



Plan de Comunicación Interna y formación de Líderes Coach en la empresa

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

Nombre y Apellido: Shirley Haydee, Diser Fuhr

DNI: 41.416.941

Legajo: VRHU16342

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado se basó en la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. La misma cuenta con una trayectoria de 50 años en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

En dicha empresa se diagnosticó la ausencia de una correcta gestión de la Comunicación Interna, como así también de líderes capaces de formalizar y mejorar dicha comunicación. También se detectó la falta de un profesional que se ocupe del área de Recursos Humanos y sus procesos. Estas deficiencias provocan desinformación en el personal, pérdidas de tiempo en horario laboral, falta de motivación y confianza, influyendo negativamente en el clima laboral, lo cual repercute directamente en la productividad.

Con el objetivo de solucionar los inconvenientes mencionados anteriormente y lograr así aumentar la productividad de la empresa, se planteó un Plan de Intervención, con el cual se pretende gestionar eficientemente la Comunicación Interna, otorgando una capacitación a los jefes y mandos medios sobre su valor e importancia; incorporando herramientas de Comunicación 2.0 para mejorar el flujo de la misma; capacitar a los jefes y mandos medios en Liderazgo Coach para que adquieran los conocimientos necesarios respecto a esta nueva y beneficiosa disciplina; y además, incorporar un profesional que se ocupe del área de Recursos Humanos.

Palabras claves: Comunicación Interna, Comunicación 2.0, Liderazgo Coach, Recursos Humanos, Productividad, Capacitación, Eficiencia.

Abstract

This Final Degree Project was based on the family business A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., located in the town of James Craik, province of Córdoba. It has a history of 50 years in the marketing and distribution of food, refrigerated products, beverages, cigarettes, cleaning supplies and perfumery, among others.

In said company the absence of a correct management of Internal Communication was diagnosed, as well as leaders capable of formalizing and improving said communication. The lack of a professional in charge of the Human Resources area and its processes was also detected. These deficiencies cause misinformation in staff, loss of time during working hours, lack of motivation and confidence, negatively influencing the work environment, which has a direct impact on productivity.

With the aim of solving the aforementioned inconveniences and thus increasing the productivity of the company, an Intervention Plan was proposed, with which it is intended to efficiently manage Internal Communication, providing training to managers and middle managers on its value and importance; incorporating Communication 2.0 tools to improve the flow of it; train managers and middle managers in Coach Leadership so that they acquire the necessary knowledge regarding this new and beneficial discipline; and also, incorporate a professional who deals with the Human Resources area.

Keywords: Internal Communication, Communication 2.0, Leadership Coach, Human Resources, Productivity, Training, Efficiency.

Índice

| | |
|---------------------------------------|----|
| Introducción | 3 |
| Análisis de la situación..... | 6 |
| Marco teórico | 16 |
| <i>Comunicación Interna</i> | 16 |
| <i>Comunicación 2.0</i> | 16 |
| <i>Liderazgo Coach</i> | 17 |
| <i>Recursos Humanos</i> | 18 |
| Diagnóstico y discusión | 19 |
| Plan de implementación | 21 |
| <i>Objetivo general</i> | 21 |
| <i>Objetivos específicos</i> | 21 |
| <i>Alcance</i> | 21 |
| <i>Acciones</i> | 21 |
| <i>Medición de la Propuesta</i> | 26 |
| Conclusión..... | 29 |
| <i>Recomendaciones</i> | 30 |
| Referencias | 31 |
| Anexos..... | 35 |
| <i>Anexo 1</i> | 35 |
| <i>Anexo 2</i> | 36 |
| <i>Anexo 3</i> | 37 |
| <i>Anexo 4</i> | 38 |

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa familiar con una trayectoria de 50 años, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de los productos que comercializa, como así también autoservicios mayoristas y distribuidoras. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de la provincia de Córdoba y provincias aledañas.

Cuenta con una flota propia de vehículos para la distribución de sus productos (un total de 73 vehículos distribuidos entre las sucursales).

Posee un plantel compuesto por 170 empleados (con baja rotación de personal, se encuentran encuadrados bajo el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio).

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, es decir que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas están enfocadas en todo el surtido existente en el mercado.

Cuentan con una estructura organizacional funcional (una de las más tradicionales), el organigrama de la empresa se distribuye de manera jerárquica donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferencia, brindando un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos (brinda un amplio surtido de productos a precios bajos comparado con los de los competidores). Sumado a esto continúan con un plan de expansión de su infraestructura (la idea es trasladar su centro de distribución hacia las afueras de la localidad a un terreno que la empresa posee) con el objetivo de optimizar tiempos, costos, manejo y procesamiento de pedidos, almacenamiento y transporte de los mismos.

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de

servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

Analizando el funcionamiento de la empresa se puede detectar que la misma carece de métodos adecuados a la hora de efectuar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal. El sector encargado de llevar a cabo estas actividades es el área de Recursos Humanos, y la empresa no cuenta con él.

A su vez, y no menos importante, se evidencia la ausencia de gestión de la comunicación interna, la cual está dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador.

Como indica Patricia Lorena Valencia Guerra (2012), en su trabajo final de grado “Comunicación Interna y Clima Organizacional”, la comunicación interna surgió como respuesta a las diversas necesidades que tienen las organizaciones, no solo se encarga de motivar al personal que forma parte de la misma, sino que además genera en éstos un sentido de pertenencia.

Guerra (2012) afirma que “forma parte de los pilares más importantes que tiene una organización, es por eso que se ha convertido en una de las más grandes herramientas que pueden tener las instituciones para generar proactividad.” (p. 8)

Con respecto a la importancia que tiene la comunicación interna para colaborar en el correcto funcionamiento de una empresa, Delfina Carballo (2018), en su trabajo final de grado “Diagnosticando la comunicación interna: Caso “JBS LEATHER ARGENTINA S.A”, expone que la misma debe ser planificada, y además tiene que tener una estrategia que responda a los objetivos, a la misión, a la visión, a los valores y a la cultura de la organización.

“(…) podemos decir que la planificación de la comunicación interna es fundamental para cualquier empresa ya que es un proceso estratégico que sirve para maximizar la interacción entre los miembros que conforman la misma.” (Carballo, 2018, p. 12)

Por otro lado, sin duda alguna el rol del líder es clave en las organizaciones, el líder debe entender que su función va más allá de lograr los objetivos de la empresa (las personas deben sentirse identificadas con él).

Siguiendo a Nicolás Alfredo Petrocco (2019) en su proyecto de investigación aplicada “¿PARA QUÉ LÍDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES?”, los gerentes en la actualidad necesitan desarrollar nuevas habilidades que les permitan aprovechar mejor el potencial de sus empleados, poder identificar obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de los mismos, y desarrollar intervenciones capaces de resolverlos.

El principal problema que se plantea es el de poder identificar la relevancia de desarrollar líderes coach en una organización. Actualmente, las empresas para tener éxito deben tener diálogo constante con su público, (...) se necesitan empresas formadas por empleados con capacidad para trabajar en equipo y adaptarse a los permanentes cambios del mercado. (Petrocco, 2019, p. 14)

Asimismo, Petrocco (2019) expresa que las compañías que encaran el coaching buscan desarrollar una transformación del estilo de liderazgo. Intentan dejar atrás las formas verticalistas de gestión para adoptar modos más horizontales, apoyados en la comunicación y en el autoconocimiento.

Para finalizar, se considera necesario que las empresas cuenten con un buen clima laboral si desean alcanzar sus objetivos. Para que esto suceda, todo el equipo de trabajo tiene que estar comunicado entre sí, deben saber lo que pasa dentro y fuera de la organización, decisiones que se han tomado, políticas, misión, visión, funciones a desempeñar, entre otras. A esto se lo conoce como Comunicación Interna, la cual motiva al personal y además genera en éstos un sentido de pertenencia. La Comunicación Interna debe ser planificada y organizada, ya que esto permitirá que la empresa aumente su productividad, y a su vez aumentará la interacción entre el personal que la conforma. Para lograr esto, es fundamental manifestar la importancia que la empresa le da al desarrollo no solo profesional, sino también personal de todos los miembros. Este interés se puede transmitir a través de un Líder Coach, quien tiene la capacidad de fomentar el trabajo en equipo apoyándose en la comunicación, sabiendo aprovechar el potencial de sus subordinados, ayudando a que el personal pueda adaptarse a los constantes cambios del mercado, y por último logrando identificar y resolver problemas que impidan un correcto desempeño.

Análisis de la situación

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar con una trayectoria de 50 años que se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Se caracteriza por ser culturalmente paternalista, dejando de lado las formalidades a la hora de ejecutar procedimientos relacionados con el área de recursos humanos, como reclutamiento y selección de personal, promoción de personal, comunicación interna, entre otras.

Ha demostrado un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios (además de productos refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, etc.) a lo largo de los años, buscando siempre conquistar nuevos clientes y mercados.

