

Universidad Siglo 21

Trabajo Final del Grado



**“Implementación Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes
Coach en A. J. & J. A. J. Redolfi S. R. L”**

Capellini Evelin Nélica

DNI 40752279

Legajo VRHU13232

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado propone implementar un plan de comunicación interna, criterio que tras resultados arrojados en el análisis de situación realizado en la empresa A. J. & J. A. J. Redolfi S. R. L fue señalada como problemática central. Dicha institución cuenta con una trayectoria de 50 años, está dedicada a la distribución mayorista de productos alimenticios que año tras año logra conquistar nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y el país. También mediante este trabajo se pone de manifiesto la redundancia que aportan los líderes dentro de la empresa por medio de su formación Coach.

Mediante la presentación de dicho trabajo, lo que se busca es orientar hacia un crecimiento sostenible de la empresa, haciendo hincapié en la optimización de la comunicación interna, formalizando procesos y profesionalizando a su personal.

Sabiendo que la empresa necesita de más acciones, además de las mencionadas, para mejorar y perfeccionarse en su funcionamiento general, la implementación de este plan resulta ser el inicio hacia un camino de cambios organizacionales.

Palabras claves: comunicación interna, lideres, formación coach.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
Marco Teórico	15
Comunicación organizacional	15
Comunicación interna	16
Cultura organizacional	16
Proceso de inducción	16
Liderazgo	16
Practica Coaching	17
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación	20
Objetivos	20
Propuesta I	20
Propuesta II	22
Propuesta III	24
Diagrama de Gant	25
ROI	26
Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias	30
ANEXOS	33
Anexo I: Plan de comunicación. Plataforma virtual	33
Anexo II: Encuesta de clima y ambiente laboral	35

Anexo III: Encuesta de ambiente y clima laboral. Formulario Drive.....	37
Anexo IV: Capacitación externa a mandos medios y nivel jerárquico	39
Anexo V: Impacto de la capacitación	41
Anexo VI: Formulario Evaluación de Desempeño	42

Introducción

El desarrollo del presente trabajo de investigación pone de manifiesto la situación de la empresa familiar llamada A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en James Craik, Córdoba. Cuenta con una trayectoria de 50 años en distribución mayorista de productos alimenticios tales como bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, productos refrigerados, entre los más destacados.

Iniciaron las raíces de la empresa en el año 1959 con sus dos fundadores, Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi. Los hermanos en un primer momento se dedicaron a rubros diferentes, Miguel se interiorizó en productos de bazar y librería, mientras que Alonso fue descubriendo caminos de comercialización, vendiendo a ciudades vecinas golosinas y tabaco.

Actualmente la compañía está conformada por una plantilla de 170 empleados. En su centro de distribución principal, ubicado en la ciudad de James Craik, se centraliza la administración y el abastecimiento de stock a las cuatro sucursales del interior ubicadas en Rio Tercero, Rio Cuatro, San Francisco y ciudad de Córdoba. Además, cuenta también con cuatro autoservicios mayoristas situados en Villa María, San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto. La empresa posee una flota de 73 vehículos entre ellos utilitarios, montacargas, camiones de gran porte distribuidos entre las sucursales. La ubicación del centro de distribución de James Craik, resulta estratégica ya que promueve el desarrollo comercial gracias a la ruta Nacional N° 9 y la ruta Provincial N°10 lo que permite cubrir casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso llegar al sur de Santa fe, la Pampa y San Luis.

Teniendo en consideración el alcance que tiene la empresa, contando con aproximadamente 6000 clientes y con la oportunidad de un crecimiento exponencial, resulta interesante tener en cuenta el funcionamiento interno de la empresa con la precariedad en algunos procesos.

En primer lugar A. J. & J. A. Redolfi se caracteriza por la ausencia de la gestión de la comunicación interna dentro del centro de distribución central trasladándose este inconveniente en sus sucursales también, ocasionando un interfaz en la comunicación trayendo aparejado

problemas en su gestión y desarrollo de producción. En segundo lugar, posee informalidad en sus procesos de reclutamiento, selección del personal e inducción principalmente.

Frente a la informalidad que predomina actualmente la empresa en sus procesos y procedimientos, resulta necesario implementar un plan de comunicación integral. La comunicación traspasa por la empresa en todas sus áreas y direcciones por lo que es de vital importancia que pueda desenvolverse con total normalidad para obtener así un buen clima laboral.

Los fundadores de las empresas y organizaciones son los encargados de cimentar la cultura organizacional, alineada a su visión, misión y objetivos; por lo cual es de suma consideración el rol que asumen los líderes, ya que repercute en la empresa internamente en su ambiente laboral, y extremadamente, en su posicionamiento de competencia en el mercado.

A continuación, se procederá a la mención de una serie de antecedentes que se vinculan con el presente trabajo de grado.

Por una parte, María A. Dominici, (2016) en su investigación de tipo descriptiva, realizada en la ubicación geográfica de Buenos Aires, refleja la importancia que tienen los líderes coach, resultando una herramienta indispensable para todas las PYMES, ayudando a la adaptación de los cambios organizacionales de manera exitosa. También pone en énfasis el trabajo en equipo, la colaboración, y favorece incluso el descubrimiento de nuevas habilidades potenciales individuales.

Los recursos humanos resultan de vital consideración en toda organización, ya que sin ellos es imposible llegar a un crecimiento tanto individual como colectivo. Nos ayudan a enfrentar desafíos y adaptarnos a los continuos cambios que surgen en el entorno. Fomentan un clima laboral positivo que repercute directamente en la incrementación de la productividad de los empleados, por ende, son determinantes del clima y cultura organizacional.

Por otra parte, Sánchez Borghi, María Florencia, (2016) en su trabajo de metodología de tipo exploratorio-cualitativo por medio de la técnica de cuestionarios y entrevistas realizados

a diferentes personales de oficinas comerciales ubicadas en la Ciudad de Córdoba, se menciona que es de gran redundancia incorporar la comunicación interna como un elemento principal del Management Organizacional, posicionándolo como una herramienta indispensable para el desarrollo de las organizaciones, integrándola en su estrategia corporativa.

Tal como lo menciona Marchasen, Cristian, (2017) en su investigación del tipo exploratorio- cualitativo basada en encuestas realizadas a líderes de distintas organizaciones de Argentina, comenta que el Coaching constituye una realidad cada vez más presente en las organizaciones además de ser una importante contribución al desarrollo de las habilidades blandas necesarias para el liderazgo, para la comunicación efectiva, gestión emocional, manejo de tiempo y el trabajo grupal. Siendo el aprendizaje, la flexibilidad y la adaptación a los cambios mejoras obtenidas gracias a los procesos de Coaching impactando positivamente en el clima laboral.

