ROI

CÁLCULO DEL ROI															
COSTOS DEL PROCESO															
MESES		0	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL ANUAL
Costo instalación cartelería digital.		\$ 12.000													\$ 12.000
Costo Smart TV 43, pendrive, soporte de tv.			\$ 31.900	\$ 31.900	\$ 31.900	\$ 31.900	\$ 31.900	\$ 31.900							\$ 191.400
Costo mensual de red privada intranet			\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 1.850	\$ 22.200
Honorarios propuesta implementación de tecnología.		\$ 15.000													\$ 15.000
Capacitación mandos medios.			\$ 12.800	\$ 12.800	\$ 12.800	\$ 12.800	\$ 12.800								\$ 64.000
Refrigerio por sesiones de capacitación.			\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000								\$ 5.000
Honorarios propuesta de curso en liderazgo coach.		\$ 15.000													\$ 15.000
Costo incremento de sueldo aportes y proporcional aguinaldo.					\$ 34.500	\$ 34.500	\$ 40.750	\$ 34.500	\$ 34.500	\$ 34.500	\$ 34.500	\$ 34.500	\$ 47.000	\$ 34.500	\$ 363.750
Honorarios descripción y propuesta de nuevo puesto		\$ 20.000													\$ 20.000
Total costos del proceso		\$ 62.000	\$ 47.550	\$ 47.550	\$ 82.050	\$ 82.050	\$ 88.300	\$ 68.250	\$ 36.350	\$ 36.350	\$ 36.350	\$ 36.350	\$ 48.850	\$ 36.350	\$ 708.350
BENEFICIOS DEL PROCESO															
GANANCIAS FINALES INTERANUAL AGOSTO 2020 - AGOSTO 2021 SIN LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	\$ 15.997.777,89														
Beneficio por implementación de la propuesta de intervención	12% anual		\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 159.977,77	\$ 1.919.733,24
								\$1919733,24 - \$708350 / \$708350 * 100							
		ROI	=	(Beneficios del Proceso - Costo del proceso)			x100	=	\$ 1.211.383,24	x100	171,01				
				Costo del proceso				=	\$ 708.350						

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido muestra la mejora en las ganancias finales que obtendrá la empresa reflejado en porcentaje, por la implementación del plan en el periodo de un año luego de calcular los beneficios del proceso y los costos que implicó realizarlo. (Ver anexo VI)

Conclusión

En esta tesis se desarrolla un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para la organización A. J. & J. A. Redolfi con el propósito de mejorar los canales y el caudal de información y desarrollar nuevos líderes.

Como resultado del análisis interno y contextual, se aplican herramientas tecnológicas a saber: carteleras digitales, plataforma digital Bitrix y aplicación móvil zoom.

Estas herramientas facilitan la llegada y retroalimentación de información dentro de la empresa y generan motivación y compromiso en el personal que la componen.

Además se adecua un programa de capacitación en liderazgo coach para los mandos medios de la organización. En efecto esto permite contar con personal capacitado que brinda más flexibilidad y capacidad de adaptación a la organización y los convierte en actores importantes para la mejora comunicacional que se busca.

La incorporación del puesto de gerente zonal dentro de la estructura de la empresa afianza estos cambios y actúa como nexo de información entre la casa central y las sucursales.

Como consecuencia de estas acciones se logra aumentar la productividad de la organización reflejada en las ganancias finales de la misma.

Recomendaciones profesionales

Debido al contexto que predomina al momento de realizar el trabajo, quedan pendientes de tratar los siguientes temas, pero se recomienda tenerlos en cuenta para resolver en el futuro:

Programar auditorías periódicas a fin de verificar el correcto funcionamiento de las nuevas herramientas y corregir desviaciones en caso de que existan.

Realizar encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral para conocer de manera regular la imagen que tiene el personal de la organización y su funcionamiento.

Establecer procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal que permitan la incorporación y pronta integración de personal apropiado para la empresa.

Contratar personal de recursos humanos para poder elaborar y aplicar los procesos y herramientas mencionadas además de otras actividades relacionadas con el puesto.