Como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Su estrategia se base en marcar la diferencia ofreciendo un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es posible gracias a que brindan un amplio surtido de productos a precios bajos si los comparamos con los de los competidores.

En la actualidad, el principal inconveniente para seguir creciendo es el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central (la escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala).

Por este motivo el traslado del centro de distribución forma parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas.

En lo que respecta a su estructura organizacional, la misma es funcional y jerárquica (piramidal) donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades. El organigrama de la empresa se presenta en el Anexo 1.

Por el momento no cuentan con un área de Recursos Humanos para el manejo de sus empleados, solo desde el área de Administración se liquidan sueldos.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., al no contar con un área de Recursos Humanos no efectúa de manera adecuada los procesos de reclutamiento y selección de personal, los cuales son esenciales para cualquier empresa que desea cumplir con sus objetivos organizacionales. Es necesario identificar y atraer un capital humano capacitado e idóneo para ocupar puestos dentro

de la empresa para hacer de la compañía una organización competitiva y productiva (para alcanzar la calidad y eficiencia lo más importante es contar con el personal adecuado, por este motivo las áreas de recursos humanos de las empresas adquieren cada vez mayor importancia).

La empresa cuenta con un sistema de promoción interna del personal (por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza), priorizan el trabajo local y las buenas relaciones, dejando de lado los procedimientos formales adecuados. Esto ha provocado inconvenientes, ya que algunos empleados no contaban con la preparación o capacitación necesaria para ser ascendidos.

Otro dato de interés es que no se lleva a cabo el proceso de inducción cuando ingresa un nuevo empleado a la empresa (donde una comunicación clara y formal se vuelve esencial), lo que suele ocasionar a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error. Es necesario que los empleados que comienzan a formar parte de la empresa adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la organización (un buen proceso de inducción de personal mejora la tasa de retención de los nuevos empleados y su productividad, entre otras ventajas).

No cuentan con un área dedicada a Higiene y Seguridad, aunque sí cuentan con inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. Tampoco tienen análisis de siniestralidad (todas las máquinas nuevas fueron compradas recientemente para minimizar daños).

Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet, los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión WiFi. Además, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar (el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual).

Con respecto a la recepción de la mercadería, un empleado se encarga de controlar los productos que se bajan del transporte y compararlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Este control se realiza de forma manual, es decir no existe un sistema informatizado (como por ejemplo código de barras).

Actualmente vivimos en un clima de incertidumbre extrema y sumado a esto el confinamiento social, generado por la pandemia de Covid 19, por este motivo se requiere un estudio exhaustivo de la situación de la compañía, no solo se debe analizar el contexto interno, sino también el externo, y para llevar a cabo este análisis se utilizarán tres herramientas: PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y FODA.

Análisis PESTEL

Analizar los factores externos que afectan a una empresa es fundamental para su supervivencia, ya que determina su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, por eso es necesario realizar un análisis PESTEL, donde se analizan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen en el desarrollo de la empresa.

Factores políticos

Con respecto a la dimensión política, se establecieron precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad, con el objetivo de garantizar el abastecimiento y poder controlar el abuso de precios durante la emergencia sanitaria, el Ministerio de Desarrollo Productivo dispuso que desde el 20 de marzo y por 30 días, los precios de alimentos de la canasta básica, bebidas, artículos de higiene personal y limpieza, mantendrán como máximo el precio que tenían al 6 de marzo pasado. La medida alcanza a hipermercados, supermercados minoristas y mayoristas, minimercados, almacenes y autoservicios. (El Cronista, 2020)

En el marco de la emergencia sanitaria por el coronavirus, el Gobierno estableció que los supermercados deberán implementar un horario de atención al público de al menos 13 horas diarias, en función de la demanda y a fin de evitar grandes concentraciones de clientes. También se dispuso la señalización de distancia obligatoria en grandes tiendas mayoristas y minoristas. (Página/12, 2020)

Factores económicos

En lo que respecta a la dimensión económica, en medio de la pandemia y el aislamiento obligatorio como consecuencia del coronavirus, cerca de la mitad de los supermercados y autoservicios afirmaron que cayeron las ventas de sus productos. Incluso en ese contexto, una creciente parte de los primeros creía que los precios aumentarán en el futuro cercano. (Jueguen, 2020)

Se registre o no una segunda ola del nuevo coronavirus, “al final de 2021 la pérdida de ingresos superará a la de todas las recesiones anteriores de los últimos cien años salvo en período de guerra, con consecuencias terribles y duraderas para las poblaciones, las empresas y los gobiernos” afirma la jefe economista de la OCDE Laurence Boone.

La pandemia del nuevo coronavirus “aceleró el vuelco de una ‘gran integración’ a una ‘gran fragmentación’” de la economía mundial con la aparición de “restricciones adicionales al comercio y las inversiones”, afirma Boone. (Clarín, 2020)

Factores sociales

En lo que refiere a aspectos sociales, en los hábitos de consumo se observa un claro giro hacia los comercios de cercanía, con mayor uso de efectivo, y caída del flujo hacia los supermercados pese a que permite las compras con tarjeta; y creció el uso del comercio electrónico a través de las aplicaciones con entrega puerta a puerta. (Cayón, 2020)

Por otra parte, la aparición del COVID-19 provocó efectos negativos en el ámbito social, aumentando la pobreza del 35,6% al 40,2%; la indigencia del 7,7% al 10,8%; y la desigualdad pasó del 23% al 32,5%. Sumado a esto, la pérdida de empleo oscila entre 750.500 y 852.500 en 2020 según proyecciones de la OIT. (Noticias ONU, 2020)

Factores tecnológicos

En cuanto a aspectos tecnológicos, la llegada al país de la pandemia del coronavirus puso a la Argentina en stand by, lo que generará duras consecuencias económicas. Los supermercados, uno de los pocos rubros que siguen funcionando, no serán la excepción. No solo se espera una caída abrupta en las ventas sino que ya se vislumbra un cambio de comportamiento por parte de los consumidores: las compras online. Algo que en la industria preocupa ya que no todos los canales cuentan con las herramientas tecnológicas para satisfacer la nueva demanda. (Fernández, 2020)

Según datos que recolectó la consultora desde la plataforma “Súper en Casa”, una aplicación móvil y web para comercio electrónico, la venta vía e-commerce representa para los locales activos, hoy un 4,5% total de los ticket emitidos, cuando anteriormente rondaba el 2%. (El Cronista, 2020)

Factores ecológicos

Con respecto a factores ecológicos, actualmente las empresas son más conscientes en cuanto a las consecuencias de su accionar sobre el medio ambiente. En esta pandemia de coronavirus que estamos atravesando se puede apreciar como varias organizaciones, con el objetivo de hacerle frente a la crisis sanitaria y económica, buscan transformar la gestión de su modelo de negocios, al igual que readecuar las formas de trabajo y poner al frente conceptos como el de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial, que cada día están cobrando mayor protagonismo. (Infobae, 2020)

Por otro lado, la ausencia parcial de la actividad humana en la tierra provocó un gran impacto en el medioambiente. Desde que comenzaron a implementarse diversas medidas para la contención del coronavirus, disminuyeron notablemente las emisiones de CO₂ y de contaminantes atmosféricos, también mejoró la calidad del aire y hay menos contaminación auditiva. Pero, cabe destacar que si bien el cese de ciertas actividades humanas disminuyó la contaminación, se trata de un efecto a corto plazo, pero que puede considerarse como un impulso para modificar hábitos en el futuro. (Olub, 2020)

Factores legales

En lo que respecta a cuestiones legales la velocidad en el agravamiento de la situación epidemiológica a escala internacional requirió la adopción de medidas inmediatas para hacer frente a la emergencia, dando lugar al dictado del Decreto N° 297/20, por el cual se dispuso el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” durante el plazo comprendido entre el 20 y el 31 de marzo del corriente año, para los habitantes del país y las personas que se encontraran transitoriamente en él.

El Artículo 13° del Decreto 576/2020 destaca las actividades y servicios esenciales, quedando exceptuados de cumplir el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” (sus desplazamientos deberán limitarse al estricto cumplimiento de esas actividades o servicios); entre otros, los supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad de alimentos, higiene personal y limpieza. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020)

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Este tipo de análisis se utiliza para determinar la competencia y rivalidad en la industria para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad. Nos permite recopilar información muy relevante para la confección de un plan estratégico o la elaboración de un plan de negocio para la empresa. Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Poder de negociación de los clientes (compradores): sus clientes son en general minimercados, kioscos y despensas de barrios, con una infraestructura pequeña, donde atiende solo una persona o con pocos empleados, con recursos escasos y volúmenes de ventas reducidos. Generalmente, no cuentan con medios para transportar la mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Todo esto genera que los compradores tengan un reducido poder de negociación con respecto a precios y financiación, aunque sin embargo, la altísima competencia genera que el cliente pueda cambiar fácilmente de proveedor. El cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero si puede cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que son exclusivos de éste.

