

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach como facilitadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L”

Alumno: Lucía Antonela Parola

DNI: 35651304

Legajo: VRHU16593

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

2021

Agradecimiento

Culmina una etapa de mi vida de aprendizaje continuo y crecimiento personal. Agradezco a mis padres, que son los responsables de mucho de lo que soy hoy en día. Les debo gran parte de mis logros y este es uno de ellos. Siempre me motivaron y fueron fuente de inspiración para alcanzar mis metas y querer formarme profesionalmente.

A mi compañera de estudio y actual amiga Vicki, quien fue mi sostén durante estos años de carrera, gracias. Después de tanto esfuerzo, dedicación y alegrías juntas, lo que más anhelaba era llegar al final del camino con ella, y lo conseguimos.

No quiero dejar de agradecer a cada uno de mis amigos que me brindaron siempre palabras de aliento para no bajar los brazos en los momentos difíciles.

Inmensamente agradecida.

Resumen

En el presente trabajo se estudió el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., una empresa familiar situada en la provincia de Córdoba. Por medio de un análisis de su situación actual, se observó la carencia de un procedimiento formal y estandarizado de comunicación interna, lo cual generaba deficiencia en sus procesos. Asimismo, se advirtió que quienes ocupaban los puestos claves con funciones de líderes, no se encontraban capacitados para acompañar a sus subordinados al cumplimiento de las metas organizacionales.

Con el objetivo de brindarles una solución a dichas problemáticas, se diseñó una propuesta de aplicación de un plan de comunicación interna junto con una capacitación para directivos y mandos medios en liderazgo coach, con el fin de integrar al personal con los objetivos corporativos, mejorar el flujo de información y aumentar de esa forma su productividad.

La comunicación dentro de una organización es imprescindible para su correcto funcionamiento, siendo una práctica necesaria para alinear a todos los integrantes con los objetivos corporativos. Los líderes de una empresa deben ser los encargados de guiar de manera efectiva a sus equipos para colaborar a la consecución de las metas fijadas.

Palabras claves

Comunicación interna, capacitación, liderazgo coach, productividad.

Abstract

In this paper we studied the case of A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., a family business located in the province of Córdoba. Through an analysis of their current situation, the lack of a formal and standardized internal communication procedure was observed, which generated deficiency in their processes. It was also noted that those who occupied the key positions with leadership functions were not trained to accompany their subordinates in meeting organizational goals.

In order to provide them with a solution to these problems, a proposal was designed to implement an internal communication plan along with training for managers and middle managers in coaching leadership, in order to integrate staff with corporate objectives, improve the flow of information and thus increase their productivity.

Communication within an organization is essential for its proper functioning, being a necessary practice to align all members with corporate objectives. The leaders of a company must be in charge of effectively guiding their teams to collaborate in the achievement of the goals set.

Keywords

Internal communication, training, leadership coach, productivity.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de la situación.....	8
Análisis PEST.....	10
Las 5 fuerzas de Porter.....	13
FODA.....	14
Marco teórico.....	18
Comunicación interna.....	18
Software de colaboración empresarial o groupware.....	19
Líder coach.....	19
Diagnóstico y discusión.....	21
Plan de implementación.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance.....	23
Instalación de la plataforma Bitrix24.....	23
Reuniones mensuales por zoom.....	25
Elaboración de un plan de acogida.....	26
Formación de líderes coach.....	28
Marco de tiempo para la implementación.....	28
Evaluación de las acciones.....	29
Conclusiones.....	30

Recomendaciones.....31

Referencias.....32

Anexo

Anexo I: Evaluación de reuniones.

Anexo II: Encuesta sobre plan de acogida.

Introducción

La comunicación interna ha pasado a tener una posición fundamental y estratégica dentro de las organizaciones. Las empresas ya no pueden conformarse con suministrar información, necesitan generar conversaciones dentro y fuera de la misma que refuercen su cultura y reputación. Es imprescindible que los empleados entiendan la filosofía y los valores de la compañía para la cual trabajan, que conozcan hacia dónde se dirigen, cuáles son sus metas y los pasos para conseguirlas. En este trabajo final de graduación se presentará una propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes coach para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Alonso J. y José A. Redolfi SRL es una empresa afiliada a la CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas), dedicada a la comercialización y distribución en el sector mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Se encuentra ubicada en el interior del país con núcleo en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Desde allí se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial. Las filiales situadas en Río Tercero, San Francisco y Río Cuarto cuentan con salones de ventas para autoservicio mayorista, mientras que la localizada en la ciudad de Córdoba, con una distribuidora. Tienen más de 35 vendedores, preventistas y ejecutivos de cuentas para abarcar la mayor parte de dichas localidades; 170 empleados y camiones propios para realizar la distribución.

Uno de los lineamientos establecidos por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es marcar la diferencia con sus competidores brindando a su clientela un servicio con precios bajos. Dicho público está compuesto por despensas de barrios, supermercados, farmacias, quioscos, maxi quioscos, comedores, librerías, perfumerías. Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes.

Hoy por hoy la organización comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., La Papelera del Plata, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson's & Johnson's, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S.A, Las Marias S.A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Arcor, Fratelli Branca y Kodak, entre

las más importantes.

La principal problemática de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es no contar con un departamento de recursos humanos para la gestión de sus 170 colaboradores. Como consecuencia de esto, la empresa no tiene procesos de selección de personal establecidos para el reclutamiento externo, no cuenta con proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, ni tampoco con una estrategia de comunicación interna. Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados a ésta última deficiencia.

Para profundizar en la temática, a modo de antecedente, Areli Hurtado Vallejo, en su tesis final de grado “Plan estratégico de comunicación para la academia de salsa cubana y rueda de casino: azúcar d’lao”, de la ciudad de México (2013) explica que la informalidad en los procesos de comunicación organizacional afecta el desempeño laboral general debido a que los empleados olvidan los objetivos que tienen que cumplir a corto, mediano y largo plazo.

No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados. Así lo expone Marco Arrú, en su artículo “Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna”, Argentina (2014).

Wiedemann, Julliette (2019) en su estudio de caso de tipo explicativo “Comunicación organizacional interna” en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, aporta que a través de un buen empleo de la comunicación pueden transmitirse correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la empresa, lo cual tiene un impacto positivo al generar una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la organización, por parte de su capital humano para desarrollar nuevas competencias, formas de relación y de trabajo, actitudes y comportamientos.

