

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Plan Estratégico en Gestión de Comunicación Interna y Formación de
Líderes Coach para La Empresa AJ & JA REDOLFI S.R.L”**

Profesora: Daniela Rinconez

Autor: Julio César Ledesma

DNI 12763814

VRHU 12241

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba 2021

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia, a mi esposa por acompañarme en este camino durante estos años, a mis hijos por saber comprenderme cuando muchas veces tuve que repartirme entre ellos, el trabajo, el estudio y no pude cumplir con todos sus requerimientos.

A mis amigos que supieron entenderme, cuando prioricé esta meta y no los pude acompañar.

A la Universidad Siglo 21, por abrirme las puertas y permitir cumplir este anhelo y en especial a Giuli y Vane, del CAU Chemical, por ser mis guías, en este hermoso proceso.

A mis compañeros de grupos virtuales, por el apoyo y la compañía.

A la profesora. Lic. Daniela Rinconez por acompañarnos en estos últimos pasos de la carrera.

Resumen

El presente reporte de caso se realizó analizando la gestión de la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. sus comunicaciones internas y su entorno, dentro de un marco de crisis económicas, un mercado altamente competitivo y una situación muy especial por pandemia de COVID 19.

Se trabajó en el diseño de un plan Estratégico en Gestión de Comunicación Interna y formación de líderes Coach.

Para la implementación del plan se invirtió en nuevas tecnologías, se creó una red de información y comunicaciones internas, se analizaron y replantearon las vías de comunicación y los canales utilizados. Posteriormente se realizó la capacitación de gerentes y mandos medios en liderazgo coach.

Este plan produjo un retorno por inversión de 123 % que resultó en el incremento de las utilidades, por mejoras de eficiencia en los procesos productivos.

Palabras clave: Comunicación Interna – Líder Coach – Eficiencia.

Abstract

The following case report was created by analysing AJ&JA Redolfi S.R.L. 's business management, it's internal communications and it's environment in an economic crisis frame with a highly competitive market and a very special situation due to the current Covid 19 pandemic.

The work was focused on the design of a strategic plan of internal communications management and the development of Coaching leaders.

To implement the plan an investment in new technologies was made, a network of information and internal communications was created and the means and channels of communications were analysed and rethought. Subsequently a managers and supervisors training in Coaching was performed.

This plan brought about a return on investment of 123% that lead to an increase in profits and a betterment in the productive procesess efficiency.

Key words: Inernal communications- Coaching leaders- Efficiency.

Índice

Introducción	5
Análisis de Situación	8
Análisis PESTEL	9
<i>Factores Políticos</i>	9
<i>Factores económicos</i>	10
<i>Factores Sociales</i>	10
<i>Factores Tecnológicos</i>	11
<i>Factores Ecológicos –Ambientales</i>	11
<i>Factores Legales</i>	12
Análisis de la Industria (cinco Fuerzas de Porter)	12
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	12
<i>Poder de negociación de los consumidores</i>	12
<i>Rivalidad entre competidores</i>	13
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	13
<i>Amenaza de ingreso de productos sustituto</i>	13
Análisis FODA	13
Marco Teórico	16
Comunicación Interna	16
Liderazgo	16
Coaching	16
Diagnóstico y Discusión	19
Conclusión Diagnostica	20

Plan de Implementación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Alcance	21
Acciones	22
Instalación de red de intranet	22
Capacitación de Mandos Medios	23
Diagrama de Gantt	24
ROI	26
Conclusiones	27
Recomendaciones	28
Bibliografía	29
Anexos	31
<i>Anexo 1: Organigrama</i>	<i>31</i>
<i>Anexo 2: Manual de procedimientos</i>	<i>32</i>
<i>Anexo 3: Acciones para formalizar sistema de red</i>	<i>34</i>
<i>Anexo 4: Capacitación a mandos medios en liderazgo coach</i>	<i>35</i>
<i>Anexo 5: Recursos utilizados en capacitación</i>	<i>36</i>

Introducción

El caso de estudio consiste en conocer y comprender las particularidades de las funciones gerenciales, ejecutivas y operativas, de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. A través de un análisis investigativo para generar un plan de acción y optimizar su gestión.

Esta empresa familiar está radicada en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, posee una cadena de salones de ventas con autoservicios mayoristas y distribuidoras de productos, ubicados en las ciudades de San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y Córdoba Capital.

Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas dentro de la provincia y provincias vecinas.

En su trayectoria ha demostrado un continuo crecimiento, cuenta con un parque automotor de 73 vehículos propios y un plantel de personal de 130 empleados.

Desde 1910 están instalados en James Craik, una familia, con mucha influencia en la zona.

Su comienzo en septiembre de 1959, los hermanos Jacobo y Miguel compran un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominan Redolfi Hermanos, que dura hasta 1975 donde toman diferentes rumbos. Alonso desarrolló un negocio de distribución mayorista al que se le unió su hijo José, actual presidente de la empresa.

La compañía crece y se va expandiendo hasta diciembre de 1993, donde la familia pierde a su socio fundador Alonso, a partir de ese momento se suscita un complejo proceso de sucesión.

Superado este periodo la empresa continua en crecimiento y a partir de 1995 José incorpora a sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio.

Actualmente la empresa tiene 6000 clientes, en general despensas de barrios, minimercados y quioscos, que se caracterizan por ser de escasos recursos y no cuentan con medios de transporte propios, tienen la particularidad que, debido a la gran competencia existente en el mercado, libremente pueden optar por cambiar de proveedor sin gran dificultad. La estructura organizacional está centralizada y gestionada desde el centro de distribución James Craik, con cuatro sucursales y sus distribuciones, de los cuales tres tienen autoservicio.

El proceso de comercialización consta de tres etapas principales, abastecimiento, recepción y ventas. Los pedidos ingresan al centro de distribución vía internet, desde los vendedores preventistas y las sucursales. Al no contar con un sistema integrado de comunicación, la información se superpone o no llega a tiempo y en forma conveniente a los lugares indicados, generando demoras, quiebres de stock, pérdidas de ventas, inconvenientes administrativos y bajos rendimientos.

Actualmente son considerados una empresa mediana por su facturación y la cantidad de colaboradores, no tienen un área para la administración de los recursos humanos, liquidan sueldos, mantienen una buena relación, buen clima laboral, baja rotación y las promociones están basadas en criterios de confianza. No hay una gestión formal del capital humano.

Con un plan de inversión estratégica, un nuevo centro de distribución se construye en James Craik, con el objetivo de mantener un crecimiento sostenido de las ventas y expansión a largo plazo.

El diagnóstico desde una perspectiva crítica e interpretativa, hacen ver una serie de aspectos de una empresa exitosa, en su trayectoria y crecimiento, que requiere de flexibilidad y adaptación a estos nuevos tiempos de permanentes cambios y desafíos, con la incidencia de una competitividad muy agresiva.

Su gestión demuestra una débil capacidad de flexibilidad y adecuación a estos nuevos mercados y un problema cultural y conceptual de la gerencia, evidenciados por la falta de inversión en lugares críticos como administración, comunicaciones y gestión de capital humano.

Estas características centralizadas en la falta de un sistema de comunicación interna que interactúe en todos los sectores y en todas las direcciones. Son observadas como puntos que requieren de una revisión, desde una mirada profesional de recursos humanos y una gestión que genere un sistema de capacitación sobre sus líderes, para permitir el desarrollo exitoso de la organización.

En esta era de la información, una red de comunicaciones pasa a tener una función preponderante, genera integración en la fuerza laboral, mayor eficiencia en los procesos comunicacionales y un clima favorable, que se traduce en crecimiento, imagen, menores costos y beneficios económicos

A continuación, presentaremos algunos estudios de carácter científico que sirven de antecedentes sobre el análisis realizado, que son vinculantes a la problemática de la gestión en comunicación interna organizacional y formación de líderes.

Se toma como antecedente para este estudio, “Análisis de la Comunicación organizacional Interna del Grupo Improel S.A.”. Vera Zapata J Estefanía, (2017). En su trabajo de tesis de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Para su realización se emplearon métodos de investigación inductiva y deductiva, las técnicas de investigación más pertinentes como: guía de observación de los empleados y clima laboral, una encuesta aplicada a 144 empleados de la empresa como muestra y una entrevista a directivos de la empresa para evaluar y medir la comunicación interna de la compañía. La presente investigación hace referencia a como fortalecer la comunicación interna y organizacional de la empresa Improel S.A.

El siguiente antecedente para este estudio, “Plan de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo Coach para la Empresa AJ & JA Redolfi SRL”. Urdiales A Laura, (2020). En su trabajo de Grado de la Universidad Siglo 21, Córdoba. La autora tuvo en su investigación de carácter cualitativo conclusivo como propósito la implementación de un plan que apunta a gestionar estratégicamente la comunicación interna, formando también a los mandos medios con las herramientas del liderazgo coach para la conducción eficiente de los equipos.

Se toma como antecedente de este estudio, el trabajo de grado de la Universidad siglo 21, Córdoba, titulado “Plan Integral de Gestión de Recursos Humanos, Formación de Lideres Coach y Comunicación Sostenible en la Empresa Redolfi SRL”. Gastón A Abrego, (2019) en su trabajo de investigación de tipo cualitativo interpretativo, el autor hace referencia a la importancia del área de gestión de recursos humanos de la organización, la formación de sus líderes bajo el paradigma del coaching organizacional y la importancia de un plan de comunicación.

Es relevante actuar con un plan estratégico, para concientizar desde los niveles superiores, las virtudes de implementar un plan de comunicaciones inteligente, mediante un sistema de software integral que interrelacione todos los procesos operativos, para hacer más eficiente el sistema comunicacional y potenciar los distintos niveles de conducción a través de la herramienta de capacitación coach. Extender el alcance de los objetivos de la organización a todos los involucrados en el sistema operativo.

Análisis de Situación

La empresa A.J. & J. A. Redolfi SRL con 50 años de experiencia en el mercado, ha demostrado en este tiempo un continuo crecimiento, actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes, cubre la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Carece de un sistema integrado de comunicación interna para la transmisión de la información y la integración de los procesos entre la administración central, los departamentos y las sucursales.

Su modalidad de trabajo es tradicional, le falta incorporar nuevas tecnologías informáticas para hacer más eficientes sus procesos de comunicación y controles administrativos, como ventas, cobro, ingreso y egreso de mercaderías, inventario y personal. Se utilizan distintos tipos de vías de comunicación en todo el proceso, telefónicas, correo electrónico, redes sociales, planillas de Excel, no integradas en un sistema para la gestión.

No posee un sistema informatizado con una política de precios y sus clientes no están categorizados, solo tienen un cierto margen para otorgar descuentos. No cuentan con un software contable específico, no se realiza una registración diaria automática conforme se van realizando las operaciones, ni un sistema de gestión de compras, ni de ventas. Las decisiones están centralizadas en los dueños.

Alcanzo su récord de ventas en el año 2006, dentro de un contexto favorable, pero su rentabilidad bajo del 5% obtenido hasta ese año, al 2,5 %, debido a que los costos operativos y de insumos se incrementaron a una tasa mayor que los de ventas, situación que están sufriendo la mayoría de las empresas Pyme del sector, insertas en el contexto económico y político actual.

Para brindar sus servicios, cuenta con un centro de distribución, 4 sucursales con autoservicio, de los cuales 3 tienen sus propias distribuciones, un plantel de 130 colaboradores y una flota de 73 vehículos.

A pesar de tener un número significativo de personal, no poseen un departamento de gestión de recursos humanos, solo una administración para liquidación de sueldos.

Esto genera una serie de inconvenientes que se traducen en pérdidas de eficiencia. Carecen de un proceso de selección de personal, no realizan inducción a los nuevos colaboradores y a medida que se incorporan van aprendiendo mientras trabajan, cuentan con promoción interna basados en criterios de confianza.

No cuentan con un área dedicada a seguridad e higiene, no llevan un análisis de siniestralidad, ni protocolos por contingencia.

No administran una estrategia planificada de publicidad y comunicación, se manejan por el posicionamiento de la empresa, el ploteo de sus vehículos y patrocinan eventos y equipos deportivos.

Por una ordenanza Municipal (N°1564/07) que exige trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos.) fuera del ejido urbano, la empresa compro un terreno de 84 hectáreas con el propósito de realizar el centro de distribución y de vender un loteo para financiar el proyecto. El principal objetivo del emprendimiento es el crecimiento de la empresa, la organización interna, la visión a largo plazo y la posibilidad de crecer y de aumentar el profesionalismo, no es un proyecto que busque una rentabilidad explosiva a corto plazo. No es una inversión muy atractiva en el terreno estrictamente financiero debido a que no produce un crecimiento exponencial de las ventas, ni la rentabilidad, tampoco reducir drásticamente los costos.

La empresa tiene una visión de crecimiento a largo plazo, pero del análisis resulta que le falta una adaptación y flexibilidad a corto y mediano plazo, evidenciado por la falta de inversión en nuevas tecnologías de comunicación, administración y de gestión de recursos humanos.

La empresa familiar tiene graves dificultades para afrontar la necesaria renovación organizativa de su personal, de su cultura y de sus sistemas. (Casillas Bueno,2005)

Analizaremos mediante el análisis PESTEL, el contexto y entorno actual en que se desarrolla la empresa, para realizar nuestra planificación estratégica.

Análisis de factores Políticos.

Ante un contexto de pandemia por COVID 19, que lleva más de un año con medidas de necesidad y urgencia, aislamiento social, y aumentos de precios, el gobierno toma medidas

políticas, haciendo responsable al sector empresario por la inflación, y desarrolla un plan de control de precios, precios máximos, precios cuidados y ley de góndolas.

La secretaria de comercio interior reguló la entrega de mercadería, el pago de proveedores y habrá multas millonarias por incumplimientos, se trata del código de buenas prácticas comerciales de distribución mayorista y minorista, una norma que reglamenta la ley de góndolas.

En un año donde el gobierno para afrontar la crisis en pandemia distribuyó ayudas desde el Estado, ahora parece recomponer el aparato estatal de la mano de los privados pertenecientes al sector productivo. Incrementa los impuestos, con el impuesto a las riquezas, suspende la reducción gradual de ingresos brutos y sellos. Esta tendencia va en sentido contrario a la tendencia mundial, donde todos los países del mundo están yendo a bajar la carga tributaria para que llegue la inversión.

Análisis de factores económicos.

El año 2020 cerró con una inflación del 36,1%, las últimas lecturas del índice de precios al consumidor se sitúan por encima del 4% mensual. La brecha cambiaria entre el tipo de cambio oficial y el blue alcanza un 72,5%, el avance de la cotización paralela obedece a un proceso de dolarización de carteras por parte de principales fondos extranjeros que tienen tenencia de títulos en pesos. La devaluación del peso y el aumento del combustible impactan de manera directa en el autotransporte de cargas, y el precio de los insumos, generando un aumento de costo para las empresas que ven disminuidas sus utilidades al no poder transferir el total de sus aumentos a los precios, en un contexto económico cada vez más débil.

En febrero las ventas en supermercados cayeron 5,8% contra el mismo mes del año anterior. Con este panorama económico muchas empresas sobre todo pymes entran en crisis, debido al aumento de los costos fijos y de sus insumos para producir o brindar servicios.

Análisis de factores sociales.

La pandemia afectó a toda la sociedad, pero de maneras diferentes, algunas personas con la cuarentena y el aislamiento social, siendo trabajadores independientes no pudieron salir y quedaron sin trabajo, algunos negocios cerraron, otros tuvieron que reinventarse y hacer otra actividad que les permitió crecer y desarrollarse, se adquirieron nuevos hábitos, compras por

internet, telestudio, teletrabajo, teleconsulta profesional, manejo de nuevas tecnologías y comunicaciones virtuales.

Con una economía detenida por la crisis sanitaria y la inflación, aumentaron los niveles de pobreza en valores que superan el 40% y una cifra preocupante, más del 50% de los niños son pobres en nuestro país.

Según el INDEC, se necesitan 90000 pesos mensuales para cubrir una canasta familiar de consumo mínimo.

Análisis de factores tecnológicos.

El mercado vive una época de grandes transformaciones por la integración de nuevas tecnologías e innovación de los productos en todos sus procesos, que en algunos ámbitos fue acelerado por la pandemia.

El desarrollo del comercio electrónico, la búsqueda de un modelo de integración y la incorporación de nuevos hábitos de consumo, tanto en la forma de comprar, como la que el cliente espera de la empresa (sustentabilidad y compromiso social).

Software que se adaptan a las necesidades especiales de cada empresa. Para usos de comunicaciones integradas, seguimiento de pedidos en vivo, alertas productivas inteligentes, rutas de entrega dinámicas, controles sobre las operaciones. Procesos operativos con inteligencia artificial.

Análisis de factores ecológicos y ambientales.

El cuidado del medio ambiente nos involucra a todos. Requiere de un cambio cultural que perdure en el tiempo, mediante acciones estratégicas de capacitación y concientización, para reducir el impacto ambiental generados por los residuos industriales y urbanos. A nivel global la pandemia por COVID 19 generó una preocupación, que en cierto modo acompañó en la valoración del cuidado del medio ambiente, la alimentación saludable y el cuidado de la salud. Las empresas realizan sus aportes, en el ahorro de energía cambiando equipos de iluminación, climatización y refrigeración por otros de bajo consumo. utilizando políticas de reciclaje y haciendo uso eficiente del papel utilizando formatos digitales.

Factores Legales.

Decreto n°167/21 prorroga la emergencia sanitaria dispuesta por ley n°27541 y ampliada por decreto 266/20, hasta el 31 de diciembre de 2021. Con factura de crédito electrónica establecida por ley 27440 de financiamiento productivo las pymes tendrán una opción para hacer efectivo el monto de sus facturas. Ley 6969 se prohíbe el uso de bolsas plásticas para el traslado de mercaderías.

En este marco generado por la pandemia de COVID 19, la situación argentina es particularmente compleja. La crisis sanitaria sobreviene a una economía en recesión, desequilibrios económicos, con índices en crecimiento de pobreza e inflación y un horizonte incierto para las empresas y el sector productivo.

El gobierno toma medidas con una fuerte presión hacia el sector empresario con incremento de impuestos, ley de precios máximos, ley de góndolas e intensificar los controles a través de la afip y municipios. como medidas antiinflacionarias. Las empresas y la sociedad están afectadas de diferentes maneras, se acentúan las grietas en educación, salud y a nivel comercial.

Dentro de este panorama, mientras algunos se quedan sin trabajo, deben cambiar de actividad, o simplemente subsisten, otros ven esta situación como una oportunidad, haciendo uso de las nuevas tecnologías y comunicaciones y con cambios de hábitos generados, se desarrollan para crecer.

Análisis de fuerzas competitivas, teoría de las cinco fuerzas de Porter. Orientado al entorno de la empresa de estudio.

Poder negociación del cliente

La empresa Redolfi se vincula con clientes, que en un alto porcentaje son quioscos, despensas de barrio, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, comedores y perfumerías, con poco capital y cierta dependencia por no contar con tiempo y vehículos para buscar su mercadería.

Los clientes tienen un alto poder de negociación por la cantidad de proveedores y productos sustitutos que hay en el mercado.

Poder de negociación del proveedor

La empresa tiene un poder de negociación alto, por su trayectoria, experiencia, grado de conocimiento del mercado y variedad de productos de primeras marcas.

Por ser representante exclusivo de algunos productos y tener mayores márgenes de utilidad, puede ofrecer más descuentos.

Amenaza de nuevos competidores

Economías de escala. Como es un sector de consumo masivo el nivel de precios ofrecido es competitivo. Se tiende a diferenciar de otras empresas con servicio, entrega de tiempo acotado, financiación a 30 días y descuentos por pago de contado entre 2% y 3%

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza es relativamente baja, si bien hay una disposición del comprador a sustituir, la empresa distribuye y comercializa una gran variedad de productos y servicios

Rivalidad entre los competidores

Si bien la empresa tiene algunas ventajas sobre sus competidores, por su posicionamiento y experiencia en el mercado. Sus costos fijos muy elevados son un aspecto negativo que le produce un efecto adverso en este sentido.

Análisis FODA

Tabla 1

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

Fortalezas	Oportunidades
Visión a largo plazo. Experiencia en el rubro. Conocimiento. Estabilidad y confianza. Servicio. Imagen positiva en la sociedad. Responsabilidad social empresarial. Buen clima laboral.	Rubro clasificado como esencial en pandemia. Nuevas tecnologías. Desarrollo de nuevos softwares para el sector. Desarrollo de ecommerce. Cambios de hábitos en los consumidores. Grandes marcas requieren distribuidores con trayectoria.

Empresa en crecimiento. Cantidad de clientes.	Plan de inversión estratégica (nuevo centro de distribución, loteo). Facturas de crédito.
Debilidades	Amenazas
Carece de un sistema integrado de comunicación interna Carencia de procesos de gestión de recursos humanos. Protocolo de sucesión. Poder centralizado. Informalidad Sistemas informáticos. Control de inventarios. Políticas de precio. Tareas fragmentadas.	Aislamiento social. Pandemia COVID 19. Incremento de los niveles de pobreza. Incrementos impositivos. Cierre de importación. Desabastecimiento. Aumento de competencias. Mercado informal. Instalación de empresas multinacionales.

Fuente: elaboración propia

La empresa tiene características relevantes que hacen a sus fortalezas, como son su experiencia y trayectoria dentro del rubro, que han generado estabilidad, confianza, buen clima laboral y una imagen positiva por su responsabilidad social empresarial.

Por su particularidad como empresa familiar se observan ciertos puntos débiles en sus procesos, como lo son la falta de gestión de sus recursos humanos, poder centralizado, sistemas informales de comunicación, falta de una política de precios, falencias en el control de inventarios, y tareas fragmentadas.

En su interacción con el medio, recibe amenazas que debe canalizar mediante planes de contingencias, el manejo de la pandemia, el aislamiento social. El aumento en momentos de crisis, de competencias informales o la instalación de empresas multinacionales con sus políticas monopólicas.

La empresa por su trayectoria y madurez está preparada para recibir y aprovechar de manera óptima las oportunidades que le brinda el medio.

Para el análisis en el desempeño de la empresa de muestra, nos introducimos con un enfoque desde una perspectiva profesional de gestión de recursos humanos.

La empresa se desarrolla en un contexto influenciado por factores externos e internos complejos, que requieren de flexibilidad y rápida adaptación a este mundo empresarial de alta competitividad, imprescindible para permanecer estable y prosperar.

Como demuestran estudios precedentes es primordial tomar una decisión política gerencial, que acepte y genere el cambio necesario para articular los distintos procesos mediante la implementación de un plan de comunicación interna integral.

La organización carece de una integración sistémica que interactúe con todos los sectores involucrados. En la información y comunicación.

Demanda de un cambio conceptual y cultural de la dirección y una gestión estratégica que implique coordinación con el resto de los departamentos y sucursales.

Esta gestión debe contribuir al fortalecimiento de los procesos, mediante un desarrollo comunicacional con soportes tecnológicos y un sistema de capacitación administrado y planificado por un profesional de recursos humanos.

Con este plan de gestión estratégico de la comunicación interna desarrollamos un cambio conceptual y actitudinal de la gerencia, mediante la demostración de estudios y casos con antecedentes, que demuestran que la aplicación de un sistema de comunicación interna más eficiente y participativo produce mejoras en los procesos productivos.

La implementación del sistema requiere de la capacitación de líderes, por este motivo se prevé una formación de líderes coach.

Desde la capacitación aportamos información, conceptos, conocimientos, cambio de actitudes frente a aspectos de la organización, desarrollo de habilidades y talentos.

Marco teórico

Se realizará una revisión del conocimiento generado previamente, vinculados con literatura académica, publicaciones y trabajos de investigación. Dentro de este marco conceptual se recopilará de manera sistemática una serie de conceptos fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Comunicación Interna

La comunicación interna es lo que mantiene viva la organización. Crea un buen clima de trabajo y establece formas de actuar de acuerdo con los procedimientos. Todo comunica, la fuerza laboral comunica dentro y fuera de la empresa. (A. Brandolini, M. González Frígoli 2008)

Liderazgo

El liderazgo es vital para la conformación y el buen desempeño de los equipos, su función es motivar al conjunto para lograr los objetivos de la organización. (E. Franklin, M. Krieger 2011)

Coaching

Es el arte para desarrollar personas y equipos, acompaña a las personas utilizando técnicas que mejoran su desempeño, especialmente líderes y ejecutivos que ayudan a gestionar los procesos de cambio de la organización. E. Franklin, M. Krieger (2011)

En esta sección se desarrollan varios conceptos presentados por distintos autores, con distintas perspectivas sobre términos analizados en el presente trabajo.

En la postura de Joan Cuenca, Laura Verazzi (2018) La comunicación interna está centrada en el público interno como conjunto de actividades de comunicación, dirigida a la creación de buenas relaciones y el logro de objetivos comunes de la organización.

La comunicación interna es un ámbito donde confluyen varias disciplinas, la comunicación, no es una simple transmisión de información, sino que implica una comprensión del receptor y a su vez una respuesta como puede ser un cambio de actitud o de pensar. Su gestión es de gran importancia. A Brandolini, M. González Frígoli. (2008)

Otro aporte importante es el de Guerrero Alvarado, M. (2019) que expresa, la comunicación interna se puede comprender como una gran conversación que se extiende a toda la organización en la que participa todo el personal.

En la propuesta de H, Oyarvide-Ramírez (2017) La comunicación interna se convierte en una herramienta para los gerentes que ofrece grandes ventajas en productividad y competitividad.

De acuerdo con la postura de Mira Agullo, J. (2018) la comunicación interna es una función estratégica y debe gestionarse como tal con el resto de las áreas de la empresa.

Dentro de los conceptos de liderazgo que se analizan, se menciona a M. García-Solarte (2015) que sostiene, el ejercicio de liderazgo no es una labor exclusiva del líder, interactúan otras dimensiones que permiten visualizarlo como un todo, ambiente, cliente, comunidad. El estilo hace efectos sobre las conductas, pero también sobre los procesos, el clima y los resultados.

El liderazgo es un proceso de acción y apoyo sobre los otros, para que trabajen con entusiasmo, motivados por alcanzar un objetivo común de la organización. Newtron (2011).

Un aporte desde otra perspectiva es de Loaiza, Carmen T. (2017) que vincula el liderazgo y el capital humano con el ADN de las organizaciones del futuro.

El líder desde una perspectiva tradicional es la fuerza impulsora que lleva a la acción, es el pilar, el motor de los recursos humanos en la organización.

Un tipo de liderazgo que analizamos en el caso de estudio es el de líderes coach. El coaching es un estilo de liderazgo, ya no es una herramienta para los psicólogos o entrenadores, lo hacen los gerentes de todos los niveles en las organizaciones. S. Wright, C. Makinnon (2017).

Desde la postura de Lidia Muradep (2012) El coaching es una guía para dominar las limitaciones, permite tomar conciencia de hábitos, valores, creencias, para facilitar procesos que lleven a los involucrados a superarse y ser mejores personas. El coaching es la herramienta que facilita al directivo, aprender, transformarse, y obtener resultados de su equipo y la organización. Nureya Abarca (2013).

Una organización en el contexto de permanentes cambios que necesita ser flexible con una adaptación continua, requiere de la participación de todos, con las mejores competencias. Esto genera la necesidad de utilizar un nuevo estilo. El líder coach, guía, motivador, el que hace surgir lo mejor de cada uno, para que esa fuerza interior se una a lo mejor del otro y genere ese crecimiento como persona y del equipo. En este sentido este reporte de caso suscribe a lo aportado por Lidia Muradep (2012).

Desde los distintos enfoques de estos autores es recurrente observar el grado de importancia que adquiere la gestión de la comunicación interna dentro de la organización, si bien desde algunas posturas se toma como una herramienta de gestión para los gerentes con la finalidad de obtener resultados, desde otras miradas se ve como una gran conversación donde la información fluye en todos los sentidos, se extiende a toda la compañía y enriquece a todos los involucrados, a cuya postura adhiere nuestro trabajo final de grado.

En conclusión, la gestión de la comunicación interna dada su importancia como función estratégica debe gestionarse, generar un cambio cultural y ser asistida con herramientas tecnológicas. Para que la transmisión de la información y el conocimiento llegue de forma eficiente a toda la organización, de manera participativa y se transforme en un tipo de conversación hacia todos los sentidos, que con el aporte de líderes coach y su acción, incentiven el valor del capital humano.

Diagnóstico

Se analiza la estrategia, los procesos y el entorno de las actividades en la Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

La compañía desarrolla sus actividades como distribuidor mayorista y autoservicios en cinco localidades de la provincia de Córdoba y provincias vecinas. En su trayectoria ha demostrado un continuo crecimiento. Alcanza su máximo rendimiento en ventas, pero su rentabilidad cae del 5 % al 2,5 % debido al aumento de los costos operativos.

La empresa se enmarca en un sistema complejo dentro de un contexto competitivo, en un mercado agresivo y afectado por las medidas sanitarias de pandemia (COVID 19).

En el estudio, observamos que distintos procedimientos se realizan de manera tradicional, de forma manual, semiautomáticas y en otros, no se hacen registros o controles directos. Estos procesos ralentizan el sistema de comunicación. La información no está en el momento oportuno para la toma de decisiones, motiva la baja de rendimiento, genera pérdidas de ventas y mercaderías. Aumenta costos operativos y disminuye la rentabilidad.

Carecen de un sistema de información y comunicación que interactúe con todos los procesos, ejemplo deposito central, sucursales, departamentos internos, clientes y proveedores.

Existe una desarticulación tanto en los procesos como en las comunicaciones, un desfase en los tiempos que generan ineficiencia y aumento de costos.

Es necesario una herramienta que agilice las comunicaciones y entrega de información para hacer más eficiente las operaciones.

Las decisiones están centralizadas, faltan métodos y sistemas como mecanismos de soporte a los niveles intermedios, estos dependen de la autorización de los dueños para resolver cuestiones de orden operativas. Se producen demoras y perdidas de rendimiento.

Carecen de un departamento de gestión del capital humano. Si bien tienen un buen clima laboral, se pierde eficiencia y rentabilidad. (desventaja competitiva).

Conclusión Diagnostica

En función del estudio realizado en la empresa, es necesario gestionar un plan estratégico que permita a la organización capitalizar sus recursos humanos y obtener una ventaja competitiva dentro del contexto actual.

Esta organización se gestiona con sistemas de trabajos tradicionales, con una vía de comunicación vertical de un solo sentido, los dueños tienen centralizada la información y la toma de decisiones, carecen de métodos definidos para resolver algunas desviaciones operativas, que generan espacios improductivos.

Es imprescindible pasar del sistema tradicional a un sistema de gestión, derivado de estrategias que estén centralizadas en la información y las comunicaciones. Que genere integración, compromiso, cambio conceptual y cultural en los involucrados.

El plan estratégico de gestión de comunicación interna y formación de líderes coach, diseñado para la empresa Redolfi crea el clima y fortalece la organización.

Se implementa un sistema para mejorar la comunicación interna, suprime el modelo jerarquizado y lineal, e incorpora tecnología para implementar uno en red, facilita el acceso a la información de todos y fomenta la participación.

Hacer eficiente la comunicación interna, otorga claridad a las tareas, afianza, genera sentido de pertenencia y prepara a cada integrante como vocero de la organización, que trasciende las fronteras de la empresa. Crea imagen y valor.

La implementación del plan está acompañada de la capacitación de directivos y líderes de la organización con un modelo de coaching utilizando técnicas que mejoran sus desempeños y desarrollan a las personas y los equipos de trabajo. La estrategia de gestión directiva a través de este plan, integra la fuerza laboral, motiva y coloca a la empresa en una posición de alto nivel competitivo.

El plan tiene un impacto financiero directo. Mejora la comunicación interna, otorga más claridad a las tareas, con más información disminuye tiempos de proceso, que produce más eficiencia y menores costos operativos. A mayor rentabilidad, mejor competitividad

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un plan estratégico en gestión de comunicación interna y formación de líderes coach para gerentes y mandos medios en la empresa A.J.& J.A. Redolfi. S.R.L Para mejorar los sistemas de comunicación, optimizar los procesos productivos e incrementar la rentabilidad en un 15% anual.

Objetivos específicos

- Implementar un sistema con nuevas tecnologías para hacer eficiente la comunicación interna, la trasmisión de información y capacitación con el personal, para aumentar la productividad y disminuir el costo operativo.
- Formar líderes coach a supervisores y jefes de nivel intermedio, para liderar los equipos de trabajo y hacer sustentable el plan de comunicaciones.

Alcance

Su alcance geográfico cubre casa central, ubicado en James Craik, con las sucursales de San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y Córdoba capital.

El alcance Temporal, proyecta el tiempo de las acciones a desarrollar para la implementación del plan por un plazo de seis meses, con el asesoramiento del profesional de recursos humanos. Terminado este periodo, con gerentes capacitados y jefes de nivel intermedio convertidos en coach, el proceso continúa evolucionando con múltiples beneficios a largo plazo.

Instalar red de comunicaciones intranet

Armar la red de intranet con un servidor propio y acceso a la nube, que permita interactuar, compartir documentos, capacitación e información con el alcance a todos los departamentos y sucursales de manera simultánea. Con el objetivo de lograr una comunicación más efectiva y ágil.

Es importante destacar que el uso de este tipo de tecnología rompe el sentido clásico de la comunicación con un emisor y un receptor a favor de una interacción simultánea con otros usuarios, incluso cambia el concepto de la presencialidad y el tiempo, ya que no es necesario estar en el mismo lugar y tiempo para tener una comunicación efectiva.

Al disponer de la tecnología como instrumento indispensable de la comunicación interna efectiva. De acuerdo con el organigrama (ver anexo 1) se definen las vías de comunicación y el sentido de éstas.

Establecidas las vías de comunicación, se clasifica la información y el alcance. En la empresa coexisten distintos tipos de información, comercial, administrativa, gerencial, operativa, de seguridad, confidenciales, públicas y de formación entre otras. Se tiene que estandarizar de acuerdo con los motivos y el nivel donde debe llegar y además configurar el acceso si es un documento, si lo puede editar o leer solamente. Para esto es necesario la participación de los niveles de mandos, gerentes, jefes de sucursales, jefes de área y supervisores.

Consensuada esta clasificación se le entrega al profesional de recursos humanos para que elabore el manual de procedimientos. (ver anexo 2)

La empresa tiene que transmitir información general que llega a todos los colaboradores de la compañía o alguna de las sucursales en particular, por este motivo se debe designar una persona para cargar al sistema. Para no incrementar costos se sugiere capacitar a la recepcionista.

Se colocan pantallas led de 55” en la casa central y las sucursales, en un lugar de libre acceso a todos los colaboradores, en la cual se transmitirá toda la información general y las capacitaciones virtuales.

Ver acciones y tiempos para formalizar Anexo 3

Este sistema optimiza todos los procesos comunicativos de la organización, disminuye la carga de tareas manuales y papeleo, elimina los tiempos muertos y aumenta la productividad.

Siguiendo el proceso productivo actual se puede comparar y observar las diferencias entre el sistema tradicional y el plan propuesto, donde se marcan importantes beneficios.

Con el sistema en red los vendedores están más informados, en los depósitos saltan los puntos de pedido de manera automática, no se produce quiebre de stock, pueden ver la existencia de mercadería en el sistema, las comunicaciones son más directas y se evitan demoras y pérdidas de ventas

Se realiza el programa de capacitación en mandos medios, (gerentes y supervisores) para formar líderes capaces de desarrollar al máximo el potencial de sus equipos de trabajo y multiplicar sus talentos en toda la organización.

Tabla 4

Plan de capacitación

Dictado	Coach profesional de recursos humanos
Alcance	Casa central: jefe de depósito -Supervisor de vendedores -Gte. de ventas – Gte. Administrativo, Sucursal Río Tercero: jefe de autoservicio – jefe de distribución, Sucursal Río Cuarto: jefe de autoservicio – jefe de distribución, Sucursal San Francisco: jefe de autoservicio – jefe de distribución Sucursal Córdoba: jefe de autoservicio.
Modalidad	Teórico: virtual Práctico: presencial
Duración	41 hs
Temario	
Modulo 1	1,1-Liderazgo. 1,2-Claves para una comunicación efectiva.
Modulo 2	2,1-Herramientas de coaching sistémico. 2,2-Dominio Personal. 2,3-Energía de liderazgo. 2,4-Saber escuchar y comprender.
Modulo 3	3,1-Saber preguntar. 3,2-Inteligencia conversacional. 3,3-Comunicación efectiva.
Modulo 4	4,1-Creatividad e innovación. 4,2-Creación de equipos eficaces. 4,3-Creencias limitantes y potenciadoras. 4,4-Trabajo en equipos.

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de este plan de capacitación es proporcionar herramientas y conceptos claros, en materia de liderazgo, coaching, inteligencia emocional, para desarrollar competencias que le permitan aumentar la motivación y el compromiso a las personas en los equipos de trabajo.

Distribución y carga horaria de capacitación ver anexo 4.

Con la transformación de liderazgo de los mandos medios a líderes coach, se pretende acompañar a las personas de sus equipos en un proceso de desarrollo de su potencial, a través de conversaciones con sus miembros, dirigidas a asumir la responsabilidad de sus comportamientos, de sus resultados, elevar el nivel de conciencia para acompañar al equipo y la organización al logro de los objetivos.

Marco de tiempo para la implementación

Tabla 5

Diagrama de Gantt

AÑO 2021																								
	Agosto			septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				
	semanas																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Actividades																								
Plan																								
Instalación de red y capacitación																								
Coaching Capacitación a M. Medios																								

Fuente: Elaboración Propia

Recursos involucrados, ver anexo 5

Evaluación de las Acciones propuesta

Analizamos la situación económica de la empresa para determinar cuál es la diferencia entre el estado contable anterior a la propuesta y el impacto económico que resulta después de la aplicación de las acciones del plan.

Partimos del último informe financiero entregado por la empresa con cierre al 31/12/2018

Con un resultado de las utilidades netas anuales de \$ 10417452,07 y actualizamos el valor por inflación al mes correspondiente del inicio de la aplicación del plan estratégico.

Tabla 6

Actualización del resultado neto por inflación

Año	Ajuste inflacionario	Resultado
2018	Cierre anual	10417452,07
2019	53,8 %	16022041
2020	36,1 %	21805998
2021	24,6 %	27170273

Fuente: Elaboración Propia

Del Resultado Neto Proyectado a Julio de 2021, se toma el 15% como valor de incremento propuesto por el plan estratégico, igual a \$ 4075541.

Obtenido el valor proyectado del resultado neto con el incremento propuesto, calculamos los costos de inversión utilizados para la implementación del plan estratégico y con estas dos variables calculamos el valor del retorno por inversión (ROI).

Tabla 7

Costos de Inversión

Inversión	Costo	Costo Anual
Analista de Recursos Humanos. Elaboración del plan	150000	150000
Coach profesional de RRHH, implementación del plan y capacitación	98000	588000
Servidor	130000	130000
Gastos de traslado para capacitación	90000	90000
Red intranet, software inteligente, instalación, capacitación	350000	350000
Teléfonos Corporativos	261000	261000
Pantallas led	225000	225000
Bibliografía	27000	27000
Total, de Inversión		1821000

Fuente: Elaboración Propia

Retorno por Inversión (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio Obtenido} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$4075541 - \$1821000}{\$1821000} \times 100 = 123\%$$

ROI= 123 %

El ROI nos indica que el resultado obtenido por la implementación del plan es positivo, la empresa se beneficia con un retorno de \$ 1,23 por cada peso invertido.

Conclusiones

A través del análisis investigativo de las funciones operacionales de la empresa en estudio y su entorno. Se obtiene como conclusión del presente trabajo, la importancia que tienen los sistemas de información y comunicación interna, por su incidencia crítica en los procesos de gestión de la organización.

La falta de inversiones en sistemas integrales de comunicación y capital humano evidenciados en distintos procesos, dan muestras de la utilización de un modelo aferrado a sistemas de gestión tradicional, que en su momento dieron resultados positivos y pudieron sustentar la organización con éxito y ahora requiere de una revisión para adaptarse al contexto actual en que se enmarca la empresa.

Durante el relevamiento de datos y análisis de la investigación se observaron procesos de trabajos ineficientes por ausencia de coordinación en los sistemas de información y precariedad en las herramientas tecnológicas.

Se observó un sistema de comunicación vertical centralizada en las indicaciones gerenciales, un modelo de gestión donde se resuelven algunas situaciones en función de las necesidades del momento, evidenciando una falta de planificación para la toma de decisiones operativas. Los operadores no tienen las herramientas ni el empoderamiento para resolver situaciones simples del proceso comercial.

La falta de autonomía de los mandos medios y el estilo de liderazgo, necesitan de un cambio conceptual por parte de la gerencia, para que sus funciones sean más eficientes.

De la investigación surge la necesidad por algunas falencias observadas, de implementar sistemas informáticos en las áreas de administración, ventas, depósitos, compras y atención al cliente, donde se gestiona con una parte importante de procesos manuales que resultan improductivos.

Con el análisis realizado en la empresa de estudio, AJ & JA Redolfi S.R.L. queda revelado que, si bien es una empresa de éxito y trayectoria, sus procesos que dieron resultados en su momento, están desactualizados y requieren de un giro sustancial para adaptarse a las exigencias

impuestas por el mercado actual, obtener sustentabilidad y proyectarse hacia el futuro como lo tiene planificado.

Para realizar este giro, hacer más eficiente sus sistemas de trabajo, obtener más rentabilidad y preparar la empresa para el futuro. Se propone la implementación de un plan estratégico en gestión de comunicación interna y formación de líderes coach.

Esta planificación estratégica permite primero realizar un cambio cultural y conceptual desde la alta gerencia a través de la comprensión de necesidades presentadas por la nueva realidad del mercado. Segundo, ante esta nueva realidad incorporar la tecnología de soporte para optimizar los sistemas de información, comunicación, administración y capacitación a los involucrados para conocer los nuevos sistemas.

Tercero, organiza los sistemas de comunicación, definiendo vías y canales de comunicación e información. Crea una red de comunicación que integra a todos los sectores y sucursales, llevando información, conocimientos y agilizando los procesos productivos.

Por último, se capacita y se transforma el estilo de liderazgo actual a liderazgo coach a los mandos medios, para guiar y motivar a sus equipos de trabajo, con el objetivo de ayudar a desarrollar sus competencias y mejorar el desempeño.

Con la implementación del plan estratégico se consigue incrementar la rentabilidad de la empresa. Resulta de la inversión tecnológica, la creación de la red de comunicación interna y las capacitaciones que tienen una incidencia directa en la mejora de la eficiencia de los procesos.

Se sugiere retomar lo planteado en introducción y que no fue trabajado en él plan, en referencia a realizar una inversión para incorporar un departamento de gestión de recursos humanos. Esto traerá como beneficio una mejora en el capital humano y a través de su desarrollo, estar más preparado para afrontar los desafíos del futuro.

Por otra parte, por tratarse de una empresa familiar, se recomienda realizar un protocolo de familia, pensando en la permanencia a largo plazo de la organización.

Bibliografía

Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid, España. Estudio de Comunicación S.A.

Brandolini, A. González Frigoli, M (2008) *Comunicación Interna*. Buenos Aires. Argentina. La Crujía.

Casillas Bueno, J. Moreno Menéndez, A. (2005). Ajuste entre la Renovación estratégica y Generacional en las Empresas Familiares. idus.us.es.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mac Graw Hill.

Colombo, D. (2008) Impacto del teletrabajo en la cultura organizacional: Intervenciones posibles desde el campo de la comunicación. (tesis de grado). Universidad Nacional de la plata, Buenos Aires, Argentina.

Coppola, G. (2012) Gestión del Riesgo Comunicacional. Puesta en Práctica

Cuaderno 40 | Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. (2012). Pp 33-46
ISSN 1668-5229.

Cuenca, J. Verazzi, L. (2018) Guía Fundamental de la Comunicación Interna. Barcelona: UOC

Franklin, E. Krieger, M (2011) *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.

Lattuada, P. (2011) Comunicación Sustentable: la posibilidad de construir sentidos con otros.

Cuaderno 35 | Centro de Estudio en Diseño y Comunicación. (2011). pp 135 – 141 ISSN1668-5229.

García Solarte, M. (2015) Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Colombia

Guerrero Alvarado, M. (2019) Comunicación interna una Herramienta para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización. (Tesis de Grado) Universidad Complutense de Madrid. España

Loaiza Carmen T. (2017) Liderazgo Organizacional y Capital Humano. Venezuela

Martínez, P. (21 de marzo de 2021) Las Empresas ante la incertidumbre de la mochila fiscal

La Voz. Recuperado de <https://La voz. Com>.

Mira Agullo, J. (2018) La Comunicación Corporativa como Recurso en la Dirección Estratégica de la Empresa. (Tesis de Grado) Universidad Católica San Antonio de Murcia, España.

Muradep Lidia (2012) Coaching para la transformación personal. Buenos Aires. Granica.

Newtron, J. (2011) Comportamiento Humano en el trabajo. México: Mac Graw Hill.

Nureya Abarca (2013) El Líder como Coach. España, El Mercurio

Oyarbide Ramírez, H. (2017) Comunicación Interna como Herramienta de la Administración de Empresas. Dominio de las ciencias

Urdiales, A. (2020). Plan de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo Coach para la Empresa AJ & JA Redolfi S.R.L

Empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. (Tesis de Grado) Universidad Siglo 21, Córdoba.

Vera Zapata, J. (2017). Análisis de la comunicación Organizacional interna del Grupo Improel S.A. (tesis de Grado) Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Werther, W. Davis, K. Guzmán, P. (2019) *Administración del Capital Humano*. México, Mc Graw Hill.

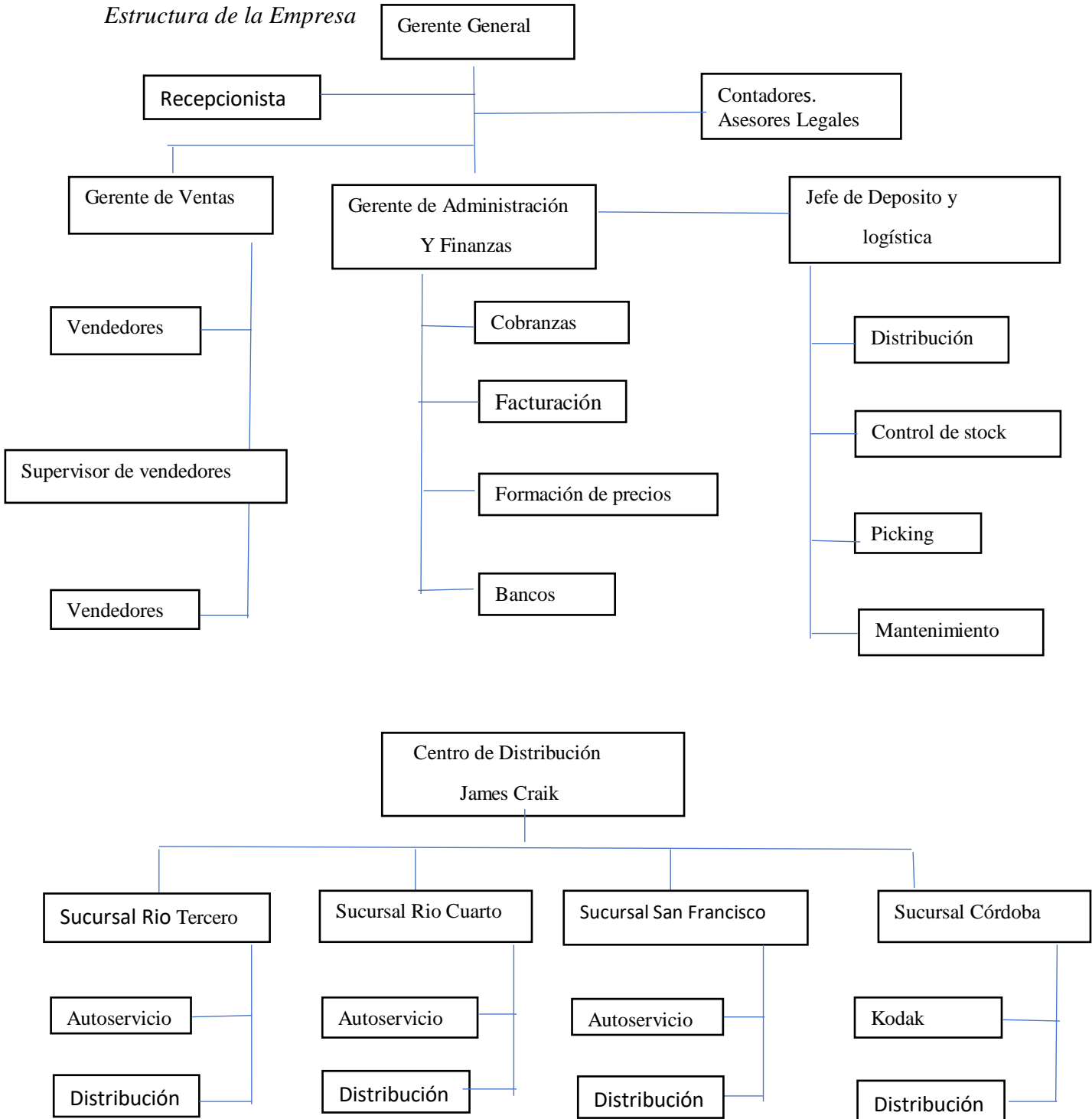
Wright, S. Makinnon, C. (2017) Alquimia del Liderazgo. La magia del Líder Coach. <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/347163/1>.

Anexos

Anexo 1

Organigramas

Estructura de la Empresa



Anexo 2.

Manual de Procedimientos Comunicacionales.

Introducción

El manual tiene la función de llegar con una explicación básica y simple a todos los colaboradores de la organización, de los componentes tecnológicos incorporados, su funcionalidad, su alcance y los modos de uso del nuevo sistema de comunicación instalado en la empresa.

Objetivo

El objetivo del manual es respaldar y hacer eficiente el uso de las comunicaciones, entregar información y conocimiento del funcionamiento de los procesos a través de este sistema en red a todos los involucrados.

Información General

Se instala en la empresa un sistema de intranet.

Una intranet corporativa es un tipo de red interna que se soporta en un hardware y un software. ... La función principal de una intranet es la de organizar, controlar y poner a disposición de cada empleado, según su cargo, la información que requiera para realizar su trabajo.

Hardware es el conjunto de componentes físicos de los que está hecho el equipo y software es el conjunto de programas o aplicaciones, instrucciones y reglas informáticas que hacen posible el funcionamiento del equipo.

Una red de computadoras, también llamada red de ordenadores o red informática es un conjunto de equipos conectados por medio de cables, señales, ondas, internet o cualquier otro método de transporte de datos, que comparten información (archivos), recursos (celulares, impresoras, etc.)

Los canales de comunicación son el soporte mediante el que se transmite el mensaje desde el emisor hasta el receptor internet, teléfono, e-mail, sms, radio, prensa, televisión.

Vía de comunicación, se asocia a aquellos medios que permiten transmitir mensajes. Los conductores de un programa de televisión pueden invitar a los televidentes a hacerles llegar sus opiniones sobre un tema a través de varias vías de comunicación: un número telefónico, una

dirección de correo electrónico, una página en Facebook o una cuenta de Twitter, por ejemplo; todos estos soportes son vías de comunicación.

Los canales disponibles para la comunicación de los distintos departamentos serán, la red de intranet, internet, mensajería, correo electrónico, telefonía celular, redes sociales, multimedia.

De acuerdo con el sector y las necesidades de trabajo recibirán un usuario, para la recepción, emisión de documentos.

La red permite vías de comunicaciones en todos los sentidos, El gerente general, el de administración, el de ventas y los mandos medios tienen teléfonos corporativos para una comunicación más fluida, el resto de los departamentos a través de los ordenadores de acuerdo con las necesidades del puesto. Los colaboradores que no usan computadoras en sus tareas tienen una comunicación personalizada con sus líderes Coach.

Las comunicaciones se pueden recibir desde cualquier sector que esté relacionado con las necesidades de las tareas, así como se puede recibir una orden, una indicación de un compañero, se pueden realizar sugerencias para mejoras de los procesos.

Este es un sistema abierto y en la medida que cada colaborador aporte una sugerencia para superar algún inconveniente, se puede registrar y perfeccionar el sistema permanentemente.

Anexo 3

Tabla 2

Acciones para formalizar el sistema en red de comunicaciones

N°	ACCIONES ESPECIFICAS	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPOS
1	Contratación de empresa para instalación de red intranet.	Gerente General	Recursos humanos y financieros \$350000	2 semanas
2	Compra de recursos electrónicos.	Gerente general y comercial	Recursos financieros \$481000	1 semana
3	Diagramar canales y vías de comunicación.	Analista de recursos humanos	Recursos humanos	2 semanas
4	Elaboración de manual de procedimientos.	Analista de recursos humanos	Recursos humanos	2 semanas
5	Designar responsable de cargar información general.	Gerente General	Recursos humanos	1 semana
6	Colocación de pantallas.	Mantenimiento	Recursos económicos \$ 225000	1 semana
7	Estandarizar comunicaciones por departamentos	Analista de recursos humanos	Recursos humanos	1 semana
8	Clasificación y alcance De la información	Analista de recursos Humanos, gerentes y Mandos medios	Recursos humanos	1 semana
9	Capacitación recepcionista	Analista de recursos humanos	Recursos humanos	1 semana

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Diagrama de Gantt

Acciones	Tiempos de Implementación																							
	semanas																							
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	■	■																						
2			■																					
3				■	■																			
4					■	■																		
5				■																				
6							■																	
7								■																
8			■																					
9									■															

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4

Capacitación de Mandos Medios liderazgo coach.

Duración: 41 hs Seis semanas						
Dictado: Coach Profesional en Recursos Humanos						
Participantes: Casa central: jefe de depósito -Supervisor de vendedores -Gte. de ventas – Gte. administrativo, Sucursal Rio Tercero: jefe de autoservicio – jefe de distribución, Sucursal Rio Cuarto: jefe de autoservicio – jefe de distribución, sucursal San Francisco: jefe de autoservicio – jefe de distribución, Sucursal Córdoba: jefe de autoservicio.						
Taller	Modo	Lugar	Duración	Responsable	Temas	
1	presencial	Casa Central	10 a 12 hs	Gerente General	Presentación	
	virtual	1° semana	5 hs	Coach	Presentación del plan, entrega de bibliografía. Liderazgo. claves para una comunicación efectiva	
2	virtual	2° semana	5 hs	Coach	Herramientas de coaching sistémico Dominio Personal. energía de Liderazgo, Saber escuchar y Comprender.	
3	virtual	3° semana	5 hs	Coach	Saber Preguntar. Inteligencia Conversacional. Comunicación efectiva.	
4	virtual	4° semana	5 hs	Coach	Creatividad e innovación. Creación de Equipos eficaces. Trabajo en equipo Creencias limitantes y potenciadoras.	
5	presencial	5° semana	8hs	Coach	Practica personalizada Central, (supervisor de vendedores) Practica personalizada Central, (jefe de depósito y logística) Practica suc. Rio Cuarto, (jefe de auto-Servicio y jefe de distribución) Practica suc. Rio Tercero, (jefe de Autoservicio y jefe de distribución) Practica suc Córdoba, jefe de distribución)	
6	presencial	6° semana	8hs	Coach	Practica suc San Francisco, (jefe de autoservicio y jefe de distribución) Practica personalizada Central (Gte. de ventas y Gte. de administración y finanzas).	
	Presencial	Casa central	14 a 17 hs		Revisión del plan, consultas, entrega de certificados, cierre.	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5

Recursos utilizados en capacitación

Capacitación	Dictado	Costo
Capacitación a mandos medios en liderazgo coach	Coach profesional en Recursos Humanos	Costo incluido en presupuesto de capacitación y seguimiento de plan (\$98000/mes). \$90000 viáticos
Capacitación a recepcionista	Empresa contratada para instalación del sistema y Analista de Recursos Humanos	Incluido en presupuesto de contratación
Manual de procedimientos	Analista de Recursos Humanos	Incluido en presupuesto de contratación

Fuente: Elaboración propia

Observaciones: Para reducir costos, se incluye la capacitación en los contratos de los profesionales de elaboración de plan, instalación de red y seguimiento e implementación del plan. Por otra parte, las capacitaciones son virtuales y es otra de las ventajas que ofrece el sistema, se reducen los costos de presencialidad al inicio de dos horas para la presentación del curso de liderazgo coach y tres horas al cierre para los mandos medios, el resto del curso es virtual y se puede realizar dentro del periodo de capacitación en cualquier lugar y horario más adecuado para cada colaborador.