La estrategia que Redolfi se plantea es la de marcar una diferencia con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es posible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores.

Poder de negociación de los proveedores (vendedores): la empresa Redolfi se enfoca en conservar y ampliar la cartera de clientes. La estrategia se base en ofrecer una amplia variedad de productos, con un tiempo acotado de entrega (aproximadamente entre 24 y 48 horas), sumado a esto, un plan de financiación a 30 días y descuentos por pago al contado (entre el 2% y 3%), y además asesoramiento comercial, es decir los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un nuevo local y realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

No presentan inconvenientes con respecto al nivel de endeudamiento, ya que un 80% de sus ventas son de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera

que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desarreglos por no disponer de fondos, esto le permite a Redolfi tener una excelente relación con sus proveedores.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: siempre existen barreras de entrada en la industria, como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión. Redolfi cuenta con una larga trayectoria en el rubro, además de las ventajas competitivas mencionadas en los puntos anteriores, lo cual se considera una barrera para el ingreso de nuevos competidores.

Por otro lado, no es fácil emprender o invertir en estos tiempos, sobre todo por la pandemia de coronavirus que estamos atravesando. La devaluación de la moneda encarece la compra de materias primas e insumos importados por parte de las empresas fabricantes. En esta situación se dificulta contar con el stock necesario para atender las necesidades de los consumidores. El escenario económico y financiero es de gran incertidumbre aún.

Amenaza de productos sustitutos: la amenaza se presenta cuando el cliente tiene la posibilidad de comprar el mismo producto en otro lugar, es decir cuando el sustituto ofrece mayor calidad o menor costo. Para hacer frente a esto, Redolfi ofrece una amplia variedad de marcas para que sus clientes puedan elegir, además comercializa algunas marcas de manera exclusiva. Por otro lado se puede destacar el trato que tiene con los clientes, ofreciéndoles un servicio y asesoramiento personalizado, siempre procurando su satisfacción, generando vínculos estables y duraderos y demostrando compromiso y lealtad hacia ellos. Sumado a esto continúa mejorando sus canales de venta, abriendo nuevas sucursales y mejorando su infraestructura.

Rivalidad entre competidores: este último punto es el resultado de los cuatro anteriores y es el que le otorga a la empresa la información que necesita para lograr establecer sus estrategias y así poder posicionarse en el mercado. Los competidores en este rubro son muchos, por eso resulta necesario lograr una diferenciación del producto y establecer economías de escala, además de prestar atención a las preferencias de los clientes. La empresa Redolfi se encuentra muy bien posicionada, esto se observa detallado en los puntos anteriores.

En este escenario de COVID-19 se incremento la compra online debido a que las personas están cumpliendo con el aislamiento social, preventivo y obligatorio, por este motivo, para seguir siendo competitivos resulta necesario tener preparada no solo la infraestructura, sino también las plataformas de e-commerce (venta online).

Análisis FODA

Esta herramienta nos permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. Ofrece un claro diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas y mejorar en el futuro, es decir, aprovechar los puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y reducir las amenazas detectadas corrigiendo o eliminando los puntos débiles. A continuación se presenta el cuadro FODA:

| | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|-------------------|--|--|
| De origen interno | <p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Larga trayectoria en el rubro mayorista (comercialización y distribución). -Recursos disponibles para realizar inversiones y ampliar su negocio. -Amplia variedad de productos. -Precios competitivos. -Flota propia de vehículos. -Ubicación estratégica de la casa central. -Bajo nivel de endeudamiento (manejo cuidadoso de sus finanzas). -Baja rotación de personal. -Buen clima laboral, buena relación con sus empleados. -Cultura empresarial consolidada (empresa familiar). -Servicio orientado a la satisfacción del cliente. -Reducidos tiempos de entrega. -Asesoría al cliente y seguimiento. -Confianza y buena relación con sus proveedores. | <p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de un área de Recursos Humanos. -No se llevan a cabo de manera adecuada los procesos de reclutamiento y selección de personal. -No cuentan con un proceso de inducción de personal. -Se utiliza la promoción interna, sin evaluar la preparación necesaria para ascender. -No cuentan con planes de financiación para los clientes. -No tienen una clasificación de sus clientes. -No poseen una estrategia en cuento a marketing y comunicación. -No cuentan con planes de capacitación para gerentes y mandos medios. -No poseen un sistema informatizado para realizar el control de las entregas. -Ausencia de un software contable y sistema de costeos. -No cuentan con un sistema de inventarios. |
| De origen externo | <p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Nuevo centro de distribución (mayor capacidad y ubicación estratégica, logrando aumentar el volumen de ventas y obtener economías de escalas más atractivas). -Aumento en cuanto a la cantidad de clientes. -Posibilidad de incorporar nuevas líneas de producto. -Nuevas alternativas de negocios. -Exclusividad de comercialización de algunas marcas. -Implementar nuevas tecnologías, como plataformas e-commerce, aumentaría la cartera de clientes (en este contexto de COVID-19). | <p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Incremento en los costos operativos e insumos (no se logra aumentar la rentabilidad). -Inestabilidad económica en el país (recesión), la pandemia de coronavirus profundiza la crisis económico-financiera. -Gran competencia (empresas que comercializan productos similares). -Clientes extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor (pueden cambiarse muy fácilmente de distribuidor). |

Fuente: elaboración propia

Luego de analizar el contexto de la empresa tanto interno como externo, y haber utilizado distintos tipos de análisis para recopilar información, desde una visión en la Gestión de Recursos Humanos, se observa que la empresa Redolfi no cuenta con una adecuada comunicación interna, y la ausencia de canales de divulgación internos provocan desconcierto y desinformación entre los empleados de la empresa, lo cual repercute directamente en la productividad tanto individual como grupal, en la rapidez a la hora de solucionar un conflicto y también influye negativamente en el clima laboral. La ausencia de comunicación interna también afecta el sentido de pertenencia y fidelidad de los empleados, ya que no son tomados en cuenta sus comentarios o sugerencias, creando en los mismos un sentimiento de desmotivación al percibir que no son escuchadas o valoradas sus opiniones.

Además, hoy en día resulta necesario contar con un líder coach en la empresa, que pueda evolucionar y adaptarse a las nuevas tendencias del entorno, con capacidad para desarrollar el talento en sus equipos de trabajo y hacerlos funcionar de manera eficiente, ya que para cumplir los objetivos y alcanzar las metas que la empresa persigue resulta necesaria la motivación e inspiración. Sumado a esto, al no contar con capacitaciones y formación de mandos medios y jefes, no se desarrolla una comunicación efectiva en la empresa, la gestión no es del todo eficiente, las relaciones laborales son menos productivas, la actitud y el desempeño también se ven afectados de manera negativa y se vuelve más difícil adaptarse a los cambios del mercado.

Relacionado a la ausencia de un área de recursos humanos, el sistema de promoción interna que realiza la empresa sin tener en cuenta el nivel de conocimientos de la persona que asciende de puesto, desalienta al resto de los empleados generando desconfianza o rivalidades. No contar con un plan de capacitaciones para desarrollar los conocimientos y habilidades del colaborador, dificulta la consecución de las metas que se tienen establecidas. Los procesos de reclutamiento y selección se basan en la confianza, dejando en evidencia la falta de objetividad con que se llevan a cabo. Sumado a todo esto, no existe un plan de inducción, el cual facilitaría el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación, reduciendo o evitando errores. Tampoco cuentan con evaluaciones de desempeño adecuadas para medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback al trabajador sobre su comportamiento y desempeño.

Por otra parte, la situación actual del país que se encuentra atravesada por esta pandemia de coronavirus requiere adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, sobre todo implica incorporar el uso de nuevas tecnologías. Redolfi debería considerar la posibilidad de desarrollar

el canal de ventas online, con el objetivo de ampliar la cartera de clientes y seguir siendo competitivos.

Para finalizar, la empresa Redolfi tiene que tener en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente para seguir creciendo y así poder diferenciarse de la competencia; ya que se necesitan líderes formados y capaces de gestionar el talento humano, de potenciar sus capacidades y habilidades. Además, se requiere contar con una comunicación interna adecuada y eficaz que permita un correcto intercambio de información, rapidez a la hora de solucionar conflictos, aumentar la productividad y mejorar el clima laboral. También es necesario formalizar los procesos relacionados con el área de Recursos Humanos, para que los mismos sean más eficientes; mantener a los empleados actualizados y brindar capacitaciones; e incluso incorporar nuevas tecnologías para poder responder a las actuales necesidades del mercado.

Marco teórico

En este apartado, lo que se pretende es plantear conceptos que son fundamentales para el desarrollo del presente trabajo. Se presentan a continuación las perspectivas de autores con respecto a conceptos tales como comunicación interna, comunicación 2.0, liderazgo coach y recursos humanos.