Para que el ambiente laboral sea óptimo es necesario contar con una buena comunicación. Para cuidar este entorno y lograr que sea especial es de suma importancia crear lazos, contar con empatía e integrar la identidad corporativa, siendo esto desarrollado dentro de la integración de un equipo de alto rendimiento, pudiéndose lograr a través de un proceso de coaching; es lo que explican Nayelli Alegria Anguiano e Irma

Margarita Guzman Padilla en su tesis final de grado “Integración de equipos de alto rendimiento dentro del área comercial, para mejorar la comunicación empresarial mediante el coaching organizacional, en importadora de productos químicos MEJAN”, en la ciudad de México (2016).

En aporte a este trabajo, Daphne González Lecaro, en su tesis final de grado “El coaching y la comunicación”, Santiago de Chile (2008), expone que el coaching surge como una necesidad estratégica para el aprovechamiento de matices de talento personal de los líderes en las instituciones. Asimismo, explica que los líderes son un factor fundamental para promover el desarrollo de los canales de comunicación, y se espera de éstos que pongan en juego competencias que aseguren el alto rendimiento de sus equipos a fin de que alcancen o excedan los objetivos previstos.

Llevar a cabo un plan estratégico comunicacional interno es importante para contribuir al logro de los objetivos de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., ya que resulta fundamental generar conciencia de comunicación entre los miembros de la compañía. Se tiene que trazar un camino común y hacerle ver a todos los miembros de la plantilla que se necesita de ellos para poder alcanzar la meta. La formación de los directivos y mandos medios como líderes coaches permitirá que mejoren sus habilidades comunicacionales para contribuir a la motivación de sus equipos, a desarrollar sus capacidades y fortalezas, logrando de esta forma eficacia laboral en los empleados a través del compromiso, llevando a la mejora de los resultados de la empresa, ganando así competitividad.

Análisis de la situación

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar del sector mayorista bajo la denominación social de S.R.L. que tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución y ha demostrado su continuo crecimiento por más de 60 años. Su estrategia es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Poseen una cultura organizacional fuerte, con sus valores centrales bien definidos, bajo índice de rotación de personal, bajo nivel de ausentismo y antigüedad en sus empleados. Asimismo, posee las características de una cultura tradicional paternalista, basada en la confianza mutua, lealtad por parte de sus empleados y reciprocidad dentro del seno de la empresa familiar. Este estilo de dirección empresarial puede suponer una falta de profesionalidad, tanto en las relaciones entre los colaboradores como en los procesos dentro de la empresa. No existe sistema alguno para evaluar a los profesionales bajo parámetros objetivos y no tienen planes de formación o de planificación del equipo.

En relación a su estructura organizacional, se puede identificar por su organigrama que es burocrática funcional; tienen tramos de control estrechos, alta centralización, especialización y formalización. Mantener un organigrama de este tipo es muy útil para que un negocio despegue en sus primeras etapas, quedando éste desactualizado para reflejar el estado actual de la empresa. Además, tiene la desventaja de inhibir el crecimiento de un empleado y el potencial de crear barreras entre distintas funciones, pudiéndole resultar ineficiente a la organización que tiene una variedad de productos y mercados diferentes.

En lo que respecta a la gestión de sus recursos humanos, ésta es bastante deficiente. Al carecer de un área que se dedique a su personal, sus procesos caen en la informalidad. No tienen políticas definidas para la selección de los empleados; reciben curriculum y cuando surge una necesidad éstos son evaluados por el responsable del área en cuestión, quien contrata si hay acuerdo con la gerencia. Si el cargo es de mayor responsabilidad, su fuente de reclutamiento es a través de diarios. A su vez, cuentan con promoción interna para los empleados de mayor antigüedad, lo que les ocasiona problemas debido a que su criterio para los ascensos es la confianza, cualidad que no evalúa si la persona se encuentra capacitada para asumir un cargo de mayor

responsabilidad, desencadenando en un margen de error. Sus descripciones de puestos están desactualizadas y no tienen un proceso de inducción, generando inconvenientes debido a la importancia de contar con ello para facilitar el aprendizaje de las funciones a desempeñar como también la adaptación del nuevo integrante. Tampoco realizan encuestas de clima laboral para conocer el ánimo y las inquietudes de las personas, la problemática existente y los vicios que la cultura organizacional haya desarrollado.

No existen capacitaciones para los líderes de la organización, siendo algo de suma importancia ya que son los responsables de ayudar a maximizar la eficiencia de sus subordinados y alcanzar los objetivos fijados. El compromiso de los empleados con el plan estratégico y la cultura empresarial se generará si los impulsores máximos del trabajo en la organización son líderes reales, legítimos para motivar a todo su equipo.

No tienen un área dedicada exclusivamente a higiene y seguridad, pero si cuentan con inspecciones regulares con pocas observaciones.

Su proceso de comercialización es sistemático: abastecimiento, recepción y ventas son sus tres etapas principales. La primera se realiza a través de un sistema informático que proporciona un estimativo de compra, mientras que la segunda se realiza de manera manual, pudiendo existir margen de error. Sus ventas no exigen mínimos de compras y sus clientes no tienen planes de financiación.

Su actual infraestructura los limita a crecer debido a la escasez de espacio, pero cuentan con un plan de inversión estratégica para ampliar sus posibilidades de comercialización y lograr economías de escalas más atractivas.

La empresa no cuenta en la actualidad con una estrategia planificada de publicidad. La búsqueda de clientes la realiza principalmente el gerente de ventas y algunos se dirigen directamente a las oficinas. Sus redes sociales no son muy populares, ignorando así un gran segmento del mercado y quitándole competitividad a la organización. Tampoco cuenta la organización con un plan de comunicación interna, por lo que la productividad puede resentirse, creciendo el sentimiento de confusión en los empleados como así también la falta de compromiso.

Para evaluar los factores externos que pueden afectar en la actualidad y en un

futuro a la organización y a su estrategia, se presenta a continuación un análisis PEST (siglas de político, económico, social y tecnológico).

Factores Políticos:

- Este año hay elecciones legislativas, pudiendo generar inestabilidad a la empresa para la toma de decisiones debido a que puede modificarse la legislación vigente.

- El 12 de marzo de 2020 se amplió mediante el Decreto N° 260/20 de la emergencia pública sanitaria establecida en la Ley N° 27.541. En ella se faculta al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación a establecer las condiciones de trabajo y licencias que se deberán cumplir durante el plazo y las recomendaciones que establezca la autoridad sanitaria.