Bibliografía

- Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación – 1ª ed. – Buenos Aires La Crujía.
- Ponce, Talancón H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.
- Echeverría, R. (2000). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación.
- Benavides, E., Escribá, M. (2015). La importancia del liderazgo y de los cuadros medios en la transferencia de conocimientos en las organizaciones. Universitat de Valencia.
- Porter, M. (2008). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima octava reimpresión.
- Vilanova, N. (2013). Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro.
- Vilanova, N. (2018). La esencia de la empresa familiar. Valores y comunicación. 1ra Edición
- Tena R, (2018). Guía del líder coach. Edición gestores del talento educativo.
- Chiavenato I, (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición.
- Rubió T, (2016). Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Primera edición.
- Álvarez De Món. (1997). Liderazgo transformador. Harvard Deusto Business review.

Referencias

Frabissin, M. (2016). Liderazgo tradicional y liderazgo coach: Un estudio comparativo en pymes de la Ciudad de Córdoba.

González, A. (2006). La comunicación interna orientada al logro de la implicación del público interno” Organización Vates S.A.

Strada, A. (2011). Gestión de la comunicación interna de la cervecería Santa Fe para fortalecer su cultura organizacional.

Bill, J. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional.

Ingenio Empresa, Como hacer el análisis FODA. <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

Ingenio Empresa, Como hacer un análisis PESTAL. <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>

<https://www.siainteractive.com/ventajas-de-la-carteleria-digital-para-comunicacion-interna/>

<https://proycon.com.mx/que-son-las-carteleras-digitales/>

<https://grupooxean.com/2019/06/17/carteleras-digitales/>

<https://www.bitrix24.es/> <https://arg.bitrix24.site/>

<https://www.masquenegocio.com/2016/03/17/bitrix24/>

<https://www.negociosyemprendimiento.org/2016/02/bitrix24-herramienta-trabajo-colaborativo-gestion-empresarial.html> <https://www.entrepreneur.com/article/323823>

<https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgo-mandos-medios-a-distancia>

Anexo I

Descripción de puesto

Identificación del puesto

Nombre del Puesto: Gerente Zonal de recursos humanos

Dto. O Sección: Gerencia

Es supervisado por: Gerente General

Supervisa a: Sucursales

Categoría Salarial: A

Ubicación en el organigrama



Datos de control

Analista de Puestos: Garcia Herrmann, Marcos

Fecha de análisis de puesto: 1 de agosto 2020

Fecha anterior ADP:

Condiciones de trabajo

Horarios:

Horario habitual: De 8:00 a 13:00 hs y de 16:00 a 20:00 hs.

Fijo: X Rotativo:

Jornada: Discontinua

Prolongación de Jornada: Requiere habitualmente

Condiciones Ambientales:

- Ventilación: Cambiante.
- Iluminación: Cambiante.
- Temperatura: Cambiante.
- Ruidos: Posee exposición a ruidos molestos.

Riesgos:

- Se encuentra expuesto a riesgos principalmente relacionado con los traslados.

Esfuerzo Físico y/o Mental:

- Requiere esfuerzo mental, concentración y exigencia intelectual alta al tener la coordinación y control de todas las sucursales.

Contenido del puesto

Resumen de puesto

Es el responsable de ser el nexo de información entre las sucursales y el centro de distribución. Además de la coordinación y control de todas las actividades de las sucursales y la realización de informes periódicos a la gerencia general.

Funciones y tareas del puesto

- Supervisar y ser un líder dentro de la organización.
- Coordinar la implementación de la Cultura Organizacional hacia las sucursales.

- . Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectarlas desviaciones o diferencias.
- . Acompañar y controlar el desempeño de las sucursales.
- . Diseñar y gestionar estrategias tendientes a captar nuevos negocios y oportunidades de crecimiento en los diferentes sectores donde se encuentran las sucursales.
- . Aumentar el número y calidad de clientes
- . Reportar a la dirección respecto al desempeño de cada sucursal.
- . Alinear la generación de nuevos proyectos e inversiones.