Comunicación Interna

La comunicación interna es la información que circula dentro de una organización. Se considera una herramienta estratégica clave para potenciar el sentido de pertenencia y así lograr involucrar a los miembros en la consecución de los objetivos de la empresa. Rubió (2016) plantea que la comunicación es un factor de relación y de integración de los equipos humanos; y se encuentra al servicio de la estrategia de la empresa que incide sobre la productividad y la rentabilidad de la misma. El principal objetivo de la comunicación en las empresas es lograr una adecuada coordinación entre las diferentes unidades que la componen. Una comunicación interna efectiva mejora el clima laboral, aumenta el compromiso, facilita el aprendizaje, estimula el trabajo, asegura la comprensión de prioridades, decisiones y necesidades.

Por otra parte, Argenti (2014) manifiesta que una comunicación interna eficiente debe promover un diálogo abierto en toda la organización y promocionar mecanismos de participación. Los empleados deben sentirse seguros en sus puestos de trabajo, como para poder realizar preguntas y brindar sus consejos y opiniones sin miedo a lo que diga la dirección.

Actualmente existen varias herramientas de comunicación que pueden utilizarse en una empresa, como intranet, redes sociales, blog interno, foros, etc. Gracias a ellas se puede transmitir información de manera rápida y sencilla, y los miembros de la empresa pueden acceder fácilmente. Por esto, resulta conveniente adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos, y uno de ellos es la comunicación 2.0.

Comunicación 2.0

Es una nueva forma de comunicación organizacional, que permite que los miembros de la empresa estén en constante interacción. Formanchuk (2010) expone que la comunicación 2.0 implica que la empresa les otorgue a sus empleados más acceso a la información. Además, se vuelve muy importante la participación, se deben crear espacios dentro de la empresa, para

promover y facilitar que generen contenidos. El autor también menciona que la comunicación 2.0 es interactiva, el personal de la empresa puede intervenir, crear y compartir contenidos bajo un modelo de red. Sumado a esto, la construcción de contenidos se debe realizar de manera colaborativa, es decir que pueden participar todos los miembros de la empresa. Formanchuk destaca que uno de los puntos más importantes en la comunicación 2.0 es la expresión, la empresa debe escuchar a sus empleados para conocer sus opiniones y puntos de vista, y a su vez, debe responder y actuar en consecuencia.

Actualmente, para lograr una correcta gestión de la comunicación interna resulta necesario contar con una persona que guíe y oriente al equipo de trabajo en sus funciones. A esa persona se la conoce como líder coach.

Liderazgo coach

En toda organización se necesita un líder que logre motivar al equipo de trabajo, que los ayude a potenciar su creatividad, que colabore en la resolución de conflictos, y que promueve un buen clima laboral. Anzorena (2019) manifiesta que el concepto de líder-coach comprende el desarrollo de las personas con las que trabaja, incrementando sus competencias laborales y sus cualidades humanas. La acción de desarrollar no supone solo instruir, capacitar o enseñar algo, sino también servir de guía e inspiración para que los miembros del equipo desplieguen su potencial y den lo mejor de sí mismos. Conducir a otras personas conlleva involucrarse en el desarrollo de éstas y aportar a su superación personal y profesional, ya que la esencia del liderazgo no está en la influencia sino en el servicio.

Según Dominici (2016) “Un liderazgo eficaz fija el rumbo (visión), demuestra carácter personal (valores, integridad), moviliza la dedicación individual (motiva) y engendra capacidad organizacional (forma equipos eficientes, administrando el cambio de manera positiva).” (p. 138). Siguiendo a esta autora, el líder coach delega autoridad, genera un sentido de pertenencia en sus subordinados y aumenta la seguridad en sí mismos. Además, genera logros a corto plazo y reconoce o recompensa a quienes participan en la consecución de los mismos.

Está claro que una comunicación efectiva entre el líder coach y los miembros del equipo de trabajo evita los conflictos que pueden surgir debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea. Pero, por otra parte, necesitamos contar con un área dentro de la empresa que se

encargue del desarrollo de éstos líderes, logrando conducir y acompañar eficientemente al personal, estamos haciendo referencia al área de Recursos Humanos.

Recursos Humanos

En la actualidad, gran parte de las empresas han incorporado en su organigrama un área de recursos humanos. Según Chiavenato (2017) esta área se encarga de la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover un desempeño eficiente en el personal de una organización. Por lo tanto, los recursos humanos son indispensables para cualquier empresa que desea alcanzar el éxito. Siguiendo al autor, los principales objetivos que se plantea el área de recursos humanos son formar y desarrollar un grupo de personas con las habilidades, competencias y motivación necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización; establecer un ambiente laboral adecuado para el desarrollo y satisfacción del personal, permitiendo el logro de sus objetivos individuales; y por último lograr alcanzar y aumentar la eficiencia organizacional mediante el personal que la conforma.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, podemos concluir que la Comunicación Interna es una herramienta estratégica clave, ya que permite transmitir los objetivos y valores de la empresa, lo cual genera un sentido de pertenencia, aumentando la motivación del personal y mejorando su desempeño. También ayuda a coordinar la empresa, lo cual repercute en su productividad. Además, necesitamos personas que faciliten la comunicación en la empresa, es decir, Líderes Coach, que pongan el foco en los procesos y en las personas, que sean proactivos, comprometidos en el desarrollo de sus colaboradores y que generen un ambiente laboral cómodo, donde las personas puedan aprender. A su vez, para mantener a las personas conectadas, necesitamos de las herramientas de Comunicación 2.0, las cuales facilitan y agilizan el intercambio de información, aumentando la interacción y participación de los miembros de la empresa, ayudando a combatir rumores y eliminar malentendidos. Por último, el área de Recursos Humanos es quien se encarga de que todo lo mencionado anteriormente suceda, ya que es quien plantea la importancia de una efectiva comunicación interna y los beneficios que se logran con la incorporación de herramientas 2.0 y también lo fundamental que resulta implementar el liderazgo coach. Todo esto resulta esencial para mejorar el funcionamiento y la productividad del equipo de trabajo, creando lazos entre la empresa y sus trabajadores, fomentando el esfuerzo por la consecución de los objetivos y aumentando el compromiso con la organización.

Diagnóstico y discusión

Por lo expuesto anteriormente, se puede apreciar que en la empresa Redolfi no se llevan a cabo procesos o acciones relacionadas a los Recursos Humanos (solo liquidación de sueldos), ya que la misma no cuenta con un área específica para esta disciplina. Además, el personal se comunica de manera informal, a medida que van surgiendo dudas o inquietudes, sin seguir pautas específicas relacionadas con la comunicación interna, lo que provoca desinformación en los empleados, también falta de actualización, participación y desmotivación a la hora de desarrollar sus tareas y resolver conflictos. Sumado a esto, no contar con personas capaces de conducir a sus subordinados, o no darles la importancia necesaria, dificulta la consecución de los objetivos, ya que son ellos quienes se encargan de controlar y comunicar la implementación de nuevos proyectos y estrategias a los distintos niveles de la empresa.

El personal colabora en conservar el éxito de una empresa y su subsistencia a lo largo del tiempo, por este motivo resulta esencial que se le preste total atención a su capital intelectual. El talento humano es el principal activo de una empresa, configura una ventaja competitiva entre empresas del mismo rubro y permite a la organización adaptarse a las circunstancias de su entorno con la agilidad, rapidez y la flexibilidad que se requiere. Por esto, se vuelve necesario formalizar los procesos relacionados al área de recursos humanos; y también resulta imprescindible la gestión de la comunicación interna, porque el personal debe estar siempre informado y actualizado sobre lo que pasa en la organización, conocer los objetivos y metas que la misma persigue, y contar con los canales de comunicación necesarios para expresar sus ideas, opiniones o inquietudes; además, se lograría eliminar o reducir los rumores (alteraciones del mensaje real) y ya no existiría una cultura organizacional basada en la desconfianza; se agilizaría la adaptación a los cambios, lo que daría como resultado final una correcta ejecución de las funciones en cada puesto. La ausencia de un plan de comunicación interna, da como resultado un déficit en el clima laboral y una baja en la productividad de la empresa. Sumado a esto, también se vuelve fundamental tener en cuenta la capacidad de los líderes en este proceso de formalizar la comunicación, ya que son ellos quienes se hacen cargo de llevar a cabo y controlar la correcta implementación de un plan de comunicación interna. En la actualidad, los gerentes o altos mandos de las empresas buscan convertirse en coaches de sus colaboradores, más que en jefes, buscando alcanzar una mayor productividad en ellos para el beneficio de la organización, tratando de ayudar a aprender, en lugar de enseñar. Por tal motivo, resulta fundamental aplicar en

la empresa el liderazgo coach, mediante capacitaciones, con el fin de acompañar, motivar y ayudar al personal en su superación, buscando resultados eficientes que beneficien a la empresa.