- Mediante la Ley N° 27.555 se creó el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo con el objeto de establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades que por su naturaleza y particulares características, lo permitan.

- El Gobierno Nacional estableció una nueva prórroga de la prohibición de despidos y suspensiones. De esta forma, y teniendo en cuenta la emergencia pública en materia ocupacional que rige desde diciembre de 2019, ampliada hasta el 31 de diciembre de 2021, se dispone la prohibición de efectuar despidos y suspensiones sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, hasta el 30 de junio de 2021.

- En febrero 2021 se incrementó un 50 por ciento los montos acreditados a los titulares de la tarjeta Alimentar con el objetivo de sostener el poder de compra de las familias y avanzar con un esquema de buena nutrición. Dicha tarjeta promueve el acceso a alimentos sanos, seguros y saludables, aumentando los ingresos de las familias para su consumo.

- Frente al contexto actual y con el propósito de continuar garantizando el acceso a los bienes esenciales de consumo general en condiciones justas y equitativas, la Secretaría de Comercio Interior establece la extensión de la vigencia de los Precios Máximos hasta el 15 de mayo de 2021 inclusive. La normativa contempla la intimación

a las empresas que forman parte de la cadena de producción, distribución y comercialización de los bienes de consumo masivo incluidos en el Sistema Electrónico de Publicidad de Precios Argentinos (SEPA) a incrementar su producción hasta el más alto grado de su capacidad instalada y arbitrar los medios a su alcance para asegurar su transporte y distribución, con el fin de satisfacer la demanda creciente de la población y entidades públicas de los distintos niveles de gobierno y evitar, de este modo, situaciones de desabastecimiento.

Factores Económicos:

- En Argentina la inflación va en crecimiento, pudiéndole repercutir a la empresa en su plan de inversión de trasladar el centro de distribución para ampliar su infraestructura ya que puede llegar a paralizarlo, además de incrementar sus costos.

- Asimismo, la inestabilidad económica del país impacta en la empresa ya que la población tiene menos dinero para gastar (menor poder adquisitivo); los productos deben aumentar su costo y por tanto el consumo disminuye, lo que reduce el margen de ganancia y como consecuencia, el crecimiento de la compañía.

- En el mes de Abril 2021 hubo paritarias para los empleados de comercio, donde se acordó un incremento salarial del 32% sobre los salarios básicos del mes de mayo, debiéndose pagar en cuatro tramos no remunerativos y no acumulativos de 8% cada uno.

- Los precios al consumidor en Córdoba aumentaron 4,06% durante marzo 2021, lo que perjudicará la competitividad de la empresa.

- El combustible llegará al 15% de aumento este año, afectando directamente a la distribución que realiza la empresa, lo que consecuentemente se verá reflejado en la suba de precios de los productos.

Factores Sociales:

- Como consecuencia de la pandemia, se aumentó la lista de alimentos que entran en los “precios cuidados”, pudiendo así facilitarle a la población el acceso al consumo y repercutiendo favorablemente en la facturación de la organización.

- Ciertos sectores de la sociedad, como los que se incluyen dentro de los grupos de riesgo, toman conciencia por su salud a raíz de la situación epidemiológica mundial por lo que evitan salir de sus casas para hacer compras, pudiendo reflejarse esto en disminución de ventas en los salones para autoservicio mayorista.

- Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo alcanzando a 2,1 millones de argentinos. El país tiene el costo laboral más alto de la región, promoviendo el trabajo informal.

- Con respecto a los hábitos de consumo, el argentino ha cambiado como consecuencia de la pandemia; antes buscaba promociones o descuentos y ahora se enfoca en los envíos o las compras en cuotas.

Factores Tecnológicos:

- La evolución en las tecnologías de la información y la aparición de las diversas herramientas de comunicación permiten a las organizaciones aprovechar oportunidades en las que se establecen diferentes vínculos hacia los usuarios. Hoy en día la tecnología se ha convertido en un recurso indispensable para la utilización en las actividades diarias comunes, creando un nuevo tipo de sociedad la cual se encuentra activa frente a la información que recibe y transmite.

- A raíz de la transformación digital por la que atravesamos, el 08 de septiembre de 2020 la Provincia de Córdoba lanzó una novedosa herramienta para que las PyMEs locales puedan evaluar su madurez digital. Se trata de un Chequeo Digital, una herramienta de diagnóstico sobre digitalización, diseñada para que las empresas tomen decisiones para impulsar su evolución y actualización tecnológica

- Córdoba se encuentra dentro del "top ten" de las provincias con mejor desempeño en lo que respecta a acceso a internet según datos del INDEC.

A continuación se presenta un análisis de las cinco fuerzas de Porter con el fin de analizar el nivel de competencia de la organización dentro de su industria.

Amenaza de productos sustitutos:

Existe una gran variedad de empresas que comercializan productos sustitutos de la misma industria, pero A. J. & J. A. Redolfi S.R.L ofrece una alta variedad de artículos de calidad a precios accesibles, siendo lo que estratégicamente lo diferencia con respecto a sus competidores, por lo que el grado de amenaza es bajo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

La organización se encuentra posicionada actualmente en el mercado mayorista. A través de una economía de escala atractiva, continuando con la diferenciación en sus productos y precios competitivos, como así también con sus propios vehículos para el transporte y distribución de la mercadería, la compañía pondrá barreras de entrada al sector a las nuevas empresas que quieran ingresar.

Rivalidad entre los competidores:

Los competidores de Redolfi S.R.L son las empresas preventistas con entregas a domicilio como así también los mayoristas con salones comerciales. Los que se encuentran en la provincia de Córdoba son: supermercados mayoristas Grasano, Nueva Era y Top situados en la localidad de Río Cuarto; Luconi Hnos de Río Tercero; Yaguar, Tadicor, Makro y Basualdo de la ciudad Córdoba.

Queda demostrado que es un mercado con alto índice de competidores, pero la empresa se diferencia ofreciendo servicios de calidad, acotados tiempos de entrega, asesoramiento comercial, precios competitivos y gran variedad de productos.

Poder de negociación con los proveedores:

Parte del éxito de una empresa es la elección de sus proveedores. Hoy en día la organización trabaja con marcas líderes en el mercado como Arcor, Johnson's & Johnson's, Fratelli Branca, Kodak, entre otras. La empresa tiene una excelente relación con sus distribuidores, por lo que sería recomendable poder negociar condiciones de pago en cuanto a plazos, publicidad, y exclusividad de ciertos productos para no tener competidores en la zona.