Estándares de desempeño

Cualitativos:

- . Debe lograr un flujo de comunicación eficiente entre los distintos niveles y direcciones ofrecer feedback y garantizar la llegada de información a través de los distintos canales que posee la organización.
- . Efectuar cada semana reportes de carácter cualitativo a la gerencia general.
- . Lograr la coordinación de los objetivos estratégicos de la empresa con las sucursales.
- . Reuniones periódicas con las distintas gerencias y los responsables de cada área dentro de las sucursales.

Cuantitativos:

- . Debe generar un reporte por mes de las ganancias y pérdidas de las sucursales complementándolo con datos estadísticos.
- . Se espera mejore los niveles de venta y de productividad de las sucursales.

Responsabilidades:

Por decisiones:

Toma decisiones sobre políticas de las sucursales. Presupuesto. Contrataciones o despidos.

Por el trabajo de otros:

Supervisa al personal de las sucursales.

Por materiales y/o equipos:

Responsabilidad indirecta por supervisión y control de uso.

Por dinero y/o valores:

Por dinero que se le entregue por viáticos o administración de presupuesto o caja chica.

Por información de tipo confidencial:

Es responsable por manejo de información confidencial de la organización.

Por la Seguridad de las personas:

La responsabilidad sobre la seguridad del personal es a través del control en el cumplimiento de las normas fijadas por el Servicio de Higiene y Seguridad.

Contexto del puesto

Relaciones sociales

Relaciones Internas

Con quien: Con el Gerente General

Para que: Información y comunicación constante sobre objetivos de las sucursales, reportes y todo lo relacionado con la actividad de la organización.

Con quien: Resto de la gerencia de la empresa

Para que: Mantener contacto permanente sobre novedades, problemáticas, ideas, observaciones, etc.

Con quien: Con los empleados de cada sucursal

Para que: Poder optimizar y potenciar las aptitudes personales y grupales del equipo de trabajo de las sucursales. Escuchar ideas, inquietudes, observaciones.

Relaciones Externas

Con quien: Con proveedores

Para que: Para acordar presupuestos

Especificaciones del puesto

Requerimientos objetivos

Edad mínima: 30 años Edad máxima: 55 años Sexo: Indistinto

Lugar de Residencia: Provincia de Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: Disponibilidad total. Requerimiento excluyente.

Instrucción formal

Secundario completo

Terciario o universitario con orientación en ventas o comercialización preferentemente.
Requisito deseable.

Conocimiento en informática

Planilla de Cálculos Procesador de Textos Base de Datos, paquete de Office

Herramientas Gráficas, Correo Electrónico, Internet.

Nivel Requerido: Intermedio - avanzado

Idiomas

Inglés nivel intermedio

Experiencia laboral específica

El ocupante debe tener principalmente experiencia en el medio y contar con contactos de relevancia.

Experiencia en puestos similares no menor de 3 años

Otros requerimientos

El recurso seleccionado deberá mostrar compromiso total hacia la organización su cultura, valores y objetivos.

Competencias del puesto

- Liderazgo

- Orientación al servicio al cliente
- Relaciones interpersonales
- Comunicación
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de análisis
- Capacidad analítica y resolutive
- Planificación y Organización
- Negociación
- Orientación a los resultados
- Capacidad de adaptación
- Autonomía

Anexo II

Carteleras digitales

Son pantallas utilizadas para compartir información de todo tipo de manera creativa.

Tienen el fin de información y son muy utilizadas para merchandising, comunicación interna y publicidad.

Las carteleras digitales destacan por su: - Inmediatez - Agilidad - Entretenimiento - posibilidad de targetizar.

Con las carteleras digitales el mensaje se incorpora de manera orgánica en los espacios de trabajo, tránsito y esparcimiento. El impacto es mayor que el de otros canales: el 90% de los usuarios retienen mejor los mensajes proyectados en las pantallas.

Además, se incrementaría un 78% la recepción correcta del mensaje, se ahorra en costos de impresión y la misma empresa es percibida como más innovadora y dinámica.

A todo esto se suma la gran ventaja de poder actualizar en tiempo real lo que se quiera transmitir.

Ventajas de la Cartelería Digital para Comunicación Interna.