Para finalizar con este apartado, resulta necesario destacar que la empresa Redolfi necesita implementar un plan, con el objetivo de gestionar eficientemente la Comunicación Interna, lo cual repercutirá positivamente en el clima laboral, en la motivación del personal y en un desempeño más eficiente del equipo de trabajo, generando una mayor participación e involucramiento por parte de todos los miembros de la empresa. Sumado a esto, demostrarles a los jefes y mandos medios la importancia del liderazgo coach resultará muy beneficioso para la empresa, ya que serán los mismos quienes servirán de apoyo y acompañamiento en estos procesos de cambios que atraviesa la organización actualmente y los que se presenten en un futuro, logrando un incremento en el rendimiento individual y colectivo, y contribuyendo siempre en el desarrollo constante del personal. Esto va a dar como resultado un equipo de trabajo motivado y comprometido, dispuesto a colaborar en la consecución de los objetivos empresariales. Además, si se tienen en cuenta las nuevas herramientas de comunicación 2.0 se logrará formalizar y mejorar el flujo de la comunicación en Redolfi, lo que permitirá que todos los miembros de la empresa estén en constante interacción, facilitando y agilizando el acceso a la información, permitiendo que todos los miembros estén constantemente actualizados sobre lo que pasa en la empresa. Finalmente, contar con un profesional en el área de Recursos Humanos, será sumamente productivo para Redolfi, ya que será ésta persona quien podrá ejecutar el plan mencionado anteriormente, además de implementar en el futuro otras acciones relacionadas con éste área, logrando una mayor eficiencia en el personal, lo cual repercutirá directamente sobre la productividad de la empresa.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general:

➤ Gestionar y ejecutar un Plan de Comunicación Interna en la empresa Redolfi, para poder conseguir mayor implicancia y participación de todo el personal y así lograr aumentar la productividad un 15%.

Objetivos específicos:

➤ Capacitar a jefes y mandos medios sobre Comunicación Interna, para que logren comprender su valor e importancia, y puedan transmitir los conocimientos adquiridos a sus subordinados, facilitar el intercambio de información y promover un clima laboral de confianza.

➤ Implementar herramientas de Comunicación 2.0, para promover y facilitar la comunicación interna, mejorar y agilizar procesos, resolver conflictos e inquietudes y mejorar el clima organizacional.

➤ Capacitar a jefes y mandos medios sobre Liderazgo Coach y sus beneficios, para que puedan aplicar estos conocimientos con sus subordinados, acompañar los procesos de cambios y fortalecer el vínculo entre el personal de la empresa.

➤ Incorporar en la empresa Redolfi un profesional en el área de Recursos Humanos, para lograr más eficiencia y mayor coordinación en los procesos, facilitar la comunicación interna y mejorar el desempeño en general, como así también el ambiente laboral.

Alcance

Este plan utilizará como contexto geográfico a la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. En cuanto al límite temporal, el presente plan se desarrollará en un lapso de 7 meses, comenzando en el mes de Enero del año 2021 y finalizando la última semana del mes de Julio del mismo año.

Acciones

La 1ª acción que se llevará a cabo, será *contratar a un profesional para el área de Recursos Humanos*, que se encargue del personal de la empresa, como así también del clima laboral.

Los *recursos* que se utilizarán son:

❖ Físico: instalaciones de la casa central de la empresa Redolfi, en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

❖ Económico: se tiene en cuenta el costo del profesional que desarrolla ésta propuesta y de la consultora que llevará a cabo la acción. Ambos costos, por separado, representan un sueldo y medio del salario del futuro Jefe de Recursos Humanos, los cuales serán abonados por única vez en el mes de Enero del año 2021. Por otra parte, se debe tener en cuenta la publicación del aviso de búsqueda, el cual será publicado en Portales Web y LinkedIn, ya que son herramientas novedosas, y actualmente muy consultadas, que el único costo que implican es el acceso a Internet. Otros costos a tener en cuenta son el examen preocupacional con un valor de \$2.400 y el psicotécnico con un valor de \$2.300. Sumado a esto, se debe tener en cuenta el sueldo que se la abonará mensualmente al profesional que contratemos, el cual ronda en \$77.497¹.

❖ Humano: se tiene en cuenta a la persona que diseña la presente propuesta, como así también a la consultora que seleccionará al profesional de Recursos Humanos.

❖ Temporal: llevar a cabo esta acción, tomará un tiempo aproximado de 1 mes, será el mes de Enero del 2021, teniendo en cuenta desde la elaboración del aviso hasta la contratación del nuevo profesional.

La Dirección de la empresa Redolfi contratará una consultora externa para que lleve a cabo la tarea de seleccionar a un profesional que ocupe el puesto de Jefe en el área de Recursos Humanos. Dicho Jefe, se encargará de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, organizar capacitaciones, realizar evaluaciones de desempeño, etc.

En la primera semana del mes de Enero se publicará el aviso de empleo en Portales Web y LinkedIn. En la semana que sigue se comenzará a analizar cuáles son los candidatos que cumplen con los requisitos exigidos para ocupar el puesto, para luego citarlos y realizarles las entrevistas correspondientes. Luego de haber identificado a los postulantes ideales para ocupar dicho puesto, los mismos deberán reunirse con el Directorio de Redolfi, ya que será el encargado de tomar la decisión final. Finalmente, la consultora se pondrá en contacto con el candidato que quedó seleccionado para comunicarle los pasos a seguir y la fecha y horario en que comenzará a trabajar en la empresa Redolfi.

¹ https://www.bumeran.com.ar/salarios/recursos-humanos/jefe-de-recursos-humanos_46.html#:~:text=El%20sueldo%20promedio%20de%20un,Humanos%20es%20de%20ARS%20%2477.497.

La incorporación de este nuevo profesional será sumamente beneficiosa para la empresa, ya que se logrará organizar mejor al equipo de trabajo, mayor fluidez y claridad en la comunicación, mejoras en el clima organizacional y sumado a esto, un desempeño más eficiente del personal.

La 2ª acción que se llevará a cabo, será *incorporar herramientas de Comunicación 2.0*, para agilizar el intercambio de información y así mejorar el conocimiento y la colaboración.

Los *recursos* que se utilizarán son:

❖ Físico: instalaciones de la casa central de la empresa Redolfi, en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

❖ Económico: se contemplan por única vez los honorarios del Diseñador Web, que serían aproximadamente \$40.000, además del profesional que diseña la propuesta, que ya fue estipulado en el apartado anterior.

❖ Humano: Diseñador Web junto con el Jefe de Recursos Humanos, quien será el encargado de planificar el contenido de la Intranet.

❖ Temporal: esta acción considerará un tiempo aproximado de 3 meses. Comenzará en la primera semana del mes de Febrero del año 2021. El diseño de la Intranet llevará alrededor de 11 semanas, es decir, sobre el Martes 27 o Miércoles 28 del mes de Abril, se presentará la nueva herramienta de comunicación a todos los miembros de la empresa y ya todo el personal tendrá acceso a la misma.

❖ Destinatario: todas las personas que forman parte de la empresa Redolfi.

Esta acción pretende gestionar y formalizar la Comunicación Interna mediante la aplicación de herramientas 2.0. Las herramientas elegidas son el Mail y la Intranet. Lo que se plantea, es hacerlo de un modo lento y gradual, debido a que actualmente en Redolfi no se utiliza ninguna herramienta similar, y lo que se quiere evitar es que los miembros se sientan confundidos o agobiados, o que se manifiesten resistentes a este nuevo cambio.

La Intranet, es un tipo de internet al que solo tienen acceso las personas que trabajan en la empresa, donde se pueden enviar y recibir mensajes online. Es necesario contratar a un Diseñador Web para que se encargue del diseño e implementación de dicha herramienta. En el Anexo 2 se podrá observar el contenido de la Intranet, el cual será redactado por el Jefe de Recursos Humanos. Por otra parte, el Mail es más sencillo de utilizar, por este motivo no requiere

capacitación. La incorporación de ambas herramientas resultará muy beneficioso para la empresa, ya que reducirá el desorden y confusión con respecto a las funciones laborales, la realización de pedidos será más eficaz, la comunicación será más fluida y eficiente, y se podrá ahorrar tiempo. Sumado a esto, se fortalecerá el vínculo entre el equipo de trabajo, mejorará notablemente el clima laboral, y eso generará un aumento en cuanto a la productividad de la empresa.

La 3ª acción que se implementará, será *dictar una capacitación sobre Liderazgo Coach para los jefes y mando medios* que forman parte de la empresa, para que puedan aplicar estos conocimientos con sus subordinados.

Los *recursos* que se utilizarán son:

❖ Físico: instalaciones de la casa Central de la empresa Redolfi, localidad de James Craik. También se utilizará Zoom, una aplicación muy sencilla que brinda un servicio de videoconferencia que sirve para reunirse virtualmente con otras personas, permitiendo compartir en pantalla videos, imágenes, diapositivas (power point), entre otros. Además cuenta con un chat para las personas que no deseen utilizar el audio.

❖ Económico: será una persona especializada quien dictará ésta capacitación vía Zoom, y se le abonará el costo de sus honorarios profesionales, lo cual representa un monto de \$53.000. En este caso no se tendrá en cuenta el valor de los viáticos ya que por esta pandemia de coronavirus que atravesamos en la actualidad se vuelve muy difícil conseguir los permisos necesarios para poder trasladarse. Por otra parte, el costo de quien se encarga de desarrollar el Plan ya se encuentra estipulado en el primer apartado.

❖ Humano: la persona encargada de llevar a cabo dicha capacitación será Sergio Campos, ya que tiene una amplia experiencia y estudios que lo avalan. Es un Formador en Liderazgo Coach certificado en la Escuela Latinoamericana de Coaching. Actúa como facilitador en procesos de cambio para trabajar en el desarrollo del equipo de trabajo, conformando equipos de alto rendimiento, aumentando la motivación del personal, trabajando sobre sus emociones y manejando una comunicación asertiva, entre otras habilidades.

❖ Temporal: llevar a cabo esta acción tomará aproximadamente 1 mes y 3 semanas, se realizarán 7 encuentros de 4 horas cada uno, una vez por semana.

❖ Destinatario: jefes y mandos medios de la estructura organizacional de Redolfi.

La capacitación sobre Liderazgo Coach hará que los jefes y mandos medios de la empresa logren obtener las herramientas y conocimientos necesarios para crear equipos de trabajo más motivados, desarrollando al máximo su potencial, y junto con una correcta gestión de la Comunicación Interna generar en los miembros un sentido de pertenencia, y colaboración con respecto a los objetivos que persigue la organización. En el Anexo 3 se presenta el contenido que se dictará en dicha capacitación.

Ejecutar la presente acción llevará 7 semanas y constará de 7 encuentros de 4 horas cada uno; los cuales se realizarán una vez por semana, específicamente los días martes, comenzando en la primera semana del mes de Mayo y finalizando en la tercera semana del mes de Junio. Se contratará al profesional Sergio Campos, quien será el encargado de dictar dicha capacitación y se les enviará un mail a todos los participantes el cual contendrá un tutorial que explicará cómo descargar la aplicación Zoom y cómo utilizarla. Los participantes verán este Zoom en horario laboral, dentro de las instalaciones de la empresa Redolfi, y el mismo quedará grabado y se enviará por mail a todos los participantes, para que puedan verlo aquellas personas que no pudieron asistir de manera presencial.

La 4ª acción que se ejecutará, será *brindar una capacitación sobre Comunicación Interna a los jefes y mandos medios* que conforman la empresa, y también se les explicará cómo utilizar las nuevas herramientas de comunicación 2.0, para que compartan los conocimientos adquiridos con sus subordinados.

Los *recursos* que se utilizarán son:

- ❖ Físico: casa Central de la empresa Redolfi, localidad de James Craik.
- ❖ Económico: el único costo que se contempla en este punto es el de la persona encargada de diseñar el Plan de Intervención, ya que será el Jefe de Recursos Humanos quien se encargará de dictar dicha capacitación (y este gasto ya se encuentra contemplado dentro de su sueldo mensual).
- ❖ Humano: quien desarrolla la presente propuesta junto al Jefe de Recursos Humanos.
- ❖ Temporal: la capacitación comenzará en la última semana del mes de Junio, y finalizará en la última semana del mes de Julio. La misma consistirá en 5 encuentros con una duración de 3 horas cada uno, una vez por semana.

❖ Destinatario: jefes y mandos medios de la estructura organizacional de Redolfi.

Luego de haber diseñado e implementado la Intranet, el Jefe de Recursos Humanos dictará una capacitación a los jefes y mandos medios de la empresa sobre la importancia y los beneficios de una correcta Comunicación Interna, y además, explicará cómo se deberán emplear las nuevas herramientas 2.0 que se han incorporado; (en el Anexo 4 se encuentran detallados los temas que se abordarán en la capacitación). Dicha capacitación tendrá una duración aproximada de 3 horas, y se llevará a cabo en la sucursal de la empresa Redolfi, siendo los 5 encuentros de la misma una vez por semana, específicamente los días miércoles. Todos los participantes deberán usar de manera obligatoria el tapaboca, colocarse alcohol en gel cuando ingresen, y cuando se retiren de la capacitación, y deberán respetar el distanciamiento social, ya que son los protocolos que deben seguirse debido a la pandemia de COVID-19 que atravesamos actualmente. La idea es que puedan asistir todos los jefes y mandos medios de la empresa, pero de todas maneras, la capacitación será grabada y enviada por mail, para que puedan verla quienes no pudieron asistir de manera presencial. El principal objetivo de esta capacitación es concientizar a los jefes y mandos medios de Redolfi sobre lo importante que es una comunicación eficiente y formal, y además, lo positivo que resulta incorporar y aprender a usar herramientas de comunicación 2.0. Todos los conocimientos adquiridos en dicha capacitación, serán transmitidos a los subordinados.

Medición de la Propuesta

Al momento de realizar la evaluación del impacto de la implementación es importante tener en cuenta el tiempo estimado para ejecutar cada una de las acciones. La herramienta adecuada para realizar ésta evaluación es un *Diagrama de Gantt*, ya que permitirá planificar y programar las acciones en un período determinado de tiempo y además se podrá realizar el seguimiento y control del progreso de nuestro Plan de Intervención, pudiendo observar el período que abarca el presente Plan y el tiempo específico en que se desarrollará cada actividad propuesta. Seguidamente se presenta dicha herramienta:

| Diagrama de Gantt | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | |
|---|-------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Contratar una consultora externa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicar el aviso de empleo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de CV y entrevistas de selección | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunión con el Directorio de Redolfi (decisión final) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratación del profesional en Recursos Humanos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratar al Diseñador Web | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de la Intranet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación de la Intranet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratar a un profesional en Liderazgo Coach | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dictar la Capacitación sobre Liderazgo Coach | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir el contenido de la Capacitación sobre CI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dictar la Capacitación sobre Comunicación Interna | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto a tener en cuenta en este apartado, es corroborar si el presente Plan de Intervención resulta realmente rentable para la empresa Redolfi. En este caso, se utilizará la herramienta *ROI (Retorno de la Inversión)*, con la cual se mide la rentabilidad de una inversión, es decir, se puede saber cuánto recuperará la empresa al implementar dicha propuesta. Con el resultado obtenido en números, se podrá analizar si realmente resulta beneficioso llevar a cabo las acciones anteriormente mencionadas. La fórmula que se utiliza para realizar este cálculo es la siguiente:

$$\text{ROI: } \frac{\text{Beneficios de la propuesta} - \text{Costos de la propuesta}}{\text{Costos de la propuesta}} \times 100$$

El valor que se tomará en cuenta es el activo neto de la empresa Redolfi al 31 de diciembre del año 2018, el cual fue aproximadamente \$10.417.452,07. Debido a la inflación que existe en la Argentina, resulta necesario actualizar dicho monto, y para llevar a cabo esta acción se utilizará la Calculadora de inflación histórica de Argentina², con la cual valores de años anteriores pueden convertirse a valores de hoy en día mediante el uso de datos de índices de inflación.

En el mes de diciembre del año 2019 el monto aproximadamente fue de \$15.865.545,13 debido a la inflación; y en el mes de septiembre del año 2020 esta cifra aumenta aproximadamente a \$19.388.366,94. En el objetivo general del presente Plan de Intervención se

² <https://calculadoradeinflacion.com/>

busca incrementar la productividad en un 15%, por tal motivo debemos aplicar dicho porcentaje sobre el activo neto de la empresa según el monto del año 2020, el cual quedaría en \$2.908.255. Sumado a esto, también debemos tener en cuenta la inversión que implica llevar a cabo las acciones de dicho Plan, lo cual representa un costo de \$1.260.153. En el siguiente cuadro se puede observar en detalle lo expuesto hasta el momento:

| | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Honorarios del profesional que diseña el Plan de Intervención | \$116.245 | | | | | | | | | | | |
| Costo de la selección (Consultora) | \$116.245 | | | | | | | | | | | |
| Examen preocupacional | \$2.400 | | | | | | | | | | | |
| Examen psicotécnico | \$2.300 | | | | | | | | | | | |
| Salario del Jefe de RRHH | | \$77.497 | \$77.497 | \$116.245 | \$77.497 | \$77.497 | \$77.497 | \$77.497 | \$77.497 | \$116.245 | \$77.497 | \$77.497 |
| Honorarios del Diseñador Web | | \$40.000 | | | | | | | | | | |
| Honorarios del Capacitador en Liderazgo Coach | | | \$53.000 | | | | | | | | | |
| Monto total por mes | \$238.790 | \$117.497 | \$130.497 | \$116.245 | \$77.497 | \$77.497 | \$77.497 | \$77.497 | \$77.497 | \$116.245 | \$77.497 | \$77.497 |
| Costo total de la propuesta: \$1.260.153 | | | | | | | | | | | | |

| Costos del Plan de Intervención | |
|---|--------------------|
| Honorarios del profesional que diseña el Plan de Intervención | \$116.245 |
| Costo de la selección (Consultora) | \$116.245 |
| Examen preocupacional | \$2.400 |
| Examen psicotécnico | \$2.300 |
| Salario del Jefe de RRHH | \$929.963 |
| Honorarios del Diseñador Web | \$40.000 |
| Honorarios del Capacitador en Liderazgo Coach | \$53.000 |
| Total | \$1.260.153 |

Fuente: elaboración propia

$$\text{ROI: } \frac{\$2.908.255 - \$1.260.153}{\$1.260.153} \times 100$$

Resultado del ROI: 131%

Esto significa, que por cada \$100 que invierta la empresa Redolfi en el Plan de Intervención propuesto, se recuperarán \$131 en un plazo de 7 meses. Por lo antes expuesto, se puede apreciar que ejecutar las acciones de dicho Plan otorgará un beneficio económico a la empresa, además de lograr un importante desarrollo en el personal de la misma, otorgándole un valor extra al negocio.