Para contextualizar A. J. & J. A. Redolfi necesita incorporar en su estructura actual un plan de comunicación interna teniendo en cuenta los conceptos de liderazgo y Coaching. Debido a la ausencia de un área específica de Recursos Humanos, se trae aparejado la falta de formalidad en determinados procesos que se detallarán en el análisis de situación. Resulta importante, reforzar la comunicación interna de la empresa, ya que es el punto de partida que va a determinar beneficios a largo plazo. Aprovechar el potencial del talento interno, llevando un proceso de aprendizaje continuado que permita desarrollar las competencias imprescindibles que se ajusten al requerimiento de la empresa, serán aspectos claves en la rentabilidad y productividad de la organización.

Análisis de situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi presenta informalidades en su comunicación interna, detalle no menor teniendo en cuenta la envergadura de la empresa, siendo la comunicación el eje central la cual ayuda a motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Otra irregularidad presentada es la falta de formalidad en procesos tales como reclutamiento, selección e inducción principalmente. Ante esta circunstancia surge la necesidad de un profesional de Recursos Humanos cuyo desafío es colaborar en el armado de procesos y políticas claras que clarifiquen funciones y responsabilidades y por sobre todo llevar la gestión estratégica de recursos humanos para el manejo de las relaciones dentro de la empresa.

Teniendo en cuenta que el bien más apreciado de las empresas es el talento de las personas, en el contexto actual, globalizado a nivel de economía, finanzas, mercado, resulta cautivador reforzar el valor de las personas, ya que, a la hora de la verdad, marcan las diferencias. Toda empresa debe conocer factores generales que afectan su contexto interno y externo, lo que le permite proyectarse a mediano y largo plazo.

En efecto, se conduce primeramente a un análisis macroeconómico mediante la utilización de PESTEL, herramienta estratégica útil que nos ofrece una visión general de los diferentes factores macro ambientales que A. J. & J. A. Redolfi debe de tomar en cuenta en su posición del negocio y en la dirección de las operaciones. Se tendrá en consideración las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

En lo que respecta al rubro político-económico, el problema de la deuda externa argentina tiende a ser un factor determinante en la evolución y crecimiento económico, en el marco de una agenda que tiene como epicentro los cambios profundos que provocó la pandemia COVID-19 en la sociedad global.

En el escenario actual, Argentina continua con la carga del endeudamiento que el gobierno de Mauricio Macri le dejó con acreedores privados y el FMI. El impacto del COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante el año 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Sumado a eso, el país registra en marzo del 2021 la segunda inflación más alta de América Latina de un 46%, ubicándose en el podio en segundo lugar,

luego de Venezuela. La actual situación, tiende agravarse debido a que muchas personas han perdido sus trabajos a casusa del cierre de muchos comercios, empresa, PYMES tras el año pandémico que sufrió el país. Mantener los precios de los productos congelados se ha vuelto insostenible en un contexto en que la dinámica de costos se encuentra en ascenso continuo.

Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno de Alberto Fernández, en un año electoral, implementó por un lado un paquete de medidas de emergencia para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas durante el aislamiento social. Por otro lado, teniendo en frente a la segunda ola del COVID-19, la DNU, Decreto de Necesidad y Urgencia anteriormente en su artículo 2, plasmó la prohibición de los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor (establecido en el artículo 247 de la Ley de Contrato de Trabajo) por el plazo de 60 días contados a partir del 1 de abril del 2021. Dio continuidad y extensión a este mandato, hasta el 31 de mayo del actual año, exceptuando el sector de la construcción.

Más allá de toda esta inestabilidad económica y política la empresa apuesta a la expansión y organización interna de la empresa, invirtiendo su capital en la construcción del centro de distribución en la ciudad de James Craik, con el objetivo del crecimiento sostenido del volumen de ventas. Este plan estratégico consiste en la venta de las propiedades ubicadas en Rio Tercero, San Francisco y Villa María utilizando ese ingreso para invertirlo en el nuevo centro de distribución, atendiendo a los clientes desde la ciudad fundadora; sin descuidar las demás sucursales apostando siempre al crecimiento comercial del interior de Córdoba, cubriendo incluso las provincias de Santa fe, la Pampa y San Luis. Las fuentes de financiamiento que posibilitaron afrontar las inversiones del proyecto fueron por diferentes medios, la venta de estructuras actuales nombradas anteriormente, loteos y ventas fraccionadas del predio, subalquiler de hectáreas a productores agricultores, crédito bancario, entre las principales.

En lo que respecta al ámbito legislativo, en agosto del año 2003 se sancionó la ordenanza N° 1564/07 que propulsó al crecimiento de las empresas, obteniendo beneficios tributarios y subsidios para la contratación de nuevos empleados; siendo esto, una gran oportunidad que aprovecharía la empresa A. J. & J. A. Redolfi. Dicha sanción constaba de que

toda aquella infraestructura (industrias, depósitos) que antes del año 2009 se trasladasen fuera del eje urbano constarían con los beneficios antes nombrados.

Desde la esfera ambiental la pandemia agudizó la preocupante situación ambiental del país encontrándose en constante deterioro durante la última década, dando nuevos pasos hacia un escenario insostenible. El gobierno nacional lanzó un Plan Federal de Erradicación de Basurales a cielo abierto, iniciativa que lleva adelante el Ministerio de Ambiente. Bajo el paradigma de la economía circular, entiende a la gestión de los residuos como una cuestión ambiental, pero también sanitaria, social y económica que merece un abordaje integral. Por parte de la empresa A. J. & J. A. Redolfi resulta interesante fomentar la concientización y la participación sobre el cuidado del medio ambiente, teniendo en cuenta la nocividad que dejan los residuos industriales, hacer hincapié en la separación de residuos en origen, el reciclado, la reutilización y la valorización de los residuos para convertirlos en insumos de los procesos productivos.

Por último desde el ámbito tecnológico y continuando con el trasfondo de la pandemia y el asilamiento obligatorio, resulta cautivador la práctica de Coaching por medio de las plataformas virtuales, enfocándonos en todas las nuevas tecnologías, ya sea correo electrónico, reuniones virtuales por zoom, Skype, manteniendo al personal de riesgo seguro, pero a la vez siempre conectado con los objetivos derivados de la buena comunicación organizacional.

Cuando hacemos referencia a un plan de marketing y de herramientas que podemos usar para analizar el nivel de competencia dentro de la organización, sin lugar a dudas se propone el análisis de Porter o también llamado las 5 fuerzas de Porter. Dicho análisis proporciona un marco de reflexión estratégico, para determinar la rentabilidad de la organización y evaluar su valor a largo plazo. A continuación, se procede a las cinco fuerzas de competencia.

Poder de negociación de los clientes. Los clientes de A. J. & J. A. Redolfi son principalmente despensas, mini mercados, supermercados, confiterías, librerías, entre otros. Su clientela no cuenta con medios para transportar mercadería (utilitarios), poseen volúmenes pequeños de ventas y escasos recursos. La sumatoria de estos aspectos hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación, sumado a la altísima competencia, hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente cuando se tiene en frente productos que

no son exclusivos. En este contexto, la empresa plantea una estrategia para marcar una diferenciación a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. La organización brinda una amplia gama de productos a precios reducidos, en comparación con sus competidores, razón por la cual los clientes escogen la firma A. J. & J. A. Redolfi.