Poder de negociación con los clientes:

Actualmente la organización cuenta con aproximadamente 6000 clientes. Entre

ellos encontramos despensas de barrios, supermercados, farmacias, quioscos, maxi quioscos, comedores, librerías, perfumerías; negocios de escasos recursos, poco personal y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, la mercadería es transportada por la empresa, y las ventas en su mayoría realizadas por preventistas. El poder de negociación de los compradores es reducido debido a las características antes mencionadas, y Redolfi no brinda planes de financiación. La alta competencia hace que los clientes puedan cambiar de proveedor fácilmente.

Con el objetivo de ofrecer un diagnóstico para la toma de decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro, se presenta la matriz de análisis FODA.

Variables internas:

Fortalezas:

- Es una empresa en continuo crecimiento (todos los años conquista nuevos clientes y mercados).
- Cuenta con una historia propia.
- Tiene una ubicación estratégica.
- Posee flota propia de vehículos para su distribución, autoservicios mayoristas y distribuidora.
- La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada.
- Cuidadoso manejo de las finanzas (no tienen endeudamiento).
- Excelente relación con sus proveedores.
- Precios bajos en relación a la competencia.
- Tiempo de entrega acotado.
- Asesoramiento comercial a sus clientes y seguimiento frecuente.
- Buena relación con sus empleados.
- Baja rotación de personal.

- Cuentan con promoción interna.
- Tienen un perfil solidario, dándole una imagen positiva a la organización.

Debilidades:

- No cuentan con un departamento de recursos humanos.
- No tienen proceso de selección de empleados ni tampoco de inducción.
- El criterio para la promoción interna no es el adecuado para evaluar las capacidades de los empleados.
- No tienen un plan estratégico de comunicación interna.
- Carecen de un plan estratégico de publicidad.
- Su participación en redes sociales es muy poca.
- No tienen clasificación de sus clientes por volumen ni por comportamiento de compra.
- No tienen un sistema informatizado para el control de la mercadería que reciben de sus proveedores sino que lo hacen de manera manual, existiendo margen de error.
- No existen capacitaciones en liderazgo para gerentes y mandos medios.
- Falta de motivación de los empleados.
- No hay plan de carrera profesional ni capacitaciones para sus empleados.
- No realizan encuestas de clima laboral para conocer las inquietudes del personal o las problemáticas existentes.
- No tienen planes de financiación para sus clientes.
- El tamaño de su infraestructura actual los limita a crecer.
- No cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.

VARIABLES EXTERNAS:

Oportunidades:

- Están invirtiendo en un centro de distribución con ubicación estratégica, lo que les dará la posibilidad de sostener el crecimiento en su volumen de ventas y mejorar su economía de escala.
- Cuentan con 10,5 hectáreas para revender y obtener fuente de ingresos para invertir.
- Con la nueva infraestructura se presenta la oportunidad de tener la exclusividad de comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas en toda la Provincia de Córdoba.

Amenazas:

- La situación económica del país es inestable y la inflación va en crecimiento.
- En virtud del Sistema Electrónico de Publicidad de Precios Argentinos a través del cual los comercios que realicen venta minorista de productos de consumo masivo deben informar diariamente los precios de venta al público, podrían verse afectados los clientes de la organización debido a absorber los aumentos de precios, lo que podría ocasionar una disminución en las ventas de la distribuidora.
- La competencia es alta.
- Los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, lo que perjudica la rentabilidad de la empresa.
- Aumento del precio de la nafta.

En virtud de lo anteriormente analizado, se observa que A. J. & J. A. Redolfi posee varias fortalezas, lleva muchos años en constante expansión, se encuentra económicamente consolidada y es una firma que invierte para crecer, contando hoy con una importante estructura al servicio del cliente. Sus oportunidades están mayormente relacionadas a la inversión que están realizando para aumentar su infraestructura y

sostener su economía de escala. Sus debilidades, con la casi nula gestión de sus recursos humanos; y en cuanto a sus amenazas, se puede deducir que la organización vive en un mundo en constante cambio, más aún en la excepcional actualidad en la que se encuentra a raíz de la pandemia, por lo que se pasa de un escenario a otro rápidamente, existiendo mucha competencia. Sin embargo, surge un diferenciador muy importante que mantendrá a la empresa sólida a pesar de las adversidades que se puedan presentar. Una empresa que no olvida sus raíces y su razón de ser es la única que actuará con coherencia a lo que dice y, por lo tanto, se hará más fuerte para enfrentar los cambios de hoy. La identidad, el ADN de la empresa, es el activo intangible más importante y la razón por la cual la organización será preferida por encima de otras. Las decisiones, las acciones y las comunicaciones deben ser esencialmente congruentes con la identidad de la empresa y el posicionamiento corporativo. Para lograr dicho posicionamiento, se necesitan colaboradores más involucrados con los objetivos de la organización, siendo de vital importancia mantenerlos informados sobre el estado actual o el rumbo que está tomando la compañía. El mensaje no debe quedarse en la mente de quienes dirigen la empresa sino diseminarse por toda la entidad y transmitirles que es con ellos con quienes se desea emprender ese norte que se ha trazado. En este escenario, la práctica muestra que quien debe impulsar una comunicación efectiva hacia este público de interés es el área de Recursos Humanos.

Es clave para gestionar el talento, la motivación, el compromiso y la implicación del factor humano de A. J. & J. A. Redolfi, contar con un plan estratégico de comunicación interna, con el fin de lograr la fidelización de los empleados y alinear la visión estratégica del negocio con el primer público de la organización. Alcanzar esto será posible gracias a una red de facilitadores que serán quienes contribuyan a la existencia de una comunicación más efectiva.

Marco Teórico

Para abordar la temática desde una perspectiva teórica, se presentan a continuación los conceptos de comunicación interna, software de colaboración empresarial o “groupware” y líder coach.