La cartelería digital se está convirtiendo en una pieza estratégica dentro de las organizaciones. Al alinearse con métricas clave de éxito y los objetivos de la organización, ayuda a crear una fuerza laboral más orientada a un propósito. Desde mejorar la colaboración entre equipos a promover los valores de la empresa.

Equipos de trabajo más conectados

La cartelería digital ayuda notablemente a las empresas a mostrar el estado de los proyectos de otras áreas, en que iniciativas/acciones se encuentra trabajando cada una, y así poder cada uno desde su sector, sumarle valor a la organización en función de un objetivo en común.

Es una excelente manera de mantener a los miembros de un equipo alineados detrás de un mismo objetivo. Tener siempre visible esta información, le va a permitir a los líderes de equipo poder tomar mejores decisiones basadas en datos duros, así como también al resto de los miembros poder comprender qué impacto tuvieron sus últimas acciones y cuánto les falta para poder alcanzar los objetivos planteados.

Reconocimiento de empleados:

Reconocer a las personas a través de la cartelera digital es una excelente manera de destacar su valor y trabajo realizado. Cuando se implementan correctamente, los programas de reconocimiento pueden aumentar la satisfacción de las personas en un alto porcentaje, generando así un aumento de la productividad.

Eventos e información relevante

Desde fechas de cumpleaños de los empleados, hasta cronogramas de eventos y capacitaciones. Los contenidos se pueden dejar programados con anticipación y actualizados o modificados de manera inmediata.

Las Carteleras Digitales son un excelente canal de comunicación, pues le permiten crear y a su vez, administrar una serie de contenidos específicos que funcionarán como un canal eficiente de comunicación interna, en el cual usted podrá desplegar cualquier tipo de contenido y mensajes.

Soporta una amplia lista de formatos audiovisuales e integración con sistemas de información corporativos para presentar los datos “en tiempo real”

Permite administrar de forma remota los dispositivos, incluyendo los monitores o pantallas industriales para garantizar que el servicio siempre esté activo.

Las Carteleras Digitales son un excelente canal de comunicación, pues le permiten crear y a su vez, administrar una serie de contenidos específicos que funcionarán como un canal eficiente de comunicación interna, en el cual usted podrá desplegar cualquier tipo de contenido y mensajes.

En el sector industrial comúnmente se las utiliza para dar mensajes de seguridad, de producción e incluso mensajes organizacionales, ya que es bien sabido que las personas que trabajan en producción generalmente no tienen a la mano un computador para ver dichas comunicaciones.

Fuentes utilizadas: <https://www.siainteractive.com/ventajas-de-la-carteleria-digital-para-comunicacion-interna/>

<https://proycon.com.mx/que-son-las-carteleras-digitales/>

<https://grupooxean.com/2019/06/17/carteleras-digitales/>

Anexo III

Bitrix24. Intranet social 2.0

Bitrix24 se organiza a través de una intranet con un ambiente de red social muy útil y atractiva para las tareas colaborativas, permite compartir tareas, espacios de trabajo, documentos y comunicaciones en tiempo real, calendarios y una gran variedad más de herramientas de comunicación interna. (Mensajería, llamadas de voz y vídeo).

Posee Aplicación móvil para las empresas con poco o ningún acceso a computadoras o laptops.

Situación actual debido a Covid-19 – Posibilidad de teletrabajo.

A través de esta herramienta se puede:

Determinar qué empleados pueden trabajar de forma remota si es absolutamente necesario.

Determinar qué herramienta de colaboración remota será crítica para cada empleado o departamento.

Proporcionar a estos empleados inicios de sesión, contraseñas e instrucciones para cada herramienta de colaboración remota que van a utilizar.

Realizar un simulacro para asegurarse de que todos sepan cómo pasar del trabajo de oficina al trabajo desde casa.

Mostrar a las personas dónde pueden encontrar sus tareas y tareas dentro de Bitrix24, cómo realizar reuniones virtuales, dónde se encuentran el calendario de la empresa, la base de conocimientos, el chat grupal y el almacenamiento de documentos online.

Bitrix24 puede tener acceso a posibilidades digitales manteniendo vivo el contacto humano.

Mensajería Instantánea Llamadas de voz y video Telefonía incorporada Video conferencias HD Calendarios grupales.

Permite lograr un proceso de recursos humanos que sea sencillo y transparente.

Posibilita incrementar la productividad, formar a los líderes y construir una cultura empresarial saludable y orientada hacia los valores.

Permite Empoderar a los empleados a colaborar y enfocarse en las personas con un sistema integral de participación de recursos humanos y empleados.

Escoger como quiere ser contactado y permanecer conectado con una amplia gama de opciones.

Compartir instantáneamente reacciones, mensajes y cambios de estado en el sistema de mensajería interna.

Prevenir la falta de comunicación y mantener a todos informados en chat grupal o Flujo de Actividades.

Usar llamadas de voz y video en tiempo real para afianzar las conexiones.

Mantenerse informado de lo que está sucediendo en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Aumentar la eficiencia a nivel individual y de toda la empresa. Mantener a todos los miembros del departamento sintonizados. Compartir calendarios para coordinar entre los equipos y plataformas. Ver quien está planificando ausentarse y por cuanto tiempo.

Planificar, organizar y registrar reuniones, sesiones informativas y eventos.

Además posee todas estas utilidades:

Sistema de administración de recursos humanos con funciones completas, administración de la asistencia, informes de trabajo, automatización del flujo de trabajo y directorio de empleados.

Grupos de trabajo y proyectos. Plataforma profesional de administración de proyectos con tareas, grupos de trabajo, Kanban, diagramas de Gantt y administración de carga de trabajo.

Administración de documentos segura: Almacenamiento ilimitado en la nube y sistema avanzado de administración de documentos para toda su organización.

Administración colaborativa de tareas para equipos grandes y pequeños. Seguimiento del tiempo, recordatorios, informes, plantillas, dependencias de tareas y más.

Directorio y administración de empleados .Generador de informes. Autoservicio y automatización del flujo de trabajo. Comunicación en tiempo real. Compromiso del empleado. Gestión del tiempo

Permite encontrar documentos de recursos humanos y los contactos de los empleados, todo en un solo lugar.

Avance de los entrenamientos rápidamente y manejo del el flujo de trabajo con la Intranet Social

Definición de la estructura de la compañía y gestión de los permisos de acceso

Recompensa y motivación con insignias y “me gusta”

Evaluación transparente

Permite reunir, almacenar y gestionar datos de clientes y proveedores, establecer relaciones a largo plazo, automatizar las tareas, fomentar la productividad y agilizar el proceso de ventas.

Fuentes utilizadas: <https://www.bitrix24.es/> <https://arg.bitrix24.site/>

<https://www.masquenegocio.com/2016/03/17/bitrix24/>

<https://www.negociosyemprendimiento.org/2016/02/bitrix24-herramienta-trabajo-colaborativo-gestion-empresarial.html> <https://www.entrepreneur.com/article/323823>

Anexo IV

Capacitación sobre liderazgo coach para mandos medios.

Módulo I. Gestión de Procesos y Liderazgo de Personal.

- Evolución y rol de los líderes a lo largo de la historia.
- Características, comportamientos y valores.
- Paradigma del líder en la sociedad.
- Estilos de personalidad.
- Estilos de liderazgo, descripción.
- Modelo de Liderazgo Situacional: Hersey – Blanchard.
- Estilos de liderazgo según Daniel Goleman (Inteligencia Emocional).

Módulo II. El Feedback como Herramienta Directiva.

- Comunicación horizontal y vertical.
- Comunicación verbal y no verbal.
- Manejo de Críticas, uso de la inteligencia emocional-Empatía
- Trabajo en equipo: aspectos clave para su formación; etapas de formación; ¿por qué fallan los equipos?
- Normas, límites y cohesión de equipos.

Módulo III. Modelos que funcionan vs. Modelos contraproducentes.

- Ladrones de tiempo. Optimización de reuniones eficaces.
- Gestión del conocimiento. Opacidad vs transparencia en la transmisión de información.
- Acceso a la información compartida, métodos.

Módulo IV. ¿Por qué no se logran los Objetivos?

- La Ejecución como corazón de la Cultura Organizacional.
- Por qué las personas no ejecutan- Motivación.