

Universidad Empresarial Siglo 21
Trabajo Final de Grado



**Propuesta de implementación de plan de comunicación interna y formación
de líderes *coach* en A. J. & J. A. Redolfi.**

Alumna: Rodriguez, Yesica Alejandra

DNI: 37.475.617

Legajo: RHU18341

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2020

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia, que ha sido de gran sostén en este tiempo, me han acompañado y mimado más de lo que merecía. Gracias Pa, Ma y Máximo por tanto aguante.

Agradezco a mis amigos incondicionales, que me acompañaron hasta en mis peores días y me alentaron siempre a seguir, sin dudas Dios me bendice mucho con ustedes.

Y por último y si el más importante, agradezco a Dios, por el privilegio de haber podido estudiar, por haber hecho todo tan perfecto para que hoy pueda concluir con esta etapa, pero por sobre todas las cosas, por amarme más de lo que merezco, por su gracia y misericordia diaria. Y por haber pagado el precio más alto por mí:

Romanos 5:8: "Pero Dios demuestra su amor por nosotros en esto: en que cuando todavía éramos pecadores, Cristo murió por nosotros."

“Soli Deo gloria”

Resumen

El siguiente trabajo final de graduación, está orientado en base a una propuesta de implementación de un plan de comunicación interna y la formación de líderes con enfoque coach, en la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

El plan de acción se va a llevar a cabo por medio del diseño de un plan de comunicación interna, utilizando herramientas digitales y formando a líderes con enfoque coach, a través de este plan de implementación, no solo se va a formalizar la comunicación interna, sino que se logro un aumento en el rendimiento anual de la empresa en un 5%.

Por otro lado, cabe destacar que aunque se formalicen y mejoren algunos procesos, se recomienda la creación de un área específica de Recursos Humanos, para que la compañía siga manteniéndose en el mercado de una manera competitiva y esté preparada para los cambios que surgen en pos de la globalización.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coach, comunicación digital.

Abstract

The following final graduation project is oriented towards a proposal for the implementation of an internal communication plan and the training of leaders with a coach approach, in the family business A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

The action plan will be carried out through the design of an internal communication plan, using digital tools and training leaders with a coach approach, through this implementation plan, not only will internal communication be formalized, rather, an increase in the annual performance of the company was achieved by 5%.

On the other hand, it should be noted that although some processes are formalized and improved, the creation of a specific Human Resources area is recommended, so that the company continues to remain in the market in a competitive manner and is prepared for the changes that arise in the future of globalization.

Keywords: internal communication, coach leadership, digital communication.

Indice

Introducción	1
Análisis de la situación	4
<i>Análisis PESTEL</i>	6
<i>Análisis PORTER</i>	8
<i>Análisis PORTER</i>	8
<i>Análisis FODA</i>	9
Marco teórico	12
<i>Comunicación interna</i>	12
<i>Comunicación digital</i>	13
<i>Liderazgo coach</i>	13
Diagnóstico	15
<i>Conclusión diagnóstica</i>	15
Plan de implementación	17
<i>Objetivo general</i>	17
<i>Objetivos específicos</i>	17
<i>Alcance</i>	17
<i>Acciones</i>	18
<i>Actividad 1: Formalización de la comunicación interna</i>	18
<i>Comunicación y lanzamiento del uso de la aplicación</i>	19
<i>Actividad 2: Reforzar la comunicación interna desde otros canales de comunicación</i>	19
<i>Actividad 3: Capacitación en liderazgo coach</i>	21
<i>Seguimiento y control del plan de implementación</i>	22
<i>Marco temporal de la implementación</i>	23
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	23
Conclusiones	25
<i>Recomendaciones</i>	26
Referencias.....	27
Anexos	
Anexo 1: Organigrama Casa Central y centros de distribución	
Anexo 2: Formalización de la comunicación interna	
Anexo 3: Capacitación a todo el personal en uso de Telegram	
Anexo 4: Buzón de sugerencias	
Anexo 5: Capacitación en liderazgo coach	
Anexo 6: Encuesta de clima Laboral	

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa familiar de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Lleva más de 50 años desde su fundación, formando parte del sector mayorista y minorista de productos alimenticios. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Como visión aspiran a "...Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad..." (Universidad Siglo 21, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, 2020, p, 16)

En su misión se definieron "...Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa..." (Universidad Siglo 21, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, 2020, p, 17)

Los valores principales de A. J. & J. A. Redolfi son: el respeto, la confianza, la honestidad, sentido de equipo, el esfuerzo, dedicación, responsabilidad social y comunitaria, y ser una empresa orientada a sus clientes.

Dispone aproximadamente de 130 empleados, que se rigen bajo el convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio. El organigrama de la compañía es funcional, es decir, la distribución es jerárquica. Se observa que la comunicación es directa entre los niveles jerárquicos y no cuenta con un proceso formalizado. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, gran parte de la Provincia de Córdoba e incluso ha llegado a otras provincias como Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee un centro de distribución principal situado en la ciudad

de James Craik, el cual favorece el desarrollo de la localidad. Allí se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial, ubicadas en Río tercero, Río Cuarto, San Francisco y la ciudad de Córdoba. La empresa se diferencia de la competencia, ya que ofrece un servicio satisfactorio para sus clientes y con precios que compiten en el mercado. Por ello, cuentan con un plan de expansión de su infraestructura a futuro, que posibilitará reducir costos, errores y trabajar con mayores volúmenes de productos.

Por medio del desarrollo de este trabajo final de graduación, se realizará una propuesta de comunicación interna, a través de herramientas que ayuden a la formalización del proceso, y la formación de líderes coach, que se involucren en el proceso y sean parte del mismo. Si bien A. J. & J. A. Redolfi es una empresa que ha estado en continuo crecimiento, se observa que no posee un procedimiento formal de comunicación interna y formación de líderes. La comunicación interna es fundamental para la empresa, ya que los empleados se pueden identificar mejor con la empresa y ayuda a conocer la información de una forma clara y efectiva. Actualmente, se pueden utilizar distintos canales y modalidades de comunicación interna utilizando herramientas digitales como: aplicaciones para celulares, intranet empresarial, etc. Las mismas pueden beneficiar el clima interno, prevenir una mala información, reducir costos y errores, entre otros. Además, esto ayudara a que la empresa se mantenga actualizada a los cambios que van surgiendo en pos de la globalización, haciendo que sea una empresa que esté actualizada y se mantenga así en ventaja competitiva en el mercado.

Puebla, Montero y Farfan (2018), en su proyecto de aplicación “Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles” realizada en Madrid, España en Corte Ingles, demuestran la importancia del uso de nuevas tecnologías y como ellas favorecen el crecimiento del ámbito laboral, cambiando la forma de relacionarse con la organización. Además indican que "...Las aplicaciones para dispositivos móviles se han convertido en un nuevo instrumento de comunicación que crece exponencialmente, y es utilizado frecuentemente por las personas debido a la facilidad de uso que proporciona la telefonía móvil..." (Puebla y Montero, 2018, p.116).

En contribución para este trabajo, Arce, Risco, Alvarez y Nieves (2020) a través de su proyecto de aplicación, en la Ciudad de Autónoma de Buenos Aires, Argentina; demuestran lo importante que es, para las organizaciones disponer de información adecuada, precisa y oportuna que las lleve a reducir la incertidumbre, mejorar la toma de decisiones y optimizar sus recursos. Por medio del fácil acceso a la tecnología, se puede mejorar la forma de trabajo de la entidad y sus miembros. Al digitalizar algunos procesos, permite mejorar el nivel de comunicación, ya que los canales digitales permiten desarrollar las relaciones institucionales de una manera más fácil y dinámica, la toma de decisiones es más fácil y ágil con la ayuda de las herramientas digitales. Además aportan valor: cómo el poder evaluar procesos, analizar la toma de decisiones, maximizar recursos.

En aporte para este trabajo, Petrocco (2019), Buenos Aires, Argentina; en su proyecto de investigación explicativa, muestra la importancia del desarrollo de Líderes Coach en las Empresas. Ya que, a través de ello, se mejoraría el desempeño y los resultados serían más efectivos. Un líder coach, es un agente de cambio dentro de la empresa, que puede identificar y detectar lo que este dificultando la gestión y/o equipo de trabajo. Además hace hincapié en como un líder coach ayuda a mejorar la comunicación interna de la empresa.

Hernandez (2019), en su proyecto de investigación científica, en Rosario, Argentina; indica como la comunicación organizacional es el proceso más importante que ocurre al interior de una empresa. Ya que la misma afianza y transmite la cultura organizacional, misión, visión y valores de la empresa. Indica como tener identidad dentro de la empresa, hace que los empleados se sientan identificados con la misma, sintiéndose así parte en ella.

Por último, la relevancia del estudio de este caso, está vinculada con la actualización y formalización de los procedimientos de comunicación interna, por medio de canales digitales y formación de líderes *coach*, que fomentan y son parte de la mejora continua de la empresa, los cuales son de suma importancia para que A. J. & J. A. Redolfi siga creciendo con sus proyectos de expansión y siga siendo una empresa competitiva en el mercado en el cual se desarrolla.

Análisis de la situación

A. J. & J. A. Redolfi hace más de 50 años se encuentra en el mercado mayorista. Cuenta con centros de distribución en San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. El centro principal de distribución es el ubicado en James Craik, allí se centralizan las compras y el abastecimiento de las demás sucursales.

Se observa que es una empresa familiar, con una cultura paternalista, que desde sus inicios a la actualidad, se ha encontrado en constante crecimiento.

A. J. & J. A. Redolfi tiene como estrategia, diferenciarse con respecto a los competidores brindando un servicio orientado totalmente a satisfacer a sus clientes y brindando precios competitivos. Posee una flota propia de automóviles lo cual permite realizar una óptima distribución de los productos.

La empresa se diferencia del resto en que: sus tiempos de entrega son cortos (entre 24 y 48 horas), la financiación es a 30 días, los vendedores brindan un asesoramiento comercial a sus clientes, además cuentan con una gran variedad de productos y manejan grandes marcas.

Se contempla que tanto en el organigrama de casa central como el de los centros de distribución, tienen una estructura jerárquica formal de naturaleza funcional. La estructura organizacional es alargada, muestra pocos niveles en la cadena de mando. Por otro lado, posee consultoría terciarizada tanto para los asesores legales, contaduría, higiene y seguridad. (Ver organigramas: anexo 1)

Con respecto a la gestión de los recursos humanos, se observo que A. J. & J. A. Redolfi no posee un área formal de recursos humanos que se encargue del manejo de los empleados, pero el sector de administración se encarga de la liquidación de sueldos. Posee descripciones de la mayoría de los puestos, pero las mismas no se encuentran actualizadas.

Se visualizo que el proceso de selección de personal se realiza recibiendo los curriculums y cuando hay una vacante en algún área, el responsable de la misma evalúa los

perfiles y posteriormente contrata al postulante, esto previamente habiendo llegado a un acuerdo con el asistente de Gerencia o a veces directamente con la Gerencia General. Cuando se necesita contratar personal que ocupe un cargo con mayores responsabilidades, la búsqueda se realiza por medio de avisos clasificados en los principales diarios locales o de la provincia.

En relación al ingreso de nuevos empleados en la organización, se observó que no cuentan con un proceso formal o un manual de inducción, lo que permite que haya un margen de error al completar la vacante.

La rotación de empleados es baja, ya que tienen una promoción interna basada en la antigüedad del empleado y en la confianza, lo que lleva a la informalidad a dicho proceso. A su vez, se observa que no cuenta con un plan de capacitación o planeación de carrera profesional.

En el año 2005, se realizó una encuesta de clima laboral, pero no registraron los resultados de la misma, a pesar de ello, se distingue que el clima laboral es bueno, pero el proceso de comunicación interna se mantiene en la informalidad.

Para el pago de los salarios, la compañía se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Acerca del crecimiento actual de la empresa, en este momento, al no contar con infraestructura que le permita seguir creciendo, se está construyendo un nuevo centro de distribución, en una ubicación que beneficiara el funcionamiento de la empresa y ayudara con el crecimiento del volumen de ventas, este depósito se encontrará ubicado en la localidad de James Craik.

No cuentan con una clasificación de sus clientes en cuanto a su cantidad de compras o comportamiento de compras. Actualmente captan clientes por medio de redes sociales, por medio del “boca en boca” o la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

La organización no dispone de un área específica de higiene y seguridad, sino que se terciarizo el sector. Se realizan inspecciones regulares por medio del inspector externo. Se

destaca que los empleados cumplen con las normas brindadas. Se contempla que a la fecha no realizaron un análisis de siniestralidad, ni planes para emergencias o contingencias.

Actualmente no cuentan con una estrategia de publicidad y comunicación. Aún así todos sus vehículos se encuentran plateados e identificados. La imagen de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se ha posicionado con la larga trayectoria en el mercado, aún así, en el año 2016 realizaron un rediseño de la imagen institucional.

Para analizar el contexto macro de la empresa, se utilizó la herramienta PESTEL, en la cual se analizaran los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, con el fin de reconocer aquellos posibles factores que puedan influir de manera directa o indirecta a la organización.

Análisis PESTEL

Variables políticas	El aislamiento social, preventivo y obligatorio (por el Covid-19) impuesto por el Gobierno Nacional, ha imposibilitado a muchas empresas a operar con normalidad, se deben solicitar permisos para circular, además los medios de transporte no se encuentran funcionando con normalidad. (BBC News Mundo, 2020)
	El gobierno tiene acuerdos políticos para controlar el precio de los alimentos y/o canasta básica, como el programa "precios cuidados" o "precios máximos". También se fomenta el acceso a alimentos de la canasta básica, por medio de la tarjeta alimentar. (Argentina.gob.ar, 2020)
	Restricciones con la compra de dólares: el Gobierno Nacional impuso un cepo cambiario. (El Cronista, 2020)
	Se prohibieron realizar despidos durante la emergencia sanitaria. (El Cronista, 2020)
	Por la emergencia sanitaria, se cerraron las fronteras, se impiden realizar vuelos a otros países o provincias, además no se permite la movilización de una localidad a otra. (BBC News Mundo, 2020)
	La pandemia y la cuarentena, ha llevado a una caída económica mayor a la de la crisis que hubo del 2001 al 2002. (El Cronista, 2020)
	Los empleados no operativos, no pueden ser despedidos, por lo que generan una pérdida en las empresas. (El Cronista, 2020)

Variables económicas	La inflación acumulada en los últimos 12 meses fue del 40.7%, lo que lleva a una inestabilidad económica. (Infobae, 2020)
	El cepo sobre el dólar, afecta a la compra de maquinarias, insumos, etc. (Clarín, 2020)
	La inestabilidad económica, dificulta planificar a futuro, por lo que es arriesgado realizar inversiones o planificarlas a futuro. (El Cronista, 2020)
	La tasa de desocupación del primer trimestre del año en curso, según Indec, fue del 10,4% y la misma sigue aumentando al avanzar el año. (Indec, 2020)
	El Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), brinda una ayuda económica del Estado, a las empresas que se encuentren afectadas por la cuarentena, y también un fondo para facilitar el acceso a créditos bancarios de las pymes a tasas muy bajas. (El Intransigente, 2020)
	Se congelaron los precios de los servicios de telecomunicaciones, internet, gas, energía eléctrica y agua corriente, hasta el 31 de diciembre del corriente año, ya que son considerados servicios esenciales. (El Economista, 2020)
Variables sociales	Debido a la cuarentena preventiva y obligatoria, teniendo en cuenta como avanza la enfermedad, los argentinos tienen prohibiciones para reunirse con familiares o amigos, lo que provoca depresión o ansiedad en algunos casos. La movilidad varía de acuerdo a la provincia y/o localidad. (BBC News Mundo, 2020)
	Las clases virtuales han afectado a las familias y la educación, los padres han tenido que adaptarse a esta nueva modalidad. El ministerio de educación no ha confirmado si el próximo año se reiniciarán las clases de manera presencial. (BBC News Mundo, 2020)
	Durante el aislamiento obligatorio, el 45% de las personas aumentó su consumo de alcohol. Además 6 de cada 10 personas aumentó de peso. (BBC News Mundo, 2020)
	Los efectos psicológicos negativos de la cuarentena, en las personas, incluyen: estrés postraumático, confusión e ira. Lo que más estresa a las personas aisladas es no conocer el tiempo que va a durar la cuarentena, lo que ha provocado temor a infectarse, frustración, aburrimiento, sobre información, pérdidas financieras, entre otras. (BBC News Mundo, 2020)
Variables tecnológicas	En Argentina, 84 de cada 100 personas tiene acceso a un teléfono celular y 80 de cada 100, tiene acceso a internet. (Indec, 2020)
	El uso de teléfonos celulares crece permanentemente, como la aparición de nuevas aplicaciones y sistemas de comunicación, los cuales ayudan a transmitir la información de manera instantánea, y han beneficiado el teletrabajo durante la cuarentena. Entre ellas se destaca Slack, una app que permite diseñar canales de comunicación para equipos de trabajo. (iProfesional, 2020)

	Distintas plataformas, han permitido que se mantenga la educación de manera virtual. (BBC News Mundo, 2020)
VARIABLES ecológicas	Ley provincial N° 10208 Ley de política ambiental de la Provincia de Córdoba. La misma, determina la política ambiental provincial para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de la Provincia. (Gobierno de la Provincia de Córdoba)
VARIABLES legales	Ley nacional N° 20.744 de contrato de trabajo. Establece las condiciones de contratación entre empleador y empleado. (Infoleg)
	Ley nacional N° 19587/72 y Decreto 351/79 Higiene y Seguridad Laboral. Establece las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo en la República Argentina. (Infoleg)
	Ley nacional N° 24.557 Riesgos del trabajo. Establece como prevenir los riesgos del trabajo. Contingencias y situaciones cubiertas. Prestaciones dinerarias, entre otros. (Infoleg)
	Convenio colectivo de trabajo N° 130/75 Establece las condiciones laborales y los beneficios de los empleados de comercio. (FAECYS)
	Ordenanza N° 1564/07 Decreta que, a partir del año 2012, todas las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) deben trasladarse fuera del tejido urbano. (Boletín oficial)
	Decreto 297/2020 establece el aislamiento social, preventivo y obligatorio, desde el 11