Poder de negociación de los proveedores. Aquí se apunta a contar con proveedores que tengan productos o servicios diferenciados y exclusivos, en donde al ofrecer a nuestros clientes un abanico de variedades de productos a un buen precio, repercute en un aumento en el volumen de compra. Es por esto que la formula está en mantener y aumentar la base de clientes, ofreciéndoles primeramente un asesoramiento para comenzar el lazo comercial, y luego con un seguimiento de visitas con 15 días de frecuencia. El 80% de las ventas en la empresa son de contado y el resto con plazos no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se muestran inconvenientes a la hora de realizar los pagos a los proveedores. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

Amenaza de nuevos competidores. En este sentido, resulta importante hacer hincapié en la diferenciación del producto, aumentando la inversión en marketing y publicidad ofreciendo siempre a los clientes nuevos productos. Esta sería la estrategia para mantenerse competitivos en el mercado, además la empresa cuenta con margen de marcación o mark up que se mantiene entre un 10 % y un 30 % aproximadamente, dependiendo del producto y del volumen de compras lo que le permite marcar la diferencia por sobre sus competidores.

Amenaza de productos sustitutos. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Los clientes son extremadamente sensibles a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares, es por esto que se propone un mix de productos muy variados en el mercado haciendo énfasis en la calidad del asesoramiento al cliente en donde se focalizan en lograr lazos de fidelidad, ofreciéndoles marcas exclusivas disponibles en las diferentes sucursales de la empresa.

Rivalidad entre los competidores. Este factor en efecto, es la interacción de las cuatro competencias nombradas con anterioridad, brinda la información sobre el posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece estrategias que lo hacen valioso por sobre los demás,

por parte de A. J. & J. A. Redolfi se menciona nuevamente la estrategia de marcar un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Otro factor, es la rapidez del tiempo de entrega que oscila entre las 24hs a 48hs, teniendo un margen de financiación de hasta 30 días, con un 2% y 3% de descuento en pago de contado. Resulta importante advertirse sobre los recursos que utiliza la competencia para superarlos y reaccionar ante esa situación.

Haciendo una síntesis, es fundamental trabajar en la empresa con una economía de escala ofreciendo diferenciación del producto, sin dejar de lado el factor central, la comunicación interna; aspecto crucial para la gestión de nuestro contacto con clientes, proveedores, buscando siempre la sustentabilidad en el mercado.

Luego de haber realizado los análisis PESTEL y Las Cinco Fuerzas de Porter, se finaliza con la matriz FODA; la cual permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra A. J. & J. A. Redolfi, para conocer lo que se está haciendo bien y todos aquellos factores que necesitan pulirse dentro de la empresa. Es un análisis certero y completo que se ocupa a nivel interno de las fortalezas y debilidades y a nivel externo, el posible impacto de las oportunidades y amenazas, complementándose este nivel externo con los análisis expresados con anterioridad.

Comenzando con el análisis interno de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas dentro de su cultura organizacional se mencionan algunos valores tales como, el esfuerzo y la dedicación en el crecimiento y desarrollo, características que han sido transmitidas por las generaciones anteriores. Se desarrolla bajo un escenario de honestidad, transparencia y confianza, pero por sobre todo la base del respeto, valor que proviniendo de una empresa familiar como lo es A. J. & J. A. Redolfi lo tienen muy arraigado desde sus antepasados familiares. Es una empresa con mucha influencia en la zona, comprometida con la comunidad ofreciendo su colaboración permanente y desinteresada. Se destaca por su servicio altamente orientado al cliente, por la búsqueda continua de su satisfacción ofreciéndole calidad y resultado.

Ahora bien, dentro de las debilidades de la empresa se puede visualizar desde tres aristas principales, gestión de Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, publicidad y marketing.

Por un lado, la carencia del área de gestión de Recursos Humanos en donde resulta sumamente necesario la existencia de éste para el mantenimiento de un plantel laboral con posibilidades y comodidades dentro de un ambiente de respeto y tolerancia. En consecuencia, no cuentan con procesos de reclutamiento y selección del personal, las búsquedas se realizan mediante diarios, impidiendo de esta manera la vinculación del personal idóneo y apto para el puesto de trabajo requerido. Tampoco poseen un proceso de inducción, los trabajadores que se incorporan van aprendiendo en la cotidianidad de su jornada expresándose esto en un margen de error alto ya que no cuentan con los conocimientos necesarios con respecto a la empresa y a su descriptivo de puesto. Los ascensos se disponen por medio del criterio de la confianza generando disconformidad, reflejada esta situación en el área de depósito, en donde empleados no cuentan con la preparación necesaria para asumir responsabilidades por la falta de conocimiento, orientación y supervisión en sus puestos. Con respecto al clima laboral, se realizó una encuesta en la sede fundadora pero no se han registrado los resultados, impidiendo la realización de un diagnóstico en búsqueda de mejoras frente a las disconformidades presentadas.

Por otra parte, lo que respecta a la Higiene y Seguridad laboral de la empresa no cuentan con un área dedicada específicamente a este aspecto, si bien no tienen muchas observaciones en su personal resulta interesante contar con un sistema de control de riesgos de trabajo tanto en la prevención de accidentes como de enfermedades laborales. En su trayectoria como empresa, les tocó pasar por un momento de mucha resignación debido al siniestro ocurrido en el año 2014 que destruyó la sucursal de Villa María, razón por la cual no volvería abrir sus puertas por el gran costo que implicaba su restauración. En efecto, resulta sugestivo tener en cuenta las recomendaciones que dejaron los informes de visitas del servicio de Higiene y Seguridad en el trabajo, realizados en el año 2015, tales como la solicitud del listado de carga de matafuegos con sus datos básicos como marca, capacidad, vencimientos, el requerimiento del análisis físico-químico y bacteriológico del agua de los dispenses, entre lo más redundante. En síntesis, implementando una adecuada reglamentación y estandarización sobre la seguridad e higiene, seguida de la inspección se reducirá el número de accidentes y enfermedades laborales dentro de A. J. & J. A. Redolfi.

Como se ha mencionado anteriormente el traslado del centro de distribución forma parte del plan estratégico que busca la expansión de la empresa. Este crecimiento en la actualidad se encuentra obstaculizado debido al tamaño de la infraestructura del centro de distribución, ya que debido a la falta de espacio se limitan por consiguiente las compras a mayor escala, se produce pérdida de ventas por falta de stock, desabastecimiento en sus sucursales, como también el vencimiento de mercadería por falta de control, entre otras.

Culminando en lo que respecta a la publicidad y marketing de la organización no poseen una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Sólo se manejan por el posicionamiento de la empresa, patrocinando eventos y equipos deportivos. Con respecto a la captación de clientes sus sistemas se basan principalmente en el “boca en boca” y por las promociones que realizan los vendedores. Resulta de gran interés hacer hincapié en el marketing digital, ya que el mercado exige de manera constante la implementación de estas herramientas digitales, lo que le permitirá aumentar su rango de alcance a nuevos clientes.

Luego de haber analizado fortalezas y debilidades, introduciéndonos en el ambiente externo, más bien dentro de las oportunidades que se presentan en la empresa sin lugar a dudas viene relacionado el traslado del centro de distribución, y con esto la búsqueda de nuevos destinos, nuevas localidades, provincias y con la posibilidad, en una visión a largo plazo, de un crecimiento exponencial al extranjero.

Teniendo en cuenta el presente diagnóstico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, se observa la falta de implementación de una estrategia empresarial centrada principalmente en la comunicación interna. Como se ha mencionado la empresa predomina muchas informalidades en sus procesos y políticas debido a la falta de liderazgo por parte de los líderes, por ende, es que se resalta la importancia que tiene la práctica de Coaching. Frente a los aspectos patrimoniales la empresa se encuentra en proceso, no siendo así desde la perspectiva interna, dejando de lado el principal tesoro de toda organización, el capital humano.

Como se ha podido observar en el entorno de A. J. & J. A. Redolfi, el déficit en la comunicación, resulta ser el punto clave para mejorar, ya que es el puntapié que permite tanto a la empresa como a las personas adaptarse y sobrevivir a los cambios que pasan en el exterior.

Una buena comunicación interna favorece que todos los miembros de la empresa puedan permanecer motivados y que sus acciones puedan ser conocidas, reduciendo la incertidumbre tanto de trabajadores como de dirigentes con respecto al estado de la misma. También facilita la interacción y mejora el clima laboral, ayudando a las personas a convertirse en agentes activos realizando un feedback, es decir un intercambio mutuo de información.

En fin, resulta importante reforzar y formalizar procesos desde la comunicación interna efectiva, acompañada de las practicas del Coaching, fomentando lideres activos, proactivos y dinámicos, fortaleciendo primeramente la parte interna para luego buscar potencialidad y crecimiento en la rentabilidad de la empresa.

Marco Teórico

En la elaboración del presente marco teórico se presentan los conceptos principales abordados en el análisis situacional de la empresa, partiendo de lo general para culminar en lo particular. Se toma como base la teoría de comunicación organizacional, comunicación interna y el concepto de cultura organizacional. Se prosigue con el proceso de inducción, el concepto de liderazgo y se finaliza el marco teórico con práctica coaching.

Comunicación organizacional

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, es la esencia de su buen funcionamiento lo que permite mantener comunicado a todo el personal ayudando a su coordinación y al cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

Como señala Fernández Collado, (2002) “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p.12). Bajo este fundamento se considera a la comunicación como el motor de toda organización, la cual facilita y agiliza el flujo de mensajes que circulan entre los miembros de la organización, influenciando enormemente en su clima laboral.

La comunicación organizacional se puede subdividir en interna y externa. Fernández Collado, (2002) define a la comunicación interna como el conjunto de actividades llevadas a cabo por la organización con la finalidad de crear y mantener buenas relaciones entre los integrantes de la empresa u organización. Conceptualiza a la comunicación externa como el conjunto de mensajes que buscan conservar y mejorar las relaciones con respecto a su público externo como accionistas, proveedores, clientes, distribuidores con el fin de promover una imagen positiva de sus productos. Resulta de vital importancia mantener a todos los integrantes de la empresa comunicados por diferentes medios, fomentando la integración y motivación organizacional, pero por sobre todo ayuda a promover un buen clima laboral.

Comunicación interna

Como lo menciona Cuenca y Verazzi, (2018) cuando se habla de comunicación interna se trae a la cuestión conceptos tales como pertenencia, liderazgo, transparencia, protagonismo, responsabilidad, confianza, innovación, compromiso y perseverancia. Siguiendo esta línea de pensamiento, la comunicación interna está íntimamente relacionada con el concepto de motivación, ya que cuanto más informado está el personal más motivado se encontrará para realizar su trabajo de manera correcta y eficazmente.

Cultura organizacional

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionados ya que la cultura se construye y se expresa por medio de la comunicación. “El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 72.)

Proceso de inducción

“La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo” (Chiavenato, 2010, p 232.) Como se señala, es de suma importancia aplicarle el tiempo que requiere este proceso al nuevo ingresante de la empresa, ya que reduce o evita errores al proporcionarse toda la información general de la empresa y lo que respecta a su descriptivo de puesto.

Liderazgo

El entorno actual necesita líderes distintos, con esto se hace referencia a que ante los desafíos presentados puedan de los empleados convertirlos en cómplices y no súbditos. En este sentido Vilanova, (2013) propone un liderazgo inspirador que busca incorporar, agilizar y sumar fuerzas entre todos. En este marco, no se busca que el jefe se convierta en superhéroe, sino más bien despertar esos poderes dentro de los empleados y que juntos puedan trabajar en equipo en búsqueda del éxito. Los líderes son aquellos que se involucran en el dialogo, son inspiradores que contagian a su equipo las ganas de avanzar y son los que animan a superponerse a todos los

miedos, incertidumbres y obstáculos que van apareciendo en el camino. Se valora la capacidad de la comunicación interpersonal, el carisma y por sobre todo la empatía.

Practica coaching

Como lo señala Wolk, (2007) el coaching es un proceso de aprendizaje que invita a salir de la zona de confort, se trata de cuestionarse la manera de actuar y pensar para así encontrar nuevas respuestas ante todos aquellos desafíos que puedan presentarse en la empresa. La tarea del coach es justamente brindarle los elementos necesarios para que el personal aprenda a ser un observador diferente, es decir que no solo se busca la expansión de la capacidad de acción sino más bien colaborar en la búsqueda de posibilidades para generar nuevas respuestas donde antes no las había. Por parte de Stinnett y Zenger, (2013) señalan que el coaching fomenta un mayor sentido de pertenencia, logrando aumentar el nivel de involucramiento y compromiso que se refleja, por un lado, desde una perspectiva tangible en la productividad y rentabilidad de la empresa y por el otro en cimentar vínculos más fuertes favoreciendo por consiguiente un buen clima laboral entre la plantilla del personal.

Siguiendo la línea de pensamiento de Cuenca y Verazzi, (2018) se concuerda que el puntapié inicial en toda empresa y organización está en el foco que merece la comunicación interna ya que se relaciona directamente con el concepto de motivación. Noción que repercute en el accionar del personal y que conduce a su bienestar laboral en la realización de sus tareas. Por otra parte, continuando con la mirada que tiene el autor Vilanoba, (2013) se sintoniza que la base de todo equipo laboral está en su líder. El mismo es el que debe transmitir el sentimiento de pertenencia, y el que debe contagiar a su grupo el impulso de avanzar y aprender todos los días, algo nuevo.

A modo de cierre conceptual, toda organización es un sistema abierto y dinámico que está en constante cambio y es el escenario por sobre el cual se desarrolla la comunicación organizacional, siendo ésta el proceso más importante ya que sin comunicación no existiría sociedad ni cultura. La comunicación es el punto de partida de toda relación dentro de la empresa, también es por medio de ella que los líderes coach permiten realizar el feedback directo con su personal. El líder coach acompaña y entrena a su equipo buscando siempre el cambio de comportamiento sostenido y la transformación de la calidad de vida laboral.

Diagnóstico y Discusión

Con los datos arrojados durante el análisis situacional de la empresa se continuó con la realización del diagnóstico en donde se detectaron una serie de fortalezas y debilidades que detallaremos siguientemente.

En primera línea, se presentan falencias en la administración de su personal, debido a que no cuentan con un analista de Recursos Humanos, consecuentemente se observan informalidades en los procesos de reclutamiento, selección del personal e inducción. Las búsquedas del personal se realizan por medio de publicaciones en periódicos, omitiendo toda clase de entrevista, exámenes pre ocupacionales, exámenes psicotécnicos y, por consiguiente, que quien las lleve a cabo este capacitado para hacerlo. Con respecto a la inducción, es un proceso que también se pasa por alto, ya que al nuevo personal no se lo informa ni capacita sobre la historia de la empresa, su reglamento interno sobre la seguridad laboral, así como tampoco todo lo que respecta a su descriptivo de puesto. La persona va aprendiendo con la cotidianeidad de su trabajo por lo que esto se expresa en un margen de error alto que puede desembocar en un accidente/ enfermedad laboral. Siguiendo este tema, en lo que respecta a la Seguridad e Higiene Laboral de la empresa, no cuentan con un área dedicada a este aspecto, así como tampoco poseen análisis de siniestralidad. Solo cuentan con inspecciones regulares, en donde las observaciones están relacionadas con la ergonomía, instalaciones eléctricas y luminosidad del espacio.

Administrar el capital humano resulta, en la actualidad, indispensable para el éxito de las organizaciones. Como se refleja en el presente diagnóstico, el problema radical de la empresa se encuentra en el déficit de la comunicación interna. Criterio que resulta crucial enfocarse y resolverlo mediante la implementación de un plan de comunicación, ya que es el eje de mando de todos los procesos antes mencionados.

Teniendo en cuenta el panorama actual que atraviesa la empresa con respecto a la inversión en su nuevo centro de distribución, resulta de vital importancia la necesidad de capacitación, en primer lugar, de los mandos medios en lo que respecta a desarrollar habilidades de liderazgo coach que les permita influir en su personal generando y transmitiendo un fuerte compromiso con la visión y valores de la empresa.

Implementado la propuesta del plan de comunicación, capacitación a mandos medios y reforzando los procesos de inducción, primeramente, incidirá en la empresa de manera positiva a fin de incrementar la rentabilidad un 20% en sus ganancias.

Lograr una estructura organizacional participativa y comprometida formada por colaboradores que se encuentren motivados e involucrados en ella, darán resultados favorables en el clima laboral que luego se traducirán en niveles alto de productividad en la empresa.

Plan de implementación

Posteriormente se presentan las propuestas diseñadas al corriente caso de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, enfocadas en primera línea a mejorar la comunicación mediante la implementación de un plan de comunicación interna por medio de la utilización de una plataforma virtual. En segunda instancia se plantea la capacitación a mandos medios y nivel jerárquico en lo que respecta en la formación de líderes coach y en tercera línea se presenta la formalización de procesos del área de Recursos Humanos, específicamente comenzando con la inducción al nuevo personal. Cabe mencionar que para este plan se propone la contratación de un analista de Recursos Humanos que se va a encontrar en la sede central, James Craik y desde allí realizará un seguimiento y monitoreo de las demás sucursales por un periodo de seis meses, que es el tiempo estimado para la concertación del plan y que se involucrará en cada uno de los objetivos específicos que se proponen a continuación.

Objetivo general

Optimizar la comunicación interna de la empresa A. J. & J. A. Redolfi en un periodo de seis meses, con el propósito de implementar un plan de comunicación que mantenga a todo el personal informado haciendo hincapié en la formación de líderes coach, favoreciendo un incremento del 20% en sus ganancias.

Objetivos específicos

I. Implementar una plataforma virtual dentro de la empresa, con el fin de comunicar a la plantilla del personal en todos sus niveles jerárquicos de las actividades que se desarrollen, reuniones, normativas, todo lo que respecta a su actualidad buscando la conectividad en toda la institución.

II. Capacitar a mandos medios y nivel jerárquico a través de la práctica del liderazgo coach, con el propósito de que mediante esta técnica puedan transmitir, comunicar y motivar a su equipo.

III. Diseñar e implementar un proceso de inducción del personal con el fin de informar, adiestrar e integrar a todo empleado recién ingresado, para lograr minimizar pérdidas en lo que refiere a tiempo, dinero, materiales y capital humano.

Alcance

El plan de acción que se presenta se llevara a cabo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en la ciudad de James Carik, provincia de Córdoba con una duración de seis meses. La fecha de inicio del plan se dará en agosto del año 2021 y finalizará en enero del año 2022. Cabe destacar que también se incluyen al plan las sucursales pertenecientes a la empresa.

I. Implementación plataforma virtual

La primera propuesta está orientada a la implementación de una plataforma virtual que le permita a la empresa mantenerse comunicados siendo este, un espacio que les facilite ordenar y planificar todas las actividades a realizar. También ofrece la posibilidad de realizar reuniones online con la finalidad de dialogar y definir acciones comunicacionales que se llevaran a cabo mes a mes. Dicha implementación va a funcionar como un Internet corporativo que no solo comunique al centro de distribución central, sino que también permite desarrollar una conectividad con las demás sucursales. Se implementará seis meses como periodo de prueba.

Trabajo y plan de acción

1. Reuniones online que involucran a los niveles jerárquicos en donde definan mensajes, que luego se va a transmitir a la plantilla del personal.

2. Publicación de los elementos en los diferentes medios (redes/google/).

3. Informar sobre los resultados que nos están brindando los distintos medios de comunicación.

Los resultados que se esperan mediante la utilización de este espacio virtual es buscar una conectividad general de toda la institución y con sus sucursales, en lo que respecta en tareas, procesos, contenidos, eventos, comunicados de búsqueda, como objetivo principal; sin dejar de lado la posibilidad que facilita en captar nuevos clientes mediante la publicación en redes sociales. Se busca una transformación organizacional que permita al estar más comunicados, el personal tendrá un mejor rendimiento y desempeño, criterio que incidirá en la productividad de su fuerza laboral. Anexo I.

-Costo mensual de implementación \$75.000

-Duración del plan: seis meses \$450.000

El diseño de instrumento metodológico que se utilizara en calidad de relevamiento para medir los resultados de esta acción es por medio de una encuesta de clima y ambiente laboral llevada a cabo por el analista de Recursos Humanos. La misma será de carácter anónimo y se realizará mensualmente a la totalidad de los empleados de A. J. & J. A. Redolfi. Arrojará datos que permitirá realizar un balance por cada área de la empresa y luego de su análisis generar cambios y reformas a partir de esa información con respecto al grado de comunicación e información de cada empleado. Anexo II. Paralelamente se enviarán por medio de la plataforma y también por correo electrónico, la encuesta en formato formulario Drive, favoreciendo de esta manera que las personas de las demás sucursales puedan realizarla. Anexo III.

II. Capacitación en Lideres Coach a Mandos Medios y nivel Jerárquico

Esta propuesta está orientada a formar Lideres Coach a través del curso presentado por parte del Instituto Mariano Moreno Educación Superior ubicado en ciudad de Córdoba. Dicho curso tiene una duración de cuatro meses y se dictara bajo la modalidad virtual teniendo en cuenta el escenario actual de la pandemia COVID-19. Anexo VI.

Esta formación está dirigida al siguiente personal: Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, pertenecientes al centro de James Craik, donde se centralizan las operaciones. También se propone capacitar al encargado de la sucursal de Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y Córdoba. A continuación, se detallan las actividades y el contenido del curso.

-Fundamentación: El Coaching es una herramienta de desarrollo y transformación que se lleva a cabo mediante procesos de conversación, de encuentro interior y/o grupal, para luego impactar sobre el entorno laboral.

-Objetivo: Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del auto-liderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo

-Metodología: Es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.

-Plan de estudio: -Módulo I. Coaching y Liderazgo.

-Módulo II. Formación de equipos de alto rendimiento.

-Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo.

-Módulo IV. Inteligencia Emocional.

-Modalidad: Online (escenario COVID-19)

Duración: 4 meses. Fecha de inicio: Septiembre del año 2021.

Día y horario: miércoles de 19hs a 21hs.

-Costo: Inscripción: \$ 2100.- Cuota mensual: \$ 3600 p/ persona.

Tabla 1

Costo total capacitación a mandos medios y nivel jerárquico

Personal capacitado	Cuota de inscripción	Cuota mensual	Total final
Gerente General	\$2.100	\$3.600	
Gerente de Ventas	\$2.100	\$3.600	
Gerente de Adm. y Finanzas	\$2.100	\$3.600	
Encargado Sucursal Rio Tercero	\$2.100	\$3.600	
Encargado Sucursal Rio Cuarto	\$2.100	\$3.600	
Encargado Sucursal San Francisco	\$2.100	\$3.600	
Encargado Córdoba	\$2.100	\$3.600	
	\$14.700	\$22.500	\$115.500

Nota. Fuente elaboración propia.

Para medir resultados de esta acción específica, se propone la implementación de la Evaluación de Impacto de Donald Kirkpatrick, se utiliza con el fin de medir el impacto que tuvo el curso de capacitación antes mencionado y de acuerdo al resultado, reforzar conceptos y buscar mejoras. Es llevada a cabo por el Analista de Recursos Humanos. Anexo V.

III. Implementación proceso de inducción al personal ingresante.

El presente proceso de inducción tiene la finalidad de ofrecerle al nuevo empleado toda la información en lo que respecta a la estructura de la empresa, su historia, misión y objetivos. También por medio de la inducción comunicarles los aspectos específicos del puesto, sus funciones, en referencia a su descriptivo de puesto.

Durante este proceso, se proporciona un período de adaptación y reconocimiento del espacio de trabajo y es acompañado por el analista de Recursos Humanos. Para lograr con éxito la inducción, se debe hacer foco en el potencial del nuevo integrante y dirigirlo hacia la misma dirección de los objetivos de la organización. Es por esto que se tendrá que recorrer por cuatro etapas, que se conceptualizan a continuación:

Bienvenida e información general de la empresa

Se le ofrece el apoyo necesario y trato cordial al nuevo trabajador, facilitándole un clima de confianza. Luego se le comunica sobre la historia de A. J. & J. A. Redolfi, cuál es su misión, visión y objetivos generales. También en esta fase se le informa las políticas de la empresa y el reglamento interno de la seguridad laboral. El tiempo estimado es de 1 a 2 días y estará a cargo del analista de Recursos Humanos.

Inducción al espacio de trabajo

Presentación del espacio de la empresa, se lo familiariza con su lugar de trabajo, sus compañeras, las distintas áreas y supervisores, con el fin de facilitar el primer contacto. Se estima una duración de 1 día y es el supervisor directo el que acompaña en esta fase.

Proceso de información

En esta fase se le realiza una inducción sobre el descriptivo del puesto, sus objetivos, tareas para una futura evaluación de desempeño. Se detallan finalidades y actividades puntuales a realizar. Requiere de un tiempo de 1 día aproximado y es llevado a cabo por el supervisor.

Control, seguimiento y desempeño

Para finalizar el proceso de inducción, en esta fase se lleva adelante un seguimiento de la actividad del empleado con el fin de comprobar la adaptación al puesto y en caso que sea necesario reforzar conceptos y realizar las correcciones pertinentes. Se realiza un análisis preliminar con el seguimiento del personal por medio de una evaluación periodo de prueba a partir de los 3 meses.

Como se menciona en la última fase del proceso de inducción, es por medio de la Evaluación de Desempeño que se va a medir los resultados de esta acción, llevada a cabo por el Analista de Recursos Humanos. Anexo VI.

Tabla 2

Contratación Analista de Recursos Humanos

Sueldo mensual	Duración plan de acción (seis meses)
\$73.000	\$438.000

Nota. Fuente elaboración propia.

Diagrama de Gantt

Por medio de esta herramienta grafica se expone la proyección del tiempo de dedicación previsto para las diferentes acciones plasmadas en el plan de implementación a lo largo de un tiempo total determinado, en este caso seis meses. Se da un estimativo que el primer mes se comienza con la implementación de la plataforma virtual, y una vez ya afianzada la comunicación y con el inicio de las capacitaciones de mandos medios, se culmina con el proceso de inducción.

	Diagrama de Gantt.																							
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
ACCION/ SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Plan de comunicación																								
Plan de capacitación																								
Proceso de inducción																								

ROI. Retorno de inversiones

Tabla 3

Ganancia del año 2018: \$6.195.536,11

Año	Inflacion	Subtotal	Total
2019	53,83%	\$ 3.335.057,09	\$ 9.530.593,20
2020	36,15%	\$ 3.445.309,44	\$ 12.975.902,64
2021	19,90%	\$ 2.582.204,63	\$ 15.558.107,26

Nota.Fuente. Elaboracion propia

Ganancia del año 2021: \$15.558.107,26

Porcentaje del incremento esperado. 20%

Incremento ganancia neta esperada. \$3.111.621.45

Tabla 4

Costos plan de implementación

Acciones	Costos
Plataforma virtual	\$450.000
Capacitación a mandos medios	\$115.500
Proceso de inducción(sueldo analista de RRHH)	\$438.00
Total	\$1.003.500

Nota. Fuente. Elaboracion propia.

Calculo ROI

$$\frac{\text{Beneficio-Costo}}{\text{Costo}} \times 100 = \frac{\$3.111.621,45 - \$1.003.500}{\$1.003.500} \times 100 = 210,07\%$$

Cabe mencionar que para la realización del ROI se toma el concepto de ganancias netas del año 2018, ya que lo que se intenta buscar por medio de ese plan es realizar un incremento en sus ganancias. El criterio de inflación 2021 se consideró un estimativo desde enero a junio del corriente año. Traduciendo la fórmula del ROI se llega a la conclusión de que tomando como porcentaje de incremento esperado de las ganancias de un 20%, se obtendría un porcentaje de retorno de inversión de un 210,07% con la implementación de esta propuesta.

Conclusiones y recomendaciones

La actualidad con la que está atravesando A. J. & J. A. Redolfi en lo que respecta a su expansión comercial y su traslado al nuevo centro de distribución, ha puesto como centro de escena estos aspectos, eludiendo todo lo que respecta a la gestión del personal, siendo lo máspreciado, ya que son ellos los determinantes que hacen que la empresa se dirija hacia un crecimiento sostenible.

Haciendo una mirada hacia el interior de la organización se da podido determinar cómo problemática central la deficiente comunicación interna que da origen a la informalidad de otros procesos, ocasionando ambigüedad al personal jerárquico, ya que al no tener definido criterios y objetivos en lo que respecta a la gestión de recursos humanos, se manifiesta esto en un accionar negativo en el desempeño de los empleados.

Teniendo en cuenta este escenario se propone dar solución a lo abordado, implementando, en primero lugar un plan de comunicación de la mano de una plataforma virtual, que comunique todo tipo de información, normativas, reuniones incluyendo a las sucursales logrando así, una conectividad completa en toda la empresa. Por otro lado, se propone introducirse a la práctica del coaching dirigida a niveles de mandos medios y jerárquicos para que adquieran habilidades comunicaciones que les permita transmitir a las personas que tienen a cargo un mayor nivel de compromiso y motivación logrando un sentido de pertenencia. También se plantea el proceso de inducción para introducir y emparar desde el comienzo a cada nuevo personal sobre la cultura organizacional y lo que respecta a su descriptivo de puesto, clarificando objetivos.

De esta manera, es como se intenta encaminar hacia un cambio organizacional sostenido que buscar mejorar y seguir creciendo en la gestión del personal.

Cabe destacar que además de el plan de implementación antes propuesto quedan algunos aspectos que no se han sido desarrollados, pero que, si resultan necesarios mencionarlos, en primer lugar, la creación de un departamento de Recursos Humanos que se encargue de resolver todas las necesidades que se refieren a la gestión del personal. Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y la cantidad de empleados que tiene su plantilla, es de suma importancia que cuenten con un área que albergue personal específico en Recursos Humanos, que pueda formalizar

aquellos procesos que no estaban tenidos en cuenta en la institución, tales como reclutamiento, selección del personal, y todos aquellos procesos vinculados directamente al área. Si bien en este plan de implementación se propone una capacitación de liderazgo Coach mediante una contratación externa, sería interesante incluir dentro del área, personal profesionalizado que pueda llevar adelante capacitaciones mensuales dentro de la institución.

Otra recomendación, se da lugar desde la arista de Higiene y Seguridad, resultando interesante en un largo plazo, contar con un sistema de control de riesgos de trabajo, acompañado de inspecciones cotidianas y de charlas de concientización sobre el uso de todas las medidas de prevención, buscando reducir accidentes y enfermedades laborales futuros.

Referencias

- Amedirh. (2017). El Modelo Kirkpatrick. Recuperada de <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCE%20A%20JULIO%20ESP.PDF?ver=2017-07-11-124423-060>
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. (Vol. 11 ed.) México: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humano*. (Vol. 9na ed.) México: Mc Graw Hill.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Sònia Poch.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional*. Colombia: Universidad del Norte.
- Dominici, M. R. (2016). *Cuaderno 57*. (Tesis de grado). Universidad de Palermo, Buenos Aires. Recuperada de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=137
- El Gobierno extendió la prohibición de despidos hasta el 31 de mayo pero exceptuó al sector de la construcción. (29 de abril de 2021). Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/21/el-gobierno-extendera-la-prohibicion-de-despidos-hasta-el-31-de-mayo-pero-exceptuara-al-sector-de-la-construccion/>
- Indec. Inflacion. *Estudio del amo*. Recuperado de <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2021/>

Fernández Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. (2a ed.). México: Trillas.

Glassdor (08 de junio de 2010). Sueldos para Analista de Recursos Humanos. Recuperada de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,28.htm

Kanenguiser, M. (11 de abril de 2021). La Argentina volvió a registrar en marzo la segunda inflación más alta de América Latina. Infobae. Recuperada de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/11/la-argentina-volvio-a-registrar-en-marzo-la-segunda-inflacion-mas-alta-de-america-latina/>

Marchesan, C. A. (2017). *Los aportes del Coaching Odontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial*. (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13790/MARCHESAN%20CRISTIAN%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mariano Moreno (2021). Curso de Coaching y Liderazgo. Recuperado de <https://www.mariano-moreno.com.ar/carreras/coaching-y-liderazgo>

Plan Federal de Erradicación de Basurales a Cielo Abierto. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/erradicacion-de-basurales>

Rapoport, M. (29 de abril de 2021). Economía argentina, pandemia y salida de crisis. *Página 12*. Recuperado de https://www.pagina12.com.ar/290979-economia-argentina-pandemia-y-salida-de-la-crisis?gclid=CjwKCAjwmv-DBhAMEiwA7xYrd-FthDGSyCv_WuzUxCVgTT0e-8X0bVReUJG8K4FAxsu9gFdNkLtlRoCsPsQAvD_BwE

- Sánchez Borghi, M. F. (2016). *Comunicación Interna Farmacias Lideres S.R.L.* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13030/SANCHEZ%20BORGHI%2c%20M.%20Floren%20cia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stinnett, K y Zenger, J. H. (2013). *El Coach extraordinario*. Barcelona: Profit Editorial.
- Vilanova, N. (2013). *Micropoderes*. (3a ed.). Barcelona: Plataforma Editorial.
- Wolk, L. (2007). *Coaching*. (6a ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Anexo I. Plan de comunicación. Plataforma virtual



OBJETIVOS

Objetivos:

Revisando la comunicación actual, proponemos los siguientes cambios y objetivos:

1. **Orden y planificación** de todas las **actividades de comunicación**. Esto representa crear y ordenar el mensaje para **redes sociales/GoogleAds** y **medios de comunicación** afines a nuestro objetivo.
2. **Enmarcar zonas y empresas de interés para realizar mensajes diferenciados con el objetivo de darse a conocer y captar nuevos clientes.**
3. **Establecer campañas de comunicación pagas** para los servicios de DADA, tanto en redes sociales como en Google Ads y medios de comunicación afines.

DADA



Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows

PLAN DE ACCIÓN

Organización:

1. Establecer una reunión (online o presencial) por mes, **para hablar y definir acciones comunicacionales**, que se llevarán a cabo en el mes.

Trabajo y plan de acción:

1. **Reunión** para definir el mensaje a transmitir.
2. **Creación y diseño** de todos los elementos necesarios para la comunicación.
3. **Publicación** de los elementos en los diferentes medios (redes/google/medios).
4. **Informar** sobre los resultados que nos están brindando los distintos medios de comunicación.



facebook



LinkedIn

Activar Windows

DADA



LinkedIn

facebook

Instagram

Plan integral para el área de comunicación.

Resumen:

- **Publicaciones:** Diseño y publicación del contenido necesario.
- Recolección de información.
- **Creación de contenido para todos los medios de comunicación.**
- Optimización y gestión de campañas publicitarias para todos los medios.
- **Gestión de Community Manager.**

\$75000 ARS Mensuales + Inversión publicitaria

Activar Windows



Anexo II. Encuesta de clima y ambiente laboral.

Tema a considerar: Comunicación. Plataforma virtual

FECHA: _____	ANTIGÜEDAD: _____
SEXO: _____	
SUCURSAL: _____	SUPERVISOR DIRECTO: _____

INTRUCCIONES:

En cada ítem que se presenta a continuación se le atribuye una escala del 1 al 5 de acuerdo grado de aprobación o desaprobación. Marque con X

5. Excelente.
4. Muy bien.
3. Bien.
2. Solo un poco.
1. Nada.

COMUNICACION	1	2	3	4	5
Consideras que la comunicación bajo la plataforma virtual es una buena implementación					
Te sentís más comunicado luego de haberla incluido					
Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas.					
La institución mantiene enterado de manera directa y oportuna a todo el personal.					

Observaciones:

Si consideras algún dato relevante que no se haya mencionado en la encuesta podés dejarnos tu comentario aquí, nos es de gran ayuda para continuar con propuestas de mejora.

Anexo III. Encuesta de Ambiente y Clima Laboral

Otra alternativa de encuesta, es este Formulario Drive que será enviada por medio de la plataforma y a sus correos electrónicos correspondientes.


Link: <https://forms.gle/N2Y1um1iSoVoaRum8>

ENCUESTA DE AMBIENTE Y CLIMA LABORAL

Se busca conocer tu opinión sobre el ambiente laboral actual en donde te desempeñas, con el fin de conseguir mejoras.

***Obligatorio**

A. J. & J. A. REDOLFI



Sexo

Mujer

Hombre

Años de antigüedad

Menos de 1 año

Mas de 1 año y menos de 5 años

Mas de 5 años

¿A que sucursal de la empresa perteneces? *

- James Craik
- Río Tercero
- Río Cuarto
- San Francisco
- Córdoba

¿A que área de la empresa perteneces?

- Ventas
- Administración y Finanzas
- Depósito y Logística
- Otros

Consideras que la comunicación bajo la plataforma virtual es una buena implementación *

- Sí
- No
- Tal vez

Te sentís más comunicado luego de haber incluido la plataforma virtual *

- Sí
- No
- Tal vez

Existe una buena comunicación entre las áreas de tu sucursal *

- Sí
- No
- Tal vez

La empresa mantiene enterado de manera directa y oportuna a todo el personal *

- Si
- No
- Tal vez

Enviar

Anexo IV. Capacitación externa a mandos medios y nivel jerárquico. Instituto superior Mariano Moreno.

Coaching y Liderazgo

Fundamentación

El Coaching es una herramienta de desarrollo y transformación que se lleva a cabo mediante procesos de conversación, de encuentro interior y/o grupal, para luego impactar sobre el entorno ya sea familiar, social o laboral.

Proporciona, además, el desarrollo de habilidades, criterios, indicadores y potencialidades reflejadas dentro de un sistema organizacional.

Dentro del Liderazgo, el Trabajo en Equipo, surge como resultado de un "modo de interactuar", que se aplica a todas las personas, y que resulta altamente efectivo: Equipos de personas que sorprenden por su capacidad de conseguir resultados y que lo hacen en un entorno de confianza, cooperación y entusiasmo.

A quién está dirigido:

Profesionales, directivos o mandos medios, emprendedores o personas que tengan la responsabilidad de liderar equipos, y mejorar el desarrollo personal y de su entorno.

Objetivos

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del auto-liderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de un equipo de Alto Rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.
- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

Metodología

La metodología es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.



Plan de Estudios

- **Módulo I. Coaching y Liderazgo.** La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.
- **Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento.** La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.
- **Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo.** Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El Rol de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.
- **Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder.** Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del "miedo y enojo". Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. **Definición de conflicto.** La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.

Docente capacitadora: Prof. Marcela Davyt – Coach Profesional y Educativo.

Información Útil

Modalidad Presencial

Inicio: Abril 2021.

Duración: 4 meses

Día y horario: Jueves de 19:00 a 21:00 hs.

Costos 2021 (los precios ya se encuentran actualizados).

Inscripción: \$ 2100.-

Cuota mensual: \$ 3600.-

Anexo V. Impacto de capacitación.



Tabla 5

Evaluación Donald Kirkpatrick

	Nombre	Contenido
1	RESPUESTA	Se mide la reacción del personal ante la capacitación recibida por medio de encuestas.
2	APRENDIZAJE	Se miden los conocimientos adquiridos a través de pruebas escritas.
3	DESEMPEÑO	Se mide si el personal pone en práctica los conocimientos que adquirieron, se reconocerá si hubo algún cambio por medio de entrevistas.
4	RESULTADO	Se mide si la acción formativa tuvo un impacto efectivo y eficiente. Es el nivel más complejo ya que requiere un periodo largo de evaluación y seguimiento directo al empleado.

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Anexo VI. Formulario Evaluación de Desempeño



NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

UNIDAD/ DPTO: _____ PUESTO: _____ FECHA DE
INGRESO _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____ PERIODO DE EVALUACION
_____ FECHA DE LA EVALUACION: _____

Área de desempeño	Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy alto 5	Puntaje
Cooperación y colaboración: Predisposición y actitud solidaria con el equipo. Adaptación a cambios sin problemas.						
Conocimiento del trabajo: Aplica las destrezas y conocimientos para el cumplimiento de las actividades y funcionamiento de su rol.						
Compromiso institucional: Asume y trasmite los valores institucionales, demostración del sentido de pertenencia.						
Trabajo en equipo: Actitud proactiva y positiva con sus compañeros.						
Relaciones interpersonales: Comunicación con supervisores, colaboradores, compañeros propiciando un ambiente cordial y de respeto.						

Motivación y liderazgo: Resuelve los imprevistos y mejora procedimientos. Sugiere mejoras						
---	--	--	--	--	--	--

PUNTAJE TOTAL:

<i>Firma del evaluado:</i>	<i>Comentarios:</i>
<i>Firma del evaluador: (Analista de RRHH)</i>	<i>Observación:</i>