Conclusión

La comunicación interna es uno de los elementos claves para mantener un buen ambiente laboral, ya que una correcta gestión de la misma mejora las relaciones entre los miembros de una organización, fortaleciendo el vínculo entre ellos y aumentando su motivación, lo cual se ve reflejado en su accionar, el cual se vuelve mucho más eficiente. El presente Trabajo Final de Grado se centra en la comunicación que circula dentro de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., con el objetivo de gestionar la comunicación interna de una manera más eficaz desde el punto de vista de los Recursos Humanos, logrando mejorar el funcionamiento y aumentar la productividad de dicha empresa. Además, es de suma importancia contar con personas capacitadas, como líderes coach para poder llevar a cabo de manera eficiente la gestión de la comunicación interna dentro de la empresa Redolfi, y que además, logren desarrollar el potencial del personal, aumentando la confianza, satisfacción y sentido de pertenencia de los miembros que componen dicha empresa, facilitando la adaptación a los cambios al contar con las herramientas y recursos necesarios para que el personal se adapte a cualquier variante de una manera más sencilla y segura.

Se realizó un diagnóstico de la empresa Redolfi, con el cual se logró detectar la ausencia de un Plan de Comunicación Interna y además la falta de personas capacitadas para gestionar dicho plan. Por este motivo, en el presente Trabajo Final de Grado, se planteó un Plan de Intervención Profesional, con el objetivo de empezar a conformar un área de Recursos Humanos en la empresa en cuestión, e incorporar un profesional que se encargue de ejecutar las tareas de dicho área. Además, implementar herramientas de Comunicación 2.0 y capacitar en Liderazgo Coach a los jefes y mandos medios de la empresa, como así también sobre la importancia y el valor de la Comunicación Interna, para que transmitan estos conocimientos a sus subordinados. Llevando a cabo estas acciones, lo que se busca, es incrementar la productividad de la empresa Redolfi.

Esta propuesta se enfoca en solucionar los inconvenientes previamente planteados, para facilitar el intercambio de información, disminuyendo la incertidumbre, logrando mantener a todos los miembros de la empresa constantemente actualizados, aumentando la interacción de los mismos, fortaleciendo el vínculo entre ellos y con la empresa, logrando una mayor participación de todo el equipo de trabajo, desde un adecuado acompañamiento por parte de los líderes, sumamente necesario para que los colaboradores puedan aprender en un clima de confianza,

transformando todos estos inconvenientes en oportunidades de crecimiento y mejoras. Sumado a esto, un aspecto muy importante, es que las acciones propuestas también permitirán facilitar la adaptación a los constantes cambios del mercado, lo cual se considera una gran ventaja competitiva para la empresa.

Recomendaciones

Desde la visión de Recursos Humanos, se recomienda que la empresa Redolfi siga implementando mejoras en relación a la Comunicación Interna, ya sea mediante capacitaciones o la incorporación de nuevas herramientas digitales (herramientas de Comunicación 2.0), con el objetivo de continuar aumentando la productividad y mejorando el ambiente laboral, fortaleciendo las relaciones entre los miembros que la conforman, permitiendo no solo que el personal reconozca sus funciones, sino que además esté siempre al tanto de lo que ocurre en la empresa, logrando adaptarse sin problemas a los cambios que puedan surgir. Esto también involucra el constante desarrollo de los Líderes Coach, ya que para cumplir con lo antes mencionado necesitamos jefes capaces de motivar e inspirar al personal, permitiendo que desarrollen sus funciones en un clima laboral cómodo y de confianza.

Además, se debería crear un área específica de Recursos Humanos, con profesionales que se encarguen de formalizar los procesos para que los mismos resulten eficientes. Por ejemplo, los procesos de reclutamiento y selección de personal, es decir, elegir a los candidatos de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y capacidades, lo cual también ayuda a disminuir la rotación de personal. También sería importante diseñar e incorporar un adecuado proceso de inducción, para acompañar a las personas que comienzan a trabajar en la empresa, ya que facilitaría el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación, reduciendo o evitando errores. Sumado a esto, el personal del área de Recursos Humanos podría confeccionar y realizar evaluaciones de desempeño adecuadas para medir el logro de los objetivos propuestos y dar feedback al trabajador sobre su comportamiento y desempeño. Por otro lado, sería muy beneficioso para la empresa llevar a cabo capacitaciones para todos sus miembros, en sus distintas especialidades, para que puedan desarrollar sus conocimientos y habilidades, ejecutando sus funciones con destreza, logrando alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Todo lo mencionado en el apartado Recomendaciones, se considera adicional o complementario al Plan de Intervención propuesto en el presente Trabajo Final de Grado.

Referencias

- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional* (1ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación* (1ª ed.). Madrid: LID Editorial.
- Carballo, D. (2008). *Diagnosticando la comunicación interna: Caso "JBS LEATHER ARGENTINA S.A.* (Tesis de grado). Universidad del Este, La Plata. Recuperada de <http://dspace.biblio.ude.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/10>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dominici, M. A. R. (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio* (1ª ed.). Buenos Aires: Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural* (1ª ed.). Buenos Aires: Formanchuk & Asociados.
- Guerra, P. L. (2012). *Comunicación Interna y Clima Organizacional* (Tesis de grado). Universidad de Palermo, Buenos Aires. Recuperada de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1676
- Petrocco, N. A. (2019). *¿PARA QUÉ LÍDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES?* (Proyecto de investigación aplicada). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106>

Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones* (1ª ed.). Barcelona: OCTAEDRO.

Calculadora de inflación histórica de Argentina. Recuperado de <https://calculadoradeinflacion.com/>

Cayón, D. (26 de Abril de 2020). Consumo en cuarentena: nuevos hábitos, preferencia por los locales de cercanía y las compras diarias como única válvula de escape. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/26/consumo-en-cuarentena-nuevos-habitos-preferencia-por-los-locales-de-cercania-y-las-compras-diarias-como-unica-valvula-de-escape/>

Coronavirus: nuevas disposiciones para los supermercados. (23 de Marzo de 2020). *Página/12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/254767-coronavirus-nuevas-disposiciones-para-los-supermercados>

Coronavirus: una por una, todas las medidas que el Gobierno tomó hasta ahora. (29 de Marzo de 2020). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Coronavirus-que-medidas-anunciaron-este-domingo-y-cuales-siguen-en-analisis-20200315-0021.html>

Decreto 576/2020 Aislamiento social, preventivo y obligatorio. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 29 de Junio de 2020. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231291/20200629>

Fernández, B. (25 de Marzo de 2020). Efecto coronavirus: supermercadistas en alerta por caída de ventas. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/ambito-biz/ambito-biz/efecto-coronavirus-supermercadistas-alerta-caida-ventas-n5090896>

Jueguen, F. (24 de Junio de 2020). Crisis. Los supermercados sufren caídas de ventas, pero esperan precios más altos, según el Indec. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/crisis-los-supermercados-sufren-menos-ventas-peronid2385449#:~:text=Crisis.,Los%20supermercados%20sufren%20ca%C3%ADdas%20de%20ventas%2C%20pero%20esperan,m%C3%A1s%20altos%2C%20seg%C3%BAn%20el%20Indec&text=En%20medio%20>

La economía mundial se hundirá al menos 6% en 2020 por el coronavirus, según la OCDE: advertencias y consejos para la recuperación. (10 de Junio de 2020). *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/mundo/economia-mundial-hundira-6-2020-coronavirus-ocde-advertencias-consejos-recuperacion_0_U37MSQqSi.html

Noticias ONU. (25 de junio de 2020). La pobreza en Argentina aumentará del 35,6% al 40,2% debido al coronavirus. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>

Olub, L. (11 de Abril de 2020). El impacto ambiental del coronavirus: ¿hay efectos positivos?. *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/mundo/el-impacto-ambiental-del-coronavirus-hay-efectos-positivos-n5094840>

Por la cuarentena, el consumidor ya se comporta como un comprador mayorista a través del canal online. (6 de Abril de 2020). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Por-la-cuarentena-el-consumidor-ya-se-comporta-como-un-comprador-mayorista-a-traves-del-canal-online-20200406-0004.html>

RSE en tiempos de COVID-19: el rol de las empresas para estar cerca de la comunidad. (22 de Abril de 2020). *Infobae*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/inhouse/2020/04/23/rse-en-tiempos-de-covid-19-el-rol-de-las-empresas-para-estar-cerca-de-la-comunidad/>

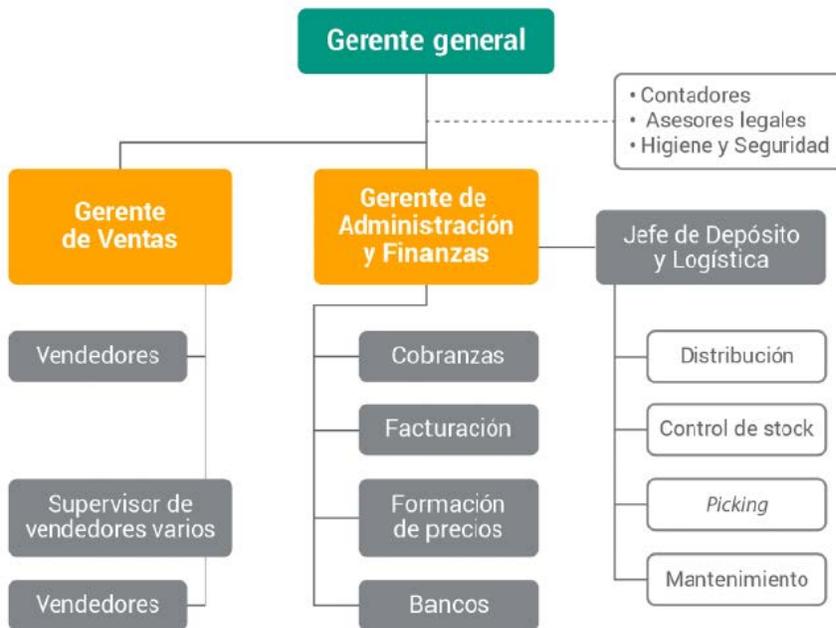
Sueldo promedio de un Jefe de Recursos Humanos. (Septiembre del 2020). Argentina: *Bumeran*.

Recuperado de https://www.bumeran.com.ar/salarios/recursos-humanos/jefe-de-recursos-humanos_46.html#:~:text=El%20sueldo%20promedio%20de%20un,Humanos%20es%20de%20ARS%20%2477.497.

Anexos

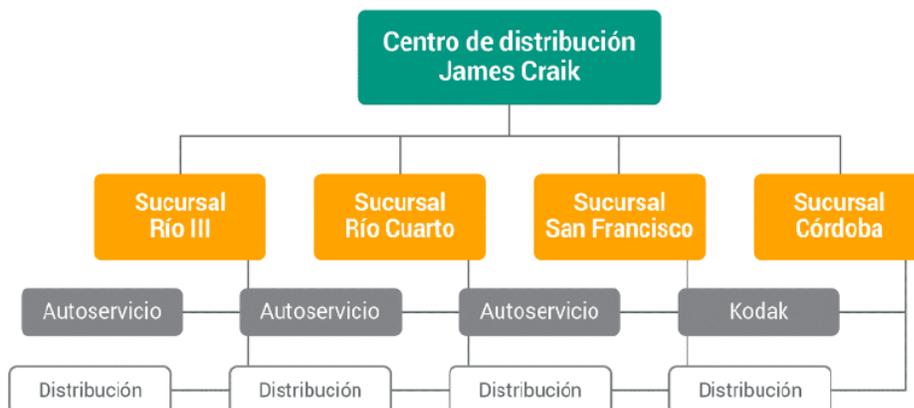
Anexo 1

Se presenta el organigrama que muestra cómo está formado el centro de distribución ubicado en James Craik (desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración).



Fuente: gráfico proporcionado por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

A continuación, se puede observar el organigrama que expone cómo está formada la empresa en cuanto a sus sucursales y cómo está compuesta cada una de ellas con respecto a si posee autoservicio mayorista o ventas con distribución.



Fuente: gráfico proporcionado por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Anexo 2

Seguidamente se va a detallar el contenido de la nueva Intranet. Cada persona al ingresar a esta plataforma interna de la empresa Redolfi (con un usuario y contraseña proporcionada por la misma), en la parte superior izquierda podrá observar su nombre y apellido, junto con la fecha, y también se podrá agregar una foto del usuario. En la página de inicio se expondrá la información general de la empresa, junto con la misión, visión y valores que la componen.

La Intranet se dividirá en los siguientes apartados:

- Sección de noticias: los administradores podrán transmitir mensajes importantes (pueden contener fotos o videos) y actualizaciones de la empresa (por ejemplo nuevas actividades o procesos). Todos los miembros que formar parte de la plataforma podrán realizar posteos, siempre y cuando sean coherentes y estén relacionados a la empresa.

- Stock: los usuarios podrán observar de manera online el stock disponible tanto en los salones mayoristas como en la casa central. De esta manera se podrá solicitarles a los proveedores la renovación de los productos antes de que aparezcan faltantes. Se utilizará la herramienta Dropbox, ya que permite actualizar y compartir archivos con todos los miembros que tengan acceso a esa misma red.

- Chat: servirá para comunicarse con los compañeros de trabajo cuando surjan temas relacionados a la empresa, ya sean dudas, inquietudes, entre otros. Además de escribir, se podrán enviar audios y realizar videollamadas, para que cada persona pueda utilizar el método que le resulte más cómodo, rápido y eficaz.

- Foros: se utilizarán para plantear temas relacionados a la empresa, y cualquier miembro del equipo de trabajo podrá leer y responder los mensajes. Esta herramienta servirá para expresar dudas, inquietudes, opiniones, ideas, proyectos, etc. Por otra parte, los administradores podrán crear foros privados cuando se requiera enviar información a un grupo reducido de personas.

- Calendario de eventos: brindará información sobre encuentros, celebraciones, capacitaciones, reuniones y demás actividades que puedan llegar a surgir.

- Buzón de sugerencias: su finalidad es recibir comentarios de todos los miembros del equipo de trabajo para mejorar los procesos, procedimientos y servicios, es decir, recibir sugerencias relacionadas con ideas, peticiones, observaciones o propuestas de mejora.

Anexo 3

En este anexo se presentarán los temas a tratar en la capacitación de Líderes Coach que llevará a cabo vía Zoom el profesional especializado Sergio Campos a los jefes y manos medios que forman parte del organigrama de la empresa Redolfi. En cada encuentro se dictará un módulo, pero no solo se observará su contenido, sino que además, se realizarán preguntas para poder interactuar un poco más con el público. Para acceder a la reunión de Zoom, les llegará por mail a todos los participantes un mensaje con el link de la misma y el código de acceso. En dicha reunión se compartirá en pantalla un power point explicativo con texto e imágenes; y los participantes podrán activar el micrófono cada vez que lo deseen para realizar preguntas (también podrán realizarlas por el chat), para que el profesional pueda ir evacuando las dudas que vayan surgiendo.

- 1er Módulo: Conceptos claves sobre Liderazgo. Conducción de equipos de trabajo.
- 2do Módulo: Cualidades y habilidades de un Líder Coach. Inteligencia emocional. Relaciones interpersonales.
- 3er Módulo: La importancia de mantener al equipo de trabajo motivado. Cómo ganar la confianza del equipo de trabajo.
- 4to Módulo: Definición e importancia del Coaching. Beneficios que otorga a la empresa su aplicación.
- 5to Módulo: Tipos de Coaching. Funciones de cada uno.
- 6to Módulo: Características fundamentales del Coaching (motivación, creatividad, responsabilidad, colaboración, autoestima, autoconfianza y compromiso).
- 7mo Módulo: Desarrollo del equipo de trabajo. Comunicación efectiva. Estilos de comunicación. Resolución de conflictos (el manejo del conflicto).

Anexo 4

A continuación se van a especificar los contenidos de la capacitación que dictará el Jefe de Recursos Humanos a los jefes y mandos medios de la empresa Redolfi sobre Comunicación Interna y las nuevas herramientas 2.0 que se incorporarán. En cada encuentro se dictará un módulo.

- 1er Módulo: Introducción a la comunicación organizacional. La figura del líder comunicacional.
- 2do Módulo: Qué es la Comunicación Interna. Importancia de la Comunicación Interna. Beneficios de una correcta Comunicación Interna.
- 3er Módulo: Cómo gestionar eficazmente la Comunicación Interna para alcanzar el éxito empresarial.
- 4to Módulo: Qué es y para qué sirve la Comunicación 2.0. Beneficios que otorga la Comunicación 2.0 a las empresas.
- 5to Módulo: Presentación de las nuevas herramientas de Comunicación 2.0: Mail e Intranet. Explicación sobre el funcionamiento de ambas.