Comunicación interna

Brandolini y González Frígoli (2009), afirman que la comunicación interna es una herramienta de gestión, un medio para alcanzar un fin, que tiene la prioridad de buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, a todos los integrantes de la empresa y surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. Permite generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando; propiciar a alcanzar un cambio de actitudes positivas a partir del conocimiento del rumbo por parte del plantel de la empresa para que éstos puedan tomar decisiones individuales o en grupo y así alcanzar las metas propuestas por la empresa y mejorar la productividad, ya que al generar una comunicación interna clara, todos los miembros de la compañía conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

La comunicación interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que es cambiante. Es un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales. Desde un punto de vista más operativo, permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, cubre las necesidades de información de los empleados y su demanda de una mayor participación dentro de la organización. A través de los soportes y procedimientos de la comunicación interna se enteran de las normas o procedimientos que afectan a su trabajo diario y atribuciones; reciben información sobre los beneficios sociales, están al corriente de las oportunidades de promoción y desarrollo profesional y conocen los puntos de vista y opiniones de los responsables de la organización en temas que les atañen directamente. (Estudio de Comunicación, 2014).

Software de colaboración empresarial o groupware

Yolanda Gonzalez (2020), explica en su artículo que el software colaborativo o groupware es una herramienta que ayuda a los usuarios en las tareas cotidianas tales como el calendario, programación, libretas de direcciones, correo electrónico, foros, listas de correo, mensajería instantánea, entre otros. Al utilizar un software colaborativo en el trabajo, valga la redundancia, se crea un entorno de trabajo colaborativo.

Con énfasis en la interoperabilidad y el trabajo colectivo en un entorno multiusuario, el software de colaboración funciona como un portal desde el cual los usuarios crean y actualizan documentos con versiones controladas, administran contenido en línea, comparten activos como calendarios y bandejas de entrada, y conversan a través de funciones de chat y mensajería (Yolanda Gonzalez, 2020).

Líder coach

Ser líder coach supone el gran desafío de cambiar el modelo antiguo de liderazgo, del orden mando y castigo de decir el qué y el cómo; por un nuevo modelo de pregunta y escucha, proponiendo el qué y que el cómo lo decida el equipo. (Aden International Business School, 2017).

Enrique Fuentes (2020) sostiene que el estilo de liderazgo Líder-Coach concilia la autoridad con la libertad. Se basa en hacer ver a los colaboradores cuál es su potencial interno y acompañarlos en el desarrollo del mismo para que de esa forma puedan contribuir a las metas, misión y visión de la compañía. El líder se relaciona con sus colaboradores como un guía o un facilitador; es cercano, afable, y a la vez exigente con el compromiso en el desempeño de las funciones propias de los puestos de trabajo. El directivo-coach tiene como principal intención acompañar a sus colaboradores en su propio desarrollo competencial. Para ello, identifica las fortalezas y talentos de cada uno, mide su nivel de desarrollo, define planes de entrenamiento para aumentar el nivel de desempeño y analiza la mejor forma de ponerlos al servicio del puesto de trabajo;

identifica qué competencias claves para el puesto no están desarrolladas en los niveles exigidos y acompaña al empleado a diseñar un plan específico que ayude a desarrollar dichas competencias para lograr un eficiente desempeño del puesto, todo a través de la aplicación de herramientas de coaching.

En síntesis, Brandolini y González Frígoli coinciden con el estudio de Comunicación en que la comunicación interna es clave para la obtención de las metas organizacionales ya que los miembros de la empresa se alinean con los objetivos empresariales. Por su parte, la aplicación de un software de colaboración empresarial ayudará a promover un entorno colaborativo, lo que generará motivación en los empleados y un impulso para contribuir a las metas, misión y visión de la compañía.

La aplicación por parte de los líderes de habilidades comunicacionales y técnicas de coaching con los empleados, también aportará a la motivación de éstos, puesto que tendrán más confianza en sí mismos al desarrollar al máximo sus competencias, aumentando su compromiso con la empresa y su rendimiento.

En este trabajo final de grado se coincide con lo expuesto por los autores ya que sus teorías son coincidentes con la realidad de la organización presentada. Basta con la implementación de un buen plan de comunicación que integre estos conceptos para producir grandes cambios en un entorno que así lo demanda.

Diagnóstico y Discusión

A raíz de lo expuesto con anterioridad, se concluye que las debilidades de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. están relacionadas en su mayoría con la falta de un plan de comunicación interna, siendo un problema que se ve reflejado en la carencia de motivación de sus empleados como también en la imprecisión en sus cometidos, lo que genera deficiencia en sus procesos.

La falta de inducción de los integrantes que se suman a la plantilla es uno de los factores que afectan la comunicación desde el comienzo ya que la persona ingresa a la empresa desconociendo la filosofía de la misma, cómo funciona, sus valores, cultura, así como su misión y visión. Es de suma importancia que los recién llegados se sientan cómodos desde el principio para conseguir que sean productivos cuanto antes y quieran quedarse en la empresa.

Tampoco cuentan con capacitaciones o programas de formación para sus empleados. Sin una formación adecuada del personal, la empresa corre el riesgo de perder empleados debido a la incapacidad para completar tareas y asignaciones de forma adecuada, fallando en el cumplimiento de las normas y directrices de la empresa.

Los directivos y mandos medios que ejercen el rol de líder no se encuentran debidamente capacitados para atraer, motivar y fidelizar a sus subordinados. Los líderes que se necesitan hoy en día para el éxito de una organización deben ser personas con visión, capaz de unir, de crear equipo; con capacidad de comunicación y de adaptarse a los cambios de forma rápida.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L tiene varios circuitos bien divididos, los cuales carecen de un orden para la circulación de información en tiempo y forma, generando dificultades en las operaciones y perdiendo calidad sus procesos, lo que provoca márgenes de error y pérdida de productividad.

Asimismo, no realizan encuestas de clima laboral, no cuentan con un buzón de sugerencias, ni alguna herramienta similar para conocer opiniones e inquietudes de sus empleados, demostrando la carencia de comunicación ascendente.

Cuando la empresa no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas

dejan de estar claras. Cuentan con la fortaleza de mantener una buena relación con sus empleados, siendo ésta una oportunidad para realizar un plan de comunicación bien planteado, además de una capacitación para sus líderes en liderazgo coach y generar de esta forma incontables beneficios para la organización.

Un plan de comunicación es una herramienta que ayuda a posicionar la imagen institucional, genera oportunidades de negocio y colabora a que muchos aspectos de la entidad funcionen sin problemas. Una buena comunicación interna es esencial en la gestión de personas y contribuye de manera directa a la competitividad de la empresa ya que los empleados se convierten en verdaderos embajadores de la marca, consiguiendo mayor rentabilidad de manera indirecta y convirtiéndose en un pilar fundamental a largo plazo.

Por su parte, un líder coach es un guía del proceso, busca enseñar y corregir frente a un problema, trabaja en equipo fomentando la toma de decisiones y el entusiasmo, visualizando a los problemas como oportunidades de mejora. A través del compromiso logra desarrollar a las personas enfocándose en su crecimiento laboral y personal, utilizando un feedback personalizado y eficaz.

La inversión que la organización realice en comunicación interna y liderazgo coach es rentable ya que no es elevada y tiene claros resultados, siendo su principal retorno el compromiso y la implicación de los empleados, que cada uno desde su posición conseguirá resultados excepcionales prestando un servicio diferenciador.

Resulta relevante brindar una solución a la problemática planteada para fortalecer la relación con los empleados, formar un sentido de pertenencia creando contenidos que le hagan sentir a las personas que lo que hacen es importante, con el motivo de generar diferencia y que la compañía gane competitividad. Hacer foco en el público interno es importante para alcanzar los objetivos de la organización debido a la relación que existe entre la comunicación interna, el liderazgo empresarial y la mejora de los beneficios económicos.

Plan de implementación

Objetivo general:

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coaches para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el fin de mejorar el flujo de información entre las áreas de la compañía, integrar el personal con los objetivos corporativos y aumentar un 15% su rentabilidad anual.

Objetivos específicos:

- Promover la comunicación interna a través de la incorporación de un software de colaboración empresarial.
- Comunicar de forma eficiente y oportuna mediante reuniones vía zoom.
- Acoger, entusiasmar y orientar a quien ingrese a la empresa informando reglas y normativas internas, estilo de gestión, y cultura corporativa por medio de un plan de acogida.
- Capacitar a los directivos y mandos medios en liderazgo coach.

Alcance

El plan de comunicación se realizará para el centro de distribución ubicado en la provincia de Córdoba. Tendrá una duración de 6 meses, comenzando el lunes 5 de julio de 2021 y finalizando el viernes 31 de diciembre de 2021.

Acciones

1) *Instalación de la plataforma Bitrix24*

Este software de colaboración empresarial integra sistemas de comunicación como el correo electrónico, chats, herramientas para la gestión integral de proyectos, flujos de trabajo y calendarios que organizan y simplifican las actividades y tareas.

Objetivo: centralizar la información, facilitando herramientas para la comunicación, el feedback y la integración y modificación de documentos, sin importar la ubicación física de los diferentes miembros del equipo de trabajo lo que

facilitaría el home office para las personas declaradas factores de riesgo en la pandemia.

- Se explicará a todos los miembros de la compañía la nueva realidad comunicativa a través de una reunión vía zoom dentro del horario laboral. Se contratará un programador informático junior FreeLancer de aplicaciones móviles y escritorio durante un mes, quien será el encargado de realizar la capacitación para instalar Bitrix24 y explicar el uso de la nueva plataforma; responder las consultas de los empleados y estar disponible para resolver cualquier problema que surja durante el primer mes de adaptación.
- La plataforma Bitrix24 se instalará de manera gratuita en el servidor web local de las computadoras que existan en la empresa, y tendrá acceso completo a todos los beneficios que ofrece en lo que refiere a la administración de proyectos colaborativos.
- A su vez, se instalará la aplicación gratuita para la colaboración empresarial en los dispositivos móviles compatibles con los diferentes sistemas operativos del resto del plantel. De esta forma, podrán monitorear los proyectos desde cualquier lugar sin necesidad de acceder a un ordenador.

Responsables: el gerente general será quien encabece la reunión explicando los nuevos canales de comunicación de la empresa, en conjunto con el programador junior contratado quien explicará cómo instalar la aplicación, cómo deberá registrarse y loguearse cada persona, los detalles y funciones de la misma.

Beneficiarios: todos los integrantes de la empresa.

Medición: a través de un cuestionario de preguntas cerradas que entregará cada responsable de área a sus subordinados luego de transcurrido el primer mes de adaptación.

Recursos involucrados: acceso a internet o conexión wifi, computadoras, notebooks, celulares de la empresa; smartphones y/o computadoras del personal, aplicación zoom y sala de conferencias de la empresa.

Recursos financieros: la versión a utilizar de Britix24 es gratuita; costo del servicio por un mes del programador informático junior FreeLancer \$70.000.

Tiempo: la reunión se realizará el lunes 5 de julio de 2021, tendrá una duración de 2 horas aproximadamente con posibilidad de alargarse en caso de que haya muchas dudas por parte del plantel. La adaptación será de un mes.

2) *Reuniones mensuales por Zoom*

La mencionada plataforma posee comunicación de video, voz y texto sin coste entre usuarios, videoconferencias desde PC y dispositivos móviles, videoconferencias grupales con varios usuarios desde lugares geográficos diferentes.

Objetivo: fomentar la comunicación bidireccional, organizar el trabajo, atender necesidades de cada área como también realizar propuestas para la resolución de problemas, sin tener que trasladarse de sus oficinas.

- Todo el personal tendrá la tarea de descargarse la plataforma ya sea en sus computadoras laborales, personales, o sus dispositivos móviles.
- A principio de cada mes, los directivos y mandos medios tendrán una reunión a través de la plataforma en horario laboral. Quien dirija la reunión será el gerente general, quien ha de señalar la duración aproximada de la reunión o la hora tope para su finalización, dando la posibilidad al inicio de la sesión de cambiar el orden del día. Establecerá turnos para realizar intervenciones, ofreciendo igualdad de oportunidades para asegurar el respeto entre pares.
- Se levantará un acta de cada reunión para someterla posteriormente a aprobación. Se concluirá la reunión con un resumen de las resoluciones adoptadas y se anticipará la fecha de la próxima reunión.
- Posteriormente, a través de una reunión previamente programada vía Zoom, los mandos medios tendrán la tarea de ser “la voz” de la comunicación interna de cara al staff, ya que deberán transmitir las estrategias adoptadas por la dirección a los colaboradores de los niveles operativos existiendo un feedback permanente, de modo que las inquietudes, propuestas, e ideas de los empleados, lleguen a los

directivos en la próxima reunión.

Responsables: directivos y mandos medios.

Beneficiarios: todo el personal.

Medición: al finalizar cada reunión de directivos y mandos medios, se destinarán 10 minutos para responder un breve cuestionario de satisfacción de la reunión, donde se deberán mejorar las fallas para la próxima sesión. Con respecto a las reuniones de mandos medios y subordinados, se fomentarán los compromisos concretos con fecha de ejecución para medir el éxito al que se hace referencia. (Ver Anexo I).

Recursos involucrados: acceso a internet o conexión wifi, computadoras, notebooks, celulares de la empresa; smartphones y/o computadoras del personal, aplicación zoom, sala de conferencias de la empresa y oficinas de las sucursales.

Recursos financieros: la aplicación Zoom es gratuita.

Tiempo: las reuniones se realizarán durante la primera semana de cada mes, el día se acuerda previamente, teniendo comienzo en el mes de agosto.

3) *Elaboración de un plan de acogida*

Objetivo: facilitar a la persona su adaptación para que se sienta acogido, motivado, útil y aumente el grado de implicación desde el primer minuto de pertenencia a la empresa.

- Recepción y bienvenida: quien sea el jefe del nuevo ingresante lo recibirá el primer día de trabajo, le presentará a sus compañeros, y será el encargado de realizar un recorrido por las instalaciones de la compañía.
- Entrega de documentación: se le entregará al novato un dossier con toda la información de interés sobre la empresa, redactada de una manera sencilla, amena y cercana, explicándole cada uno de los puntos que contenga el manual y evacuando las dudas que le surjan. La información recogerá datos sobre la actividad empresarial, valores de la organización, su historia, las políticas de actuación y el organigrama de la compañía.

- Material corporativo: la entidad le presentará un vídeo corporativo con el fin de llegar a la persona desde un sentido más emocional. Además, se le facilitará un vídeo obligatorio sobre riesgos laborales.
- Información específica sobre el puesto de trabajo: la persona recibirá el material necesario para desarrollar sus tareas; una computadora en caso de que el puesto así lo requiera, su usuario, la contraseña y material de oficina. Además se le brindará toda la información relativa a su puesto; sus objetivos y sus responsabilidades.
- Acceso a los canales de comunicación empresariales: se deberá explicarle cómo funciona la aplicación Britix24 y cómo se maneja la empresa en referencia a la comunicación interna.

Responsables: el jefe del área del ingresante será quien realice la inducción antes mencionada. Además, se contratarán los servicios de un técnico en comunicación para la realización de un manual de bienvenida con la información que se le aporte y la creación de contenido para el video corporativo y el de riesgos laborales.

Beneficiarios: los ingresantes. Los empleados actuales también podrán consultarlo para resolver cualquier duda que les surja a largo plazo.

Medición: se realizará una encuesta al novato pasada una semana del ingreso a la organización para observar si se sintió integrado y conoce la información relevante de su nuevo trabajo. (Ver Anexo II).

Recursos involucrados: computadora, documentación, videos, manual de bienvenida, encuesta final.

Recursos financieros: costo de la imprenta por 10 manuales de bienvenida \$3500; costo del servicio tercerizado del técnico en comunicación \$35.000.

Tiempo: se dará el plazo de un mes para que el técnico en comunicación realice su labor (5 de julio hasta el 5 de agosto), y cada vez que ingrese un nuevo empleado se emitirá la información.

4) *Formación de líderes coaches*

Objetivo: Ampliar y profundizar la capacidad de liderazgo para impulsar el desarrollo tanto personal como el de sus colaboradores, conseguir equipos motivados, eficaces y orientados al éxito a través de habilidades de coaching.

- Se contratarán los servicios del Instituto de Transformación y Coaching Rosario (ITCR), quien dictará la capacitación a distancia vía zoom, una vez por semana en horario laboral, con una duración de 2 horas por clase.
- Cada beneficiario tendrá además una sesión de coaching individual por mes con el coach a cargo, a programar fecha y hora según acuerdo entre partes.

Responsables: instituto ITCR.

Beneficiarios: directivos y mandos medios.

Recursos involucrados: acceso a internet o conexión wifi, computadoras, notebooks, celulares de la empresa, aplicación zoom, sala de conferencias de la empresa.

Recursos financieros: costo del instituto \$70.000 mensual; \$420.000 semestral.

Tiempo: la duración de la capacitación es de 6 meses. Tendrá comienzo la primera semana del mes de julio y finalizará la última semana del mes de diciembre. Se destinarán 2 hs. por semana para cada clase, quedando a coordinar entre directivos y la institución el día elegido de la semana y si se desarrollará en turno matutino o vespertino.

Marco de tiempo para la implementación – Diagrama de Gantt

Acciones	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	Meses				Meses				Meses				Meses				Meses				Meses			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Instalación Britix24	■	■	■	■	■																			
Reuniones por zoom					■				■				■				■				■			
Plan de acogida		■								■								■						
Capacitación Líder – Coach	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de las acciones

Por medio de la utilización de la métrica ROI (retorno sobre la inversión), la empresa conocerá si su inversión en el plan de comunicación resulta rentable. Los resultados de la ganancia de la organización que se muestran a continuación están actualizados según el porcentaje de inflación correspondiente a cada año, hasta el mes de mayo 2021 según datos del INDEC.

Tabla 2

Acciones	Costos
Instalación Britix24	\$ 70.000
Reuniones por zoom	–
Plan de acogida	\$ 38.500
Capacitación Lider – Coach	\$ 420.000
Honorarios profesionales por plan de comunicación	\$ 70.000
Total	\$ 598.500

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Resultados ganancia 2018	\$ 6.195.536,11
Inflación 2019	53,8% - \$3.333.198,43
Inflación 2020	36,1%- \$3.439.873,17
Inflación mayo 2021	17,6% - \$2.282.474,96
Resultados 2021	\$ 15.251.083
Rentabilidad 15% anual	\$ 2.287.662

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Calculo del ROI:

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100 = \frac{\$2.287.662 - \$598.500}{\$598.500} \times 100 = 282,23\%$$

Luego de calcular los beneficios por la implementación del plan y los costos que conlleva su realización, se llega a la conclusión de que la inversión es rentable, ya que por cada peso que la compañía invierta, recuperará \$2,82.

Conclusiones

Analizando la situación de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se observa la deficiencia de la comunicación interna entre todas las áreas de la compañía. La falla existe desde el ingreso de un nuevo integrante al plantel, lo que se traduce en desmotivación del personal, incertidumbre a causa de la falta de información, disminución de la productividad y por ende, de la rentabilidad de la empresa. A su vez, la falta de liderazgo en puestos claves de la organización colabora a dichas consecuencias negativas.

Como ya se ha visto, la comunicación dentro de una organización resulta fundamental para su correcto funcionamiento. Es una práctica necesaria para alinear a todos los integrantes con los objetivos corporativos. Siendo los líderes de una empresa sus mayores influyentes, deben ser los encargados de transmitir la información adecuada de manera efectiva para colaborar a la consecución de dichas metas.

Con el objetivo de darle fin a la problemática planteada, en el presente trabajo se presenta un plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coaches que tiene el propósito de mejorar el flujo de información entre las áreas de la empresa, integrar al personal con los objetivos corporativos y aumentar la rentabilidad anual de la misma. Se ofrece la incorporación de un software de colaboración empresarial, reuniones mensuales a través de una plataforma virtual, la formalización del proceso de inducción de los nuevos empleados y la capacitación para directivos y mandos medios en liderazgo coach.

Se esperan beneficios económicos que han quedado demostrados a través de cálculos sobre el retorno de la inversión.

Recomendaciones

La sociedad atraviesa momentos de incertidumbre ante la actualidad volátil de hoy en día, afectando de manera directa a las personas, por lo que la compañía deberá enfrentarse a una nueva forma de gestionar su personal. La coordinación de éste ha tomado una gran importancia en los esquemas laborales y comunicacionales propios del distanciamiento social.

Debido a esto, es que se sugiere en primer lugar la creación de un área de recursos

humanos que formalice los procesos afines; gestione el clima laboral en la empresa, realice evaluaciones de desempeño, ejecute una política de prevención de riesgos laborales así como de formación para empleados, establezca un proceso formal de selección de personal, y se encargue de todo lo referente a la administración de los trabajadores.

Asimismo, en un mundo donde la virtualidad ha tomado un papel fundamental, resulta imprescindible el uso de las redes sociales para impulsar las ventas, siendo una oportunidad para llegar a nuevos potenciales clientes; situación que ignora la compañía en la actualidad.

Por esta cuestión es que se recomienda contratar a un licenciado en marketing o a un community manager en su defecto, para la creación de un plan estratégico de publicidad.

Referencias

- Aden International Business School, (2017). ¿Qué implica ser un líder coach? *Business Magazine*. Recuperado de <https://www.aden.org/business-magazine/lider-coach/>
- Alegria Anguiano, N. y Guzman Padilla, I. (2016). *Integración de equipos de alto rendimiento dentro del área comercial, para mejorar la comunicación empresarial mediante el coaching organizacional, en importadora de productos químicos MEJAN*. Tesis de grado. Ciudad de México. Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/19604/6Mejan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arru, M. (2014). Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna. *Observatorio de recursos humanos*. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Brandolini A., Gonzalez Frigoli M., (2009). Conceptos claves de comunicación interna. En Autora y Autor. *Comunicación interna* (pp. 25-36). Argentina: Dircom.
- Empresa Tawa, (2018). Qué son los mandos medios y por qué son tan importantes. *Tawa*. Recuperado de <https://www.tawa.cl/blog/que-son-mandos-medios-por-que-son-importantes#>
- Enrique Fuentes, (2020). Liderazgo Líder-Coach: características, ventajas e inconvenientes. *El líder exponencial*. Recuperado de: <https://liderexponencial.es/liderazgo-lider-coach-caracteristicas-ventajas-e-inconvenientes/>

Estudio de Comunicación (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Estudio de comunicación S.A.

Gonzalez Lécaro, D. (2008). *El coaching y la comunicación* (tesis final de grado). Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago de Chile. Recuperado de <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/2143/TPERIO%2057.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hurtado Vallejo A. (2013). *Plan estratégico de comunicación para la academia de salsa cubana y rueda de casino: azúcar d'lao* (tesis de grado). Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México. Recuperada de <http://132.248.9.195/ptd2013/agosto/0699351/0699351.pdf>

Randstad, (2015). Mandos medios, actores claves de la comunicación interna. Recuperado de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/mandos-medios-actores-clave-de-la-comunicacion-interna_66/

Wiedemann, Julliette. (2019). Comunicación organizacional interna. *Ensayos sobre la imagen*, 88, 227.

Yolanda González, (2020). Software colaborativo o groupware. Concepto y ejemplos. Recuperado de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/software-colaborativo-groupware/>

Anexo

Anexo I: Evaluación de reuniones

Fecha:	Duración:	Citada por:
--------	-----------	-------------

Tipo de Reunión						
Información	Motivación	Proyectos	Resolución de Problemas			Toma de Decisiones
Medición de Efectividad de la Reunión						
Baja Efectividad	1	2	3	4	5	Alta Efectividad
Falta de objetivos						Objetivos claros y específicos
Falta de Agenda						Agenda completa
Inicio y fin a destiempo						Inicio y finalización a tiempo
Interrupciones constantes						Sin interrupciones
Salirse de los temas constantemente						Todo el tiempo se dedica a la agenda
No hacer resúmenes ni conclusiones						Resumen de cada punto tratado
Falta de acta o minuta						Actas completas
Poca participación de los asistentes						Alta participación de los asistentes
Poca satisfacción personal						Alta satisfacción personal
No se cumplen los objetivos						Cumplimiento de los objetivos de la reunión
No se fija el seguimiento posterior						Se fijan responsables y seguimiento
Comentarios:						

Anexo II: Encuesta sobre plan de acogida.

1. El contenido del plan de acogida fue apropiado para usted

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

2. La información suministrada en el plan de acogida fue completa y útil

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

3. Los temas planteados en la inducción fueron de su interés

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

4. La bienvenida que recibió en la empresa le generó motivación

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

5. El objeto virtual de aprendizaje fue pertinente

-
- Totalmente de acuerdo
-
- De acuerdo
-
- En desacuerdo

6. La didáctica virtual que se implementó en el plan de acogida le ayudo a una mejor comprensión

-
- Totalmente de acuerdo
-
- De acuerdo
-
- En desacuerdo

7. La presentación de la empresa apoyada por fotos y videos fue adecuada

-
- Totalmente de acuerdo
-
- De acuerdo
-
- En desacuerdo

8. La didáctica virtual fue un método innovador

-
- Totalmente de acuerdo
-
- De acuerdo
-
- En desacuerdo

9. El plan de acogida que se le ofreció fue satisfactorio

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo