

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Línea temática: Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach

Propuesta de comunicación interna y formación de líderes coach para la empresa  
cordobesa AJ & JA Redolfi SRL

*Proposal for internal communication and training of coach leaders for the Cordoba  
company AJ & JA Redolfi SRL*

Autor: Ignacio Luis Tardivo

DNI: 32012995

Legajo: VRHU04259

Tutora: Daniela Soledad Rinconez

2020

## **Resumen**

El presente trabajo se centra en la problemática de la empresa AJ y JA Redolfi S.R.L., una empresa de origen familiar que, hoy en día con más de 130 empleados, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. Entre otras cuestiones, esto le genera problemas en la gestión de la comunicación interna, con las consiguientes consecuencias económicas. Si bien el análisis interno de la empresa es positivo en cuanto a las fortalezas y oportunidades que presenta la misma, el contexto del entorno sugiere encontrar una solución a la brevedad posible. Por ello, tras un profundo diagnóstico, se decide elaborar una propuesta que, a través de una formación en liderazgo coach y poniendo el acento en el trabajo en equipo, transforme la realidad comunicacional de la empresa.

*Palabras clave:* Comunicación interna – Liderazgo coach – Trabajo en equipo

## **Abstract**

This paper focuses on the problems of the company AJ and JA Redolfi S.R.L., a family business that today with more than 130 employees, does not have a department of Human Resources. Among other issues, this generates problems in the management of internal communication, with consequent economic consequences. While the internal analysis of the company is positive in terms of the strengths and opportunities it presents, the context of the environment suggests finding a solution as soon as possible. Therefore, after a thorough diagnosis, it is decided to develop a proposal that, through training in leadership coach and emphasizing teamwork, transforms the communicational reality of the company.

*Keywords:* Internal communication - Leadership coach - Teamwork

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
<i>Análisis PESTEL</i> .....	9
<i>Las cinco fuerzas de Porter</i> .....	11
<i>Análisis FODA</i> .....	12
Marco Teórico .....	15
<i>Comunicación Interna</i> .....	15
<i>Liderazgo coach</i> .....	15
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de Implementación .....	20
Conclusión.....	26
Bibliografía.....	28
Anexos.....	30
<i>Anexo 1: Cuestionario de estado de situación</i> .....	30
<i>Anexo 2: Cuestionario de trabajo en equipo</i> .....	30
<i>Anexo 3: Rúbrica de co-evaluación por áreas</i> .....	30

## Introducción

En los últimos años, la comunicación se ha consolidado como eje de las organizaciones, aunque puntualmente en América Latina aún queda mucho camino por recorrer, dado que existe una gran cantidad de empresas que, a causa de orientarse a mercados restringidos y domésticos, descuidan aspectos internos que resultan indispensables para la proyección de una buena imagen (López Jiménez, 2011).

Es el caso de AJ & JA Redolfi SRL, una empresa de origen familiar con una trayectoria de 50 años en el sector de distribución de productos alimenticios, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. La misma posee una cadena de salones de venta mayorista de alimentos, bebidas, cigarrillos y artículos de perfumería, entre otros, ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y cuenta con distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

A fines de 1993, el fallecimiento de Alonso Jacobo Redolfi, fundador de la firma, implicó una etapa de crisis para la compañía, ya que no tenían un plan de sucesión. Esto desembocó en conflictos familiares, por lo que hoy en día la familia Redolfi desea que no se repita la misma problemática en la próxima generación.

Actualmente la empresa cuenta con 132 empleados a su cargo; sin embargo, no posee un departamento de Recursos Humanos, por lo cual no existe un proceso de selección de talentos. La mencionada tarea es delegada en los responsables del área que requiera incorporar nuevos trabajadores, por lo cual son ellos quienes reciben los currículums, los evalúan y contratan a la persona elegida con la autorización del gerente. Si la vacante es en un cargo con altas responsabilidades, se publican avisos en los diarios locales.

Por otra parte, tampoco se realiza un proceso de inducción o capacitación para los puestos: el nuevo empleado ingresa y va aprendiendo sobre la marcha, lo que suele causar problemas en el sector. Entre las problemáticas que cabe mencionar, se destaca el aumento de gastos operativos por roturas, pérdidas, faltantes de stock, y otras dificultades que podrían evitarse mejorando la comunicación y la forma de liderar en la organización.

Asimismo, el avance de la pandemia de coronavirus está dejando como saldo una caída en la producción, el cierre de empresas, la pérdida de empleos, el quiebre de la cadena de pagos y el aumento del riesgo inflacionario, lo cual también influye en el rubro

en el que se desenvuelve AJ & JA Redolfi SRL, y tiene un importante impacto sobre la rentabilidad de la organización.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones, especialmente la comunicación interna, la cual se constituye en un instrumento indispensable si se quiere lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa (Brandolini y González Frígoli, 2008). Es por ello que se sugiere la implementación de un plan de comunicación interna y una capacitación en liderazgo coach que ayude a resolver la problemática de la mencionada empresa.

Para Reyes (2012), un adecuado modelo de gestión de la comunicación interna, debe poner el acento en cuatro aspectos principales:

- el establecimiento de vínculos, relaciones y afectos dentro de la organización, y el cuidado de los mismos para que no se dañen con tratos injustos, faltas de respeto o inequidad;
- la efectividad de las conductas de construcción de sentido y de logro, desde una dimensión movilizadora que fomente el compromiso de los colaboradores;
- el orgullo de hacer algo valioso para los otros, de brindar un servicio a la sociedad, participando activamente y entregando testimonios de sus experiencias;
- y la identidad como la necesidad de sentirse parte de un grupo con características únicas, compartiendo valores básicos con el resto de los colaboradores.

En este sentido, cabe mencionar un estudio realizado por Latorre et al. (2019) con el objetivo de determinar la situación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo en la ciudad de Quito. Para ello se realizó un estudio cuantitativo, exploratorio y descriptivo en una muestra conformada por 48 empresas y 1080 encuestados. El resultado obtenido de manera general, permitió concluir que los canales considerados como los mejores fueron el correo electrónico, las reuniones y la mensajería instantánea.

Un antecedente local en relación a la comunicación interna, es la investigación de Gastaldi (2017), quien diseñó un proyecto de aplicación para el correcto desarrollo de la misma en una organización de agroservicios de la provincia de Córdoba. Las entrevistas realizadas a los empleados mostraron que no identifican correctamente la misión y visión de la empresa, que no todos los jefes son líderes, y la comunicación e información que ofrecen no es suficiente para poder trabajar correctamente.

En cuanto al coaching, Rodríguez Barrero, Mogollón Barela y Cortés-Bonilla (2020) presentaron un artículo donde lo describen como una herramienta que facilita el logro de los objetivos organizacionales al desarrollar el potencial de los colaboradores. Mediante una metodología de enfoque cualitativo, se estudiaron entidades del sector financiero de la ciudad de Ibagué, Colombia, concluyendo que la aplicación del coaching en estas organizaciones influye en aspectos como el liderazgo, empoderamiento, trabajo en equipo y calidad de vida de los trabajadores.

Por su parte, Alves Ribeiro (2020) analizó el coaching y su relación con el desarrollo del liderazgo en 20 empresas de Panamá, entre marzo y julio de 2018, a través de estadística descriptiva y análisis de contenido. A modo de conclusión, de menciona que un tercio de las empresas consideró tener una cultura de coaching, aunque la mayoría de las empresas no consideró aplicar instrumentos para medición de los beneficios aportados por este.

También resulta de utilidad agregar aquí un antecedente presentado por Fernández (2017), quien buscó conocer las formas en que se está implementando el Coaching en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba. El trabajo tuvo como objetivo analizar a través de qué medios se lleva adelante, conocer las principales razones por las que las organizaciones están comenzando a utilizar esta práctica, y descubrir cuáles son sus efectos y repercusiones.

Se considera que los antecedentes mencionados representan un aporte a la problemática planteada, la cual busca ampliar sobre la actual forma de gestión de los recursos humanos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi. La relevancia del problema que aquí se plantea, es que el mismo repercute en los logros a mediano y largo plazo que puedan obtenerse en la mencionada empresa, por lo cual resulta de importancia que pueda resolverse de manera eficiente y efectiva a la brevedad.

## Análisis de situación

En el presente apartado se analiza la situación a partir de diversas herramientas diagnósticas que permitan identificar posibilidades y dificultades tanto en la empresa como en su micro y macro entorno. Dentro de lo que comprende la visión de la empresa, es posible decir que se busca propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con los colaboradores y una ampliación de oportunidades en su desarrollo personal y profesional, preservando el carácter familiar de la misma.

A causa de ello, tienen baja rotación de empleados, pues es parte de la cultura de la compañía dar continuidad a los trabajadores. Mayormente suelen ascender a los que tienen más antigüedad y se han ganado la confianza de sus superiores. Específicamente en el sector de depósito esto ha sido desencadenante de inconvenientes, ya que no hay una formación necesaria para el nuevo puesto. A continuación se detallan los puestos y sus actividades:

- Gerente comercial (cuyo rol en este momento lo realiza el gerente general).
- Gerente de Ventas.
- Encargado de Logística, que depende del gerente general.
- Recepcionista (depende del gerente general).
- Encargado de Despacho (depende del jefe de Logística) y corresponde a Distribución.
- Responsable de pedidos (depende del jefe de Logística) y corresponde a Stock.
- Sereno (depende del encargado de Logística) y está en la sección de Distribución.
- Vendedor de mostrador, que depende del gerente de ventas

En cuanto a la operatoria de la empresa, el proceso de comercialización requiere que cada uno de los vendedores envíe su pedido a través de un dispositivo móvil que posee para tal fin. En las sucursales hay un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que se debe comprar, siendo el encargado de compras el responsable de modificar ese estimativo en función a las ofertas que ofrezcan los proveedores o al stock disponible.

Al momento de recibir la mercadería, también es un empleado determinado quien se ocupa de controlar los productos recibidos y cotejarlos con la lista de pedidos, lo cual se realiza de forma manual. Debido a esto, es posible observar cuál es la problemática empresarial: al no haber un sector que se encargue de gestionar a los empleados, sus talentos y actividades dentro de la compañía, existe un margen de error cada vez que algún trabajador asciende, se traslada a otra área, o se incorpora uno nuevo. Asimismo, no se posee información acerca de las formas de comunicación interna que se utilizan, lo cual indicaría que no se gestionan las mismas de manera formal, ya que de ser así, se hubiera considerado mencionarlo.

Por otra parte, no hay información acerca del clima laboral ni se conoce la satisfacción o no de los trabajadores ni tampoco la forma en que se capacita o evalúa a los mismos. Pareciera que cada persona que ingresa aprende lo básico acerca de su trabajo y luego la propia experiencia en el mismo le va mostrando qué hacer, pero no hay por parte de la empresa un lineamiento de capacitaciones que permita a los empleados seguir creciendo y desarrollando sus habilidades para su propio bien y el de la empresa.

Asimismo, la empresa se encuentra gestionando una ampliación que implicaría la construcción de una nueva planta de distribución, lo cual necesariamente supone un aumento de personal y una redistribución de tareas. Esto se observa como una posibilidad para implementar los cambios necesarios en el manejo actual de la empresa, incorporando un adecuado plan comunicacional, inexistente hasta el momento.

Por otra parte, la empresa busca diferenciarse de sus competidores a través de un servicio altamente orientado al cliente. Para esto es necesario que el personal que ingrese a la organización tenga claras sus tareas y también la política de la empresa. De esta manera, queda en evidencia la necesidad de implementar líderes coach en los procesos de aprendizaje individual de los trabajadores y del equipo en cada área, mejorando así la organicidad de la empresa en general y su comunicación interna, la cual se relaciona a su vez con la necesidad de que las personas que forman parte de la empresa estén al tanto de lo que necesitan saber para hacer adecuadamente su trabajo.

Como se ha mencionado, la creación del nuevo centro de distribución podría ser una oportunidad para dar un giro a la forma de trabajo que viene realizando la empresa hasta el momento, y profesionalizar los sistemas y la mirada que tiene acerca de los

mismos. Sin embargo, esto implica un cambio profundo en el orden de lo comunicacional y también de lo que tiene que ver con las nuevas tecnologías y la posibilidad de adaptarse a ellas. En este sentido, la mencionada empresa también parece haberse quedado en el tiempo: no es posible que se utilicen únicamente para captar clientes las redes sociales o el “boca en boca”, es necesario que la empresa realice una planificación integral de sus actividades, incluyendo aspectos de suma importancia que a la fecha no han sido considerados.

A fin de realizar una propuesta de mejora concreta, se considera oportuno realizar previamente un diagnóstico de la situación, el cual incluye varios aspectos. Primeramente, se realizará un análisis del macroentorno en que se sitúa la empresa a través del modelo PESTEL, el cual posibilita el encuadre de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que podrían afectar al desempeño de la organización.

A continuación, se evaluará el entorno de la empresa a través de “Las cinco fuerzas de Porter”, una herramienta que permite identificar la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos secundarios y la rivalidad entre los competidores.

Por último, se incluirá un análisis FODA, detallando así las fortalezas y debilidades internas de la empresa, además de las oportunidades y amenazas que se presentan en un entorno próximo.

### *Análisis PESTEL*

- *Variables Políticas:*

A nivel político, la inestabilidad del país ha provocado un efecto negativo, que se suma a la problemática generada por la actual pandemia de COVID-19. Si bien todos los años hay un cierre de entre 50 mil y 60 mil empresas (Infobae, 2020), también surgen empresas nuevas, lo que no se está viendo en este último tiempo, a pesar de que, con excepción de ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense, la actividad económica permite por el momento la movilidad del 75% de la población, siendo los gobernadores de cada provincia quienes pueden realizar excepciones que faciliten la actividad comercial, industrial y de servicios (Pristupluk, 2020).

- *Variables Económicas:*

En este caso, cabe mencionar la difícil etapa por la que atraviesa actualmente la economía interna del país, con consecuencias negativas en todos los sectores a pesar de la ayuda del Gobierno de \$850.000 millones, el equivalente al 3% del PBI (Infobae, 2020). Según Marco Lavagna, director del INDEC, el 70% del PBI argentino está afectado por las restricciones derivadas de la cuarentena que fue decretada para prevenir el COVID-19, lo cual impacta sobre dos tercios de los puestos de trabajo. Además, apuntó que las medidas del Gobierno permiten suavizar la caída de la curva de la economía a causa del costo fiscal (Origlia, 2020).

- *Variables Sociales:*

Las modificaciones en la situación laboral de muchas personas, la pérdida de sus empleos, el quiebre de algunas empresas y la recesión, pueden convertirse en un escenario complicado para las empresas. De hecho, desde el pasado año 2019, los ciudadanos se ven afectados debido a la implementación de recortes económicos tanto para la salud como para la educación, los subsidios de servicios básicos y las partidas destinadas a la ayuda social (Ingrassia, 2019).

- *Variables Tecnológicas:*

El impacto de las nuevas tecnologías presenta un futuro en continuo cambio y modernización, por lo cual las empresas deberán adecuarse a las innovaciones tecnológicas a fin de generar más ventas y volverse más visibles. Es de público conocimiento la influencia actual de los avances tecnológicos y la manera en que estos han transformado la manera de hacer negocios. Hoy las redes sociales permiten llegar al mercado objetivo con mayor facilidad y dinamismo, apuntando a un consumidor más informado y exigente.

- *Variables Ecológicas:*

Es de importancia el creciente interés que se observa en la población acerca de los productos ecológicos y por el cuidado de la salud a través de lo que se utiliza y consume. A causa de ello, el cuidado del medio ambiente es una preocupación en

la actualidad para muchas empresas y organismos, los cuales promueven programas, normas y políticas orientadas a la protección de los recursos naturales. Para ello, se han implementado actividades como el reciclaje de papel, la separación de residuos, el ahorro de agua, el ahorro de energía, entre otras.

- *Variables Legales:*

No existen datos acerca de reglamentaciones que puedan afectar el actual funcionamiento de la empresa. Sólo se nombra una ley en relación a las plantas de distribución, la cual fue tomada en cuenta al momento de diseñar la que actualmente está en construcción.

#### *Las cinco fuerzas de Porter*

- *La amenaza de entrada de nuevos competidores:*

Debido a la situación actual del país, se observa una fuerte contracción del consumo interno y gran caída de las ventas, lo cual dificulta la aparición de nuevos competidores. Por otra parte, la información obtenida menciona que los consumidores son altamente sensibles a precios bajos, por lo que este segmento se considera de riesgo, ya que la empresa no puede bajar los precios por debajo de su línea de ganancia más de lo que ya lo ha hecho.

- *El poder de negociación de los proveedores:*

La variedad de marcas de prestigio que comercializa la empresa y los precios bajos que esta pretende ofrecer a sus clientes, repercuten en un alto poder de negociación de los proveedores, quienes aprovechan la situación para mantener la fidelidad de la empresa, dado que esta realiza pagos en efectivo o a unos pocos días, lo cual resulta rentable para los proveedores.

- *El poder de negociación de los clientes:*

Dado que los clientes no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, se entiende que no posean alto poder de negociación y que deban aceptar las condiciones que la empresa

ofrece. Por otra parte, se ha mencionado que estos son muy sensibles al aumento de precios, por lo que la empresa debe estar atenta a lo que ofrecen sus competidores, a fin de no perder clientes.

- *Amenaza de productos secundarios:*  
No hay información al respecto en los datos aportados por la empresa, por lo tanto no parece ser una amenaza, ya que la empresa trabaja con marcas conocidas y que resultan ser confiables para toda la población. Los productos secundarios suelen ser marcas nuevas o productos de menor calidad; si bien hay un segmento de la población que se inclina por los mismos, el hecho de que la empresa se dedique hace 50 años a la comercialización de marcas reconocidas indicaría que estas son las elegidas por sus clientes.
  
- *La rivalidad entre los competidores:*  
Si bien la empresa trabaja con marcas conocidas y de prestigio, es posible que haya competidores que tengan precios más bajos y puedan tener llegada a los clientes. Esto no parece representar un aspecto de riesgo, pero no por eso hay que descuidarse, sino más bien estar atentos a lo que los clientes solicitan o no, y preguntar por qué no lo hacen.

#### *Análisis FODA*

- *Fortalezas:*
  - Precios competitivos
  - Extensa trayectoria en el negocio
  - Vehículos propios
  - Variada línea de productos
  - Depósitos propios
  - Fidelidad por parte del personal
  
- *Oportunidades:*
  - Mayor cantidad de clientes

- Nuevo centro de distribución
- Nuevas líneas de productos
- Nuevas alternativas de negocios
  
- *Debilidades:*
  - Riesgo de roturas y robo
  - Inadecuado sistema de control del stock
  - Poca organización en la parte operativa
  - Poco control de la mercadería.
  
- *Amenazas:*
  - Tendencias políticas y económicas
  - Inestabilidad del país

En este trabajo de investigación, se considera importante la implementación de un plan de comunicación interna que permita readecuar la misma en todos los ámbitos de la empresa. A su vez, se buscará la capacitación en la línea del liderazgo coach, de manera de poder brindar un acompañamiento experto a través de una serie de estrategias que permitan optimizar las habilidades de los trabajadores de la empresa, evaluando las posibilidades reales del mencionado proyecto antes de su implementación.

Para esto se deberá iniciar con una etapa diagnóstica que permita identificar los problemas comunicacionales que posee la empresa, según los diferentes públicos a los que debe transmitirse la información, y entre los distintos departamentos. Dado que existen diversas razones por las cuales no funcionan determinados canales de comunicación, se utilizarán diferentes herramientas (encuestas, entrevistas, auditorías, etc.) a fin de determinar las verdaderas causas del problema.

Se considera que la implementación de un plan de comunicación interna permitirá moderar y retroalimentar la información vertical, horizontal y transversal, involucrar a los empleados en el proyecto de la empresa y proyectar una imagen positiva de la misma. En este sentido, cabe mencionar que el concepto de liderazgo también se ha modificado

en los últimos tiempos, y ya no se busca imponer el control, sino que, por el contrario, intenta enfrentar los conflictos de otra manera, acompañando y guiando a los colaboradores en su trabajo y tomando decisiones que favorezcan al mismo tiempo a los empleados y la empresa.

Por su parte, el coaching es una herramienta que permite tanto el desarrollo profesional como personal de los trabajadores, en el cual a través del diálogo se generan distintos avances, tanto individuales como colectivos, y por ende se considera una herramienta estratégica para los Recursos Humanos. La implementación de líderes coach simboliza métodos de sostén para los trabajadores que poseen antigüedad y mejora notablemente la adaptación de nuevos empleados, focalizando en las competencias individuales que aporten al logro de metas comunes dentro de la organización. De esta manera se otorga el verdadero valor que amerita al capital humano.

Para finalizar este apartado, se menciona una definición de Brandolini y González Frígoli (2008), para quienes la cultura organizacional no es otra cosa que un conjunto de “valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos” (p.15), el cual constituye un marco de referencia compartido en relación a las cosas que se piensan, dicen y hacen dentro de una empresa. Estos elementos incluyen los caracteres del entorno compartidos, la tecnología, los hábitos y modos de conducta, los cargos y funciones, los roles, ritos, ceremonias y rutinas, las redes de comunicación; y un sistema de valores, con sus correspondientes mitos y creencias.

Por ende, la comunicación interna (junto con la externa) ocupa un rol fundamental en la construcción de la identidad de la empresa, y la creación de un plan de comunicación interna es una estrategia que permite el aprendizaje continuo, basándose en el enunciado de preguntas y en la escucha activa por parte del líder, lo cual posibilita que este último logre potenciar las habilidades de cada trabajador y disminuir las deficiencias que estos posean, a fin de que pueda dar lo máximo de sí mismos, y sentirse gratificados tanto interna como externamente.

## Marco Teórico

En el Marco Teórico se realiza una presentación de los temas a tratar, que en este caso estarán enfocados en dos herramientas, la Comunicación Interna y el Liderazgo Coach, dado que en el presente reporte se sugiere la implementación de ambas en la propuesta para mejorar la actual situación de la empresa en cuestión.

### *Comunicación Interna*

Las organizaciones están comunicando constantemente, tanto sea a partir de los mensajes que se emiten como de los que no, el impacto que pueden tener dichas comunicaciones tanto a nivel interno como externo no debería dejar de considerarse si lo que se busca en la organización es generar un clima interno adecuado, una cultura de cohesión, compromiso y participación de los colaboradores y una identidad corporativa con características que permitan una auto identificación interna y una diferenciación con las organizaciones de su entorno.

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (Brandolini, Gonzalez Frigoli, Hopkins, 2009, p.24), que busca organizar y planificar la circulación de la información dentro de la organización, y que los mensajes que se emiten lleguen a quienes están dirigidos y puedan ser interpretados de manera correcta; siendo algunos de sus ejes principales la motivación de los colaboradores, crear un clima de trabajo de colaboración y participación y estrechar vínculos entre las distintas áreas de las empresas. Agregan además “Una buena comunicación es una excelente herramienta de mando” (Brandolini, González Frigoli y Hopkins, 2009, p. 42), por lo que debería desarrollarse por los miembros de la organización y el responsable último debería ser la misma Dirección General.

Por su parte, Paul Capriotti (2009, p. 39) en su libro *Branding Corporativo*, define a la comunicación interna como todos aquellos mensajes y acciones planificados de manera consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de compartir información con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. A su vez, la comunicación interna debe contemplar ciertos objetivos básicos (Raffino, 2020):

- Organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas. Las distintas áreas deben tener una comunicación fluida y los trabajadores deben conocer los objetivos y metas de la organización.
- Facilitar el diálogo entre la gerencia y los trabajadores. Es importante generar el feedback apropiado para que los colaboradores estén bien informados, conozcan a quienes los dirigen y cómo, y a su vez la gerencia pueda conectarse con su equipo y reconocer cuáles son sus fortalezas, debilidades y aspiraciones.
- Generar una identidad corporativa. Se debe fomentar el sentido de pertenencia entre los colaboradores e impulsar el trabajo en equipo, para que el clima laboral sea más cálido y comprometido.
- Promover la participación interna. Generar espacios para el intercambio y debate de ideas, para el contacto social y para compartir éxitos y retos; una comunicación interna clara mejora el desempeño de los colaboradores y sus niveles de productividad (Raffino, 2020).

### *Liderazgo Coach*

El concepto de liderazgo puede definirse desde diferentes enfoques y se está reconstruyendo constantemente. Dentro de las definiciones más usuales se considera que es la capacidad de una persona de influir sobre un grupo para que se logren las metas comunes (Gómez Rada, 2002).

Puede ser definido además como “un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona -el líder- y sus seguidores. Además, este proceso de influencia puede ser explicado considerando determinadas características y conductas del líder, las percepciones de sus seguidores y el contexto en el cuál ocurre dicho proceso” (Castro y Lupano, 2003, p.108).

Otra definición considera que el liderazgo corresponde a roles que facilitan la dirección, creación, alineación, mantenimiento y principios que corresponden a un grupo de personas con redes y trabajo en común (Van Velsor, McCauley y Ruberman, 2010, citado en Hannum et al, 2011). Por otro lado, un líder coach es aquel que se enfoca en desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades y posicionarlos en un siguiente nivel de competencia profesional. La acción de desarrollar no presupone únicamente capacitar,

instruir o enseñar algo, sino servir de guía e inspiración para que los integrantes del equipo desplieguen su potencial y den lo mejor de sí mismo.

De acuerdo con estos conceptos, es posible decir que el propósito de un líder que usa el coaching es desarrollar las fortalezas, habilidades y talentos de sus colaboradores a cargo. Esto implica apoyarlos para que asuman nuevos desafíos y responsabilidades, reforzar sus capacidades de trabajo en equipo, mejora continua, y ayudarlos a superar sus niveles de desempeño.

Para lograrlo, el líder coach debe conocer a las personas que conforman su equipo y encarar un proceso orientado al desarrollo de sus potencialidades, destinado a destrabar los aspectos que obstaculizan su capacidad de acción o dificultan el logro de los objetivos propuestos. Básicamente los objetivos del líder coach para con sus colaboradores podrían resumirse en lo siguiente (Anzorena, 2008):

- Construir una visión compartida
- Delegar poder y generar responsabilidad
- Generar sinergia y espíritu de equipo
- Facilitar el desarrollo de las potencialidades
- Predisponer emocionalmente

Además de la construcción de un buen clima laboral, un liderazgo efectivo promueve el trabajo en equipo. Cuando el trabajador se siente motivado, conoce los objetivos de la empresa y se compromete con ellos, aporta todas sus capacidades al crecimiento y realización que la empresa ha visionado (García, 2019). Para lograr un trabajo en equipo eficiente, es importante que el líder inspire respeto y sea capaz de detectar las competencias y habilidades de cada persona, con el propósito de trabajar juntos y mirar al mismo horizonte.

A modo de resumen de este apartado, cabe destacar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones y el impacto de las mismas en el clima interno de las empresas. Por su parte, dado que esta apunta a los públicos de la organización, el concepto se relaciona con el de líder coach, que es quien se enfoca en potenciar las capacidades de los colaboradores y posicionarlos en un nivel más alto de competencia profesional.

## **Diagnóstico y Discusión**

La problemática que actualmente se le presenta a la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. está relacionada a una necesidad de reducir los gastos operativos en varios sectores de la empresa, ocasionados por una falta de gestión de los recursos humanos que hace que los procesos se tornen ineficientes, generando información distorsionada sobre el stock de productos, pérdidas de mercadería por roturas, faltantes de productos en los depósitos, procesos lentos de picking, packing y despachos, entre otros.

De acuerdo con la información que brinda el análisis PESTEL realizado, la actual situación de crisis que se está atravesando generada por la pandemia de COVID19, y que se suma a un momento económico-social que ya era crítico en estos últimos años, es fundamental que la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L se plantee cambios profundos en su gestión, que le permitan ajustar al máximo la eficacia y eficiencia en sus procesos, eliminar cualquier tipo de gastos innecesarios, tener un control de sus stock actualizados y reales, evitar roturas y pérdidas de mercaderías y asegurar las entregas en tiempo y forma a los clientes.

A su vez, como muestra el análisis FODA, la empresa cuenta con fortalezas como sus variadas líneas de productos y la posibilidad de ofrecer precios competitivos a sus clientes. Otro aspecto a favor es que la organización busca ampliar su infraestructura mediante la construcción de un nuevo centro de distribución, que permitiría a la empresa lograr un mayor acercamiento a sus antiguos clientes y atraer nuevos.

Lo anterior, por otra parte, abre también la posibilidad al desarrollo de nuevos mercados geográficos y de nuevos canales de distribución a partir de la creación del mencionado centro, justificando la inversión realizada. Y para una mayor penetración de estos mercados, deberían implementarse acciones de publicidad y promoción que permitan atraer a estos potenciales clientes.

Como oportunidades presentes, la empresa cuenta con las actuales políticas del Gobierno Nacional que benefician al rubro de alimentación y la necesidad de los consumidores de proveerse de productos en sitios cercanos a su domicilio, lo que amplía la cartera de posibles clientes de la empresa. A su vez, el alto valor de marca de los productos comercializados por AJ & JA Redolfi S.R.L. favorece la comercialización de los mismos y disminuye el riesgo de amenaza de productos sustitutos.

En cuanto al desarrollo de nuevos productos, no se observa la posibilidad de incorporar nuevas marcas en este momento, aunque la opción de trabajar con un mercado de productos más económicos es una posibilidad que la empresa podría considerar frente a una economía complicada como es la de la Argentina, especialmente en medio de una pandemia mundial.

Sin embargo, las acciones mencionadas anteriormente, implicarían la incorporación de nuevos colaboradores que deberían capacitarse en la optimización de la satisfacción del cliente y los aspectos administrativos y de logística, y lograr una mejor comunicación entre las distintas áreas que permitan lograr una mejor organización interna, para de esta forma evitar los problemas que se le presentan actualmente a la empresa.

Para ello, se hace necesaria la implementación de un área destinada a la gestión del recurso humano, o en su defecto, la tercerización en una consultora con personal idóneo capaz de encargarse adecuadamente de la capacitación del personal y de implementar correctamente las acciones que esta gestión requiere.

Por ende, a partir del análisis realizado en relación al micro y macro entorno y a la gestión interna de la empresa, el diagnóstico obtenido concluye que AJ & JA Redolfi S.R.L. debe implementar un plan de comunicación interna destinado a organizar y mejorar el intercambio de información entre las distintas áreas, con el objeto de generar una identificación de los trabajadores con la organización, promover la participación interna de los colaboradores y facilitar el diálogo entre los trabajadores y la gerencia y mandos intermedios.

Esto permitiría mejorar sensiblemente el clima laboral y motivar a los trabajadores. Sin embargo, se debe trabajar a su vez en reforzar el liderazgo de los responsables de las distintas áreas, capacitándolos para que puedan desempeñarse como coach de sus colaboradores, a fin de que puedan desarrollar al máximo sus capacidades, responsabilizarse en sus tareas, empoderarse en la toma de las decisiones que le correspondan y hacerse cargo de nuevas responsabilidades en un futuro.

## Plan de Implementación

Se comienza este apartado detallando los objetivos del plan de implementación:

### *Objetivo general*

- Diseñar un plan de comunicación interna que resulte aplicable en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL y permita disminuir en un 10% las pérdidas económicas generadas por las falencias existentes en la comunicación y el liderazgo.

### *Objetivos específicos*

- Implementar una capacitación para aumentar y mejorar la comunicación entre el personal jerárquico y los trabajadores y entre los responsables de las diferentes áreas.
- Brindar cursos de capacitación en liderazgo coach a los gerentes y encargados de la empresa, a fin de que puedan ayudar a potenciar la comunicación en la misma.
- Generar talleres de formación para los empleados de la empresa, de modo de potencializar el trabajo en equipo y optimizar el funcionamiento de la empresa en general.

En cuanto al alcance del plan, se hace necesario establecer el ámbito geográfico donde se llevará a cabo, el marco temporal del mismo, y el contenido que se pretende abordar:

- *Ámbito Geográfico:* las capacitaciones al personal jerárquico se llevarán a cabo en la sucursal central de la empresa, citando allí a los gerentes y encargados de las diferentes sucursales, pudiendo ser reemplazadas por una alternativa virtual en caso de no resultar posible la presencia física en la empresa. Luego cada gerente o encargado pondrá en marcha el plan de ejecución en la sucursal donde se desempeña diariamente.

- *Temporal:* el plan de implementación pretende abarcar el primer cuatrimestre del año 2021, estableciendo diversas jornadas de trabajo de 4 horas cada una.
- *De Contenido:* se aborda la temática de comunicación interna, liderazgo coach y trabajo en equipo, de manera de que se ponga de relieve la importancia de estas variables para el buen funcionamiento de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL.

### *Acciones*

A partir del análisis del funcionamiento de la empresa, del conocimiento de sus fortalezas y del impacto que provocan sus debilidades, se buscará lograr una adecuada y fluida interacción entre los diferentes sectores de la empresa, involucrando a gerentes, mandos medios y empleados. Asimismo, se implementará una capacitación en liderazgo dirigida especialmente a gerentes y encargados, con el objetivo de capacitar a cada persona en su área y en su rol específico. A partir de las capacitaciones propuestas, se pretende fomentar el aprendizaje individual del agente para aumentar el rendimiento personal y general de cada área.

#### - *Comunicación interna*

*Fundamentación:* Como ya se ha mencionado, la comunicación interna resulta ser un instrumento indispensable para aumentar la competitividad, el compromiso y el consenso entre todos los agentes de la empresa como estructura organizativa. De esta manera, la buena comunicación interna es un factor estratégico para el crecimiento de dicha organización, por lo tanto, la propuesta busca generar buenas relaciones interpersonales en donde fluya la comunicación a partir de la escucha activa para aumentar la productividad y se genere un clima armonioso dentro del ámbito laboral.

*Acción:* En un primer encuentro, se buscará dar pautas a directivos, gerentes y encargados sobre la gestión del talento humano, ya que, como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos. Se convocará al personal jerárquico de las distintas sucursales de la empresa a reunirse en la sede central. El personal idóneo contratado para brindar la capacitación les dará la bienvenida y luego se

centrará en explicar la importancia de aumentar la comunicación efectiva dentro de la organización para mejorar su eficiencia.

A continuación, el coach propondrá que se lleve a cabo una reunión de equipos de área junto con cada encargado y, por otro lado, una reunión de encargados, jefes y dueños mensualmente, en este orden. En cada reunión de equipos de área, se trabajará sobre el mapeo de fortalezas y debilidades de la reunión anterior y se hará una evaluación sobre el desempeño personal. Luego, se establecerán en conjunto fortalezas y debilidades, redefiniendo objetivos para el mes siguiente.

*Recursos y costo:* 4 horas de trabajo del personal idóneo \$12000, traslado del personal de otras sucursales a la central \$5000, servicio de lunch \$1500, anotadores y lapiceras \$900, soportes digitales: en stock. TOTAL: \$19400.

- *Liderazgo coach*

*Fundamentación:* Cada organización crea sus propios sistemas de valores internos, tradiciones, supuestos, y creencias que se manifiestan en la dinámica de la vida diaria de la empresa, los cuales actúan como marco de referencia para establecer ciertos comportamientos, formas de actuar o normas implícitas que guían a los trabajadores en su obrar cotidiano. Este fenómeno compartido, en el que todos los miembros de la organización participan activamente, genera una visión sobre la empresa que determina ciertas percepciones sobre la misma y le da sentido en la práctica para interpretar la vida dentro de la organización. De esta manera, resulta fundamental moldear dichas percepciones sobre la imagen de los trabajadores de acuerdo a su posición en la pirámide jerárquica, estableciendo que la opinión de todos es constructiva para consolidar el trabajo en equipo.

*Acción:* Será el coach quien guíe las actividades del encuentro, los gerentes y encargados se reunirán en la sede central donde se les brindará un curso de capacitación en liderazgo coach a los gerentes y encargados de la empresa, a fin de que puedan ayudar a potenciar la comunicación en la misma. Para comenzar, se utilizará un cuestionario que permita ver el estado de situación, según el modelo que se adjunta en el Anexo 1.

Lo que se intentará reflejar aquí, es la relación que puede existir entre el trabajador y su área de desempeño en materia de formación, antecedentes y competencias necesarias para desarrollarse en su ámbito laboral. Se buscará potenciar el trabajo en equipo y en un buen ambiente, proponiendo la participación de todos los integrantes, considerando los diferentes aportes como valiosos para el desempeño, aumentando la estima y la participación de todos los empleados, y generando una identidad dentro de la empresa que permita a los empleados acceder a posibilidades de desarrollo y crecimiento, tanto en el ámbito laboral como en lo personal.

*Recursos y costo:* 4 horas de trabajo del personal idóneo \$12000, traslado del personal de otras sucursales a la central \$5000, servicio de lunch \$1500, anotadores y lapiceras \$900, soportes digitales: en stock. TOTAL: \$19400.

- *Trabajo en equipo*

*Fundamentación:* Para mejorar las relaciones interpersonales y aumentar la comunicación entre todos los colaboradores, resulta fundamental poder visualizar colectivamente cuál es la percepción de los empleados acerca de su trabajo diario. A partir de lo anteriormente desarrollado, queda en claro que es fundamental para la construcción de las relaciones interpersonales que los empleados puedan suministrar mensajes o propuestas constructivas para rediseñar nuevos objetivos en colaboración con el equipo directivo. Desde esta perspectiva, la comunicación ascendente fomenta las relaciones entre estos y produce un feedback entre los diferentes sectores de la organización.

*Acción:* Los encargados se reunirán en esta etapa con los integrantes de su área. Para generar un ambiente agradable y distendido, se ofrecerá un lunch o desayuno para los equipos. En un primer momento, el coach propondrá que cada integrante del encuentro haga una breve descripción acerca de cómo fue su llegada a la empresa. Esto contribuye a conocer y darse a conocer el lado personal de los demás. Así, se genera confianza y se pierde el miedo a colaborar.

A continuación, la actividad se desarrollará de la siguiente manera: el facilitador solicita formar un círculo a los asistentes, invitando a cada uno a compartir su biografía personal con respecto a la empresa. Posteriormente, se pedirá que cada uno responda las

preguntas que se adjuntan en el Anexo 2. Luego el coach indicará que cada encargado se junte con los empleados de su área para poner en común y discutir las respuestas del cuestionario. Se pedirá un voluntario para que redacte una lista de fortalezas y debilidades a medida que todos compartan sus opiniones.

Lo que se busca fomentar aquí es la comunicación horizontal, fortaleciendo la integración de todos los miembros de la organización. De este modo, se refuerza el compañerismo y la valoración personal, contribuyendo así a una mayor valoración del trabajo y a que cada empleado aumente su compromiso y eficiencia en el puesto de trabajo. Como una forma de registro, se sugiere utilizar la rúbrica que se adjunta en el Anexo 3.

En un segundo momento, cada equipo deberá plantear acciones que crean pertinentes para aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades, de manera de generar un compromiso por parte de los empleados con las propuestas que ellos mismos redactaron. De esta manera se logra que el empleado:

- aumente su identidad con la empresa,
- se sienta parte de las decisiones que en ella se toman,
- sienta que su opinión vale y es tomada en cuenta por el personal jerárquico.
- demuestre una menor o nula resistencia a futuros cambios.

Luego de la reunión del equipo de cada área con su encargado, esta información será valorada por todos los integrantes, reflexionando sobre el trabajo realizado a nivel grupal y personal y proponiendo nuevos objetivos de mejora para el área. Asimismo, esta información será compartida en las reuniones de directivos para establecer nuevas metas en conjunto y construir otras perspectivas de mejora, fortaleciendo los objetivos alcanzados y trabajando en nuevos desafíos.

*Recursos y costo:* 4 horas de trabajo del personal idóneo \$12000, traslado del personal de otras sucursales a la central \$15000, servicio de lunch \$5000, anotadores y lapiceras \$1500, soportes digitales: en stock. TOTAL: \$33500.

Se adjunta a continuación el marco temporal, expresado en el siguiente Diagrama de Gantt:

ACTIVIDAD	ACCIONES	MESES			
		1	2	3	4
Comunicación interna	Información al personal acerca de las acciones a realizar				
	Encuentro para dar pautas a directivos, gerentes y encargados sobre comunicación interna				
Liderazgo coach	Curso de capacitación en liderazgo coach para gerentes y encargados de la empresa				
	Reunión de equipos de área junto con cada encargado para potenciar el trabajo en equipo				
Trabajo en equipo	Reunión de directivos para establecer nuevas metas en conjunto				
Evaluación del impacto de la implementación	Evaluación final de la propuesta				

Elaboración propia

La empresa pierde, según registros del ejercicio 2018, más de \$5000 mensuales (\$60000 anuales), lo que equivale a un 10% en bajas de productos por roturas, vencimientos o devoluciones, causadas por falencias internas, como ya se ha mencionado. Considerando la inflación al mes de octubre de 2019 de un 47,6%, el mencionado importe alcanzó los \$84812,55, y al presente mes de octubre de 2020, con un 53,8%, \$115696,53.

Por ende, se estima que una inversión de \$72300, monto que resulta de sumar los costos de las tres actividades detalladas previamente, asignados a una propuesta que pueda ayudar a remitir esta problemática, resultaría beneficioso en gran manera para la empresa, quedando el ROI determinado de la siguiente forma:

$$\$115696,53 - \$72300 / \$72300 = 0,60 \times 100 = 60\%$$

Este resultado indica que la propuesta es viable para la empresa, considerando además que se trata de acciones que repercuten no solo en el accionar presente sino también en el desarrollo futuro de la organización.

## Conclusión

Luego del análisis exhaustivo realizado en el presente trabajo, se concluye que es necesario encontrar solución a la problemática de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, la cual se basa en la pérdida de la rentabilidad económica como resultado de errores derivados de la ausencia de un departamento de Recursos Humanos y una falla en el funcionamiento de la comunicación interna.

Para brindar una solución a lo mencionado con anterioridad, se propuso la implementación de un plan de comunicación interna que permita disminuir las pérdidas económicas, mediante la puesta en práctica de estrategias y dispositivos de comunicación afines a las necesidades de la organización, como así también apelando a la formación de líderes coach dentro de la empresa.

Se consideraron estas dos estrategias ya que, como lo muestra la bibliografía compuesta por las numerosas investigaciones que se expusieron en el apartado teórico, la comunicación interna permite facilitar el diálogo entre la gerencia y los trabajadores; organizar y mejorar el intercambio de información entre áreas, buscando organizar la circulación de la información dentro de la organización; promover la motivación, participación y colaboración de los trabajadores, y estrechar vínculos entre las distintas áreas de las empresas, entre otras virtudes.

Del mismo modo, los objetivos de los líderes coach se alinean con el objetivo de aumentar la rentabilidad, ya que las acciones tendientes a desarrollar las fortalezas, habilidades y talentos de los colaboradores, reforzar sus capacidades de trabajo en equipo, alentar la mejora continua y ayudarlos a superar sus niveles de desempeño son acciones que repercuten de manera directa en el logro de un buen clima laboral y por ende, en el crecimiento de la empresa.

Para finalizar, se considera que la propuesta presentada podría incidir en la solución de la problemática de A. J. & J. A. Redolfi SRL, aportando respuestas a la problemática mencionada y ofreciendo numerosos beneficios a la organización. Además, es importante destacar la importancia de la experiencia obtenida mediante la realización del presente trabajo y la satisfacción por los conocimientos adquiridos.

### *Recomendaciones*

Cabe mencionar aquí algunas sugerencias que se desprenden de la investigación realizada y que no fueron abordadas en el plan de implementación. Como primera medida, resulta sumamente importante que la empresa cuente con un organigrama que se adapte a las particularidades de la organización. Esto sería una herramienta de completa ayuda para organizar las tareas y la correcta gestión de la información.

Se considera necesario a su vez que la empresa invierta en estrategias digitales para lograr captar nuevos clientes mediante la mayor visibilización. Esta medida podría impactar de manera positiva en la rentabilidad económica.

Por último, se sugiere la incorporación de herramientas de control de stock y de mercaderías digitalizadas, lo que ayudaría a reducir costos y pérdidas derivadas de los errores que se producen al dejar estas tareas en manos de procedimientos humanos.

## Bibliografía

- Alves Ribeiro, F. (2020). Coaching, liderazgo y habilidades blandas en empresas de Panamá. *Latitude: Multidisciplinary Research Journal*, 2(13), pp. 90-118.
- Anzorena, O. (2008). *Maestría Personal: El camino del Liderazgo. Un modelo para la práctica del coaching y la facilitación del Desarrollo Personal y Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Lea.
- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Castro, A. y Lupano, M. (2003). Estudios sobre liderazgo, Teorías y evaluación. *Psicodebate, Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación*, 6, 107-122.
- Fernández, J. (2017). *La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba*. [Trabajo Final de Graduación]. Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13791/FERNANDEZ%20JAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gastaldi, M. C. (2017). *Taller para la mejora de la comunicación interna para una empresa de agroservicios*. [Trabajo Final de Graduación]. Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/14020/GASTALDI%20CAROLINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, P. (2019). Trabajo en equipo en la gestión de Recursos Humanos. *Periplia*. Recuperado de <https://periplia.com/trabajo-en-equipo-gestion-de-recursos-humanos/>
- Gómez Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.

- Hannum, K., Deal, J., Livingston, L., Linshuang, L., Rudrman, M., Stawiski, S. y Zane, N. (2011). *Emerging Leadership in Nonprofit Organizations: Myths, Meaning and Motivations*. California: Center for Creative Leadership.
- Infobae (2020). Las 5 razones por las que el coronavirus enfermó a la economía argentina. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/23/las-5-razones-por-las-que-el-coronavirus-enfermo-a-la-economia-argentina/>
- Ingrassia, V. (2019). Creció el riesgo alimentario al 35% y hay una mayor necesidad de atención sanitaria en Argentina. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2019/06/09/crecio-el-riesgo-alimentario-al-35-y-hay-una-mayor-necesidad-de-atencion-sanitaria-en-argentina/>
- Latorre, G., Dousdebés, A., González, L. y Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *CienciAmérica*, 8 (2), pp. 30-58.
- López Jiménez, D.F. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Origlia, G. (2020). Cuarentena. "El 70% del PBI y dos tercios del empleo están afectados", dijo el titular del Indec. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/marcos-lavagna-70-del-pbi-dos-tercio-nid2362264>
- Pristupluk, R. (2020). Fin de la cuarentena argentina: qué se sabe al 18 de mayo. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuando-termina-cuarentena-que-se-sabe-al-nid2352501>
- Raffino, M.E. (2020). *Comunicación interna*. Recuperado de <https://concepto.de/comunicacion-interna/#ixzz6a8mzIMV7>
- Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, N° 40, pp. 127-138.
- Rodríguez Barrero, M., Mogollón Barela, M. y Cortés-Bonilla, A. (2020). El coaching como herramienta de gestión en empresas del sector financiero. *Revista Sinergia*, 1(7), pp. 86-110.

## Anexos

### *Anexo 1: Cuestionario de estado de situación*

Nombre y apellido:	-Área:
Sucursal:	-¿De qué se trata el trabajo del área?
Cargo:	-¿Cómo gestiona la comunicación en el área?
Antigüedad en el puesto:	- ¿Qué problemáticas enfrenta?
Antigüedad en la empresa:	- ¿Cómo las resuelve?
Empleados a cargo:	

### *Anexo 2: Cuestionario de trabajo en equipo*

Nombre y apellido:	-¿Qué es lo que te motiva de tu trabajo diario?
Sucursal:	-Menciona un aspecto que consideras que deben mejorar en tu trabajo diario.
Cargo:	
Antigüedad en el puesto:	- ¿Cómo percibes la comunicación en la empresa?
Antigüedad en la empresa:	-¿Cómo percibes el trabajo en equipo?
	-¿Qué cambios propondrías?
	-¿Qué otras actividades te gustaría desempeñar en la empresa?

*Anexo 3: Rúbrica de co-evaluación por áreas*

<b>Participación en el mapeo de fortalezas y debilidades de este mes</b>	Participé muy activamente en la confección de las mismas.	Hice algunos aportes en la confección de las mismas.	Hice aportes pero no los que creo necesarios.	No participé en la confección de las mismas.
<b>Clima de trabajo en el área</b>	Contribuí muy positivamente a crear un clima de trabajo agradable.	Contribuí positivamente a crear un clima de trabajo agradable.	No me parece relevante, actué como de costumbre.	No contribuí a crear un clima de trabajo agradable.
<b>Comunicación con mi superior inmediato</b>	Comunicó a su superior todas las fallas o dificultades que se presentaron en el trabajo diario.	Comunicó solo las fallas o dificultades que creyó relevantes de las que se presentaron en el trabajo diario.	Comunicó algunas de las fallas o dificultades que se presentaron en el trabajo diario.	No comunicó las fallas o dificultades que se presentaron en el trabajo diario.
<b>Compromiso con las propuestas de mejora</b>	Implementé a diario las propuestas de mejora en el área.	Implementé solo cuando lo creí necesario las propuestas de mejora en el área.	Implementé algunas propuestas de mejora, pero no creo que sean necesarias.	No implementé las propuestas de mejora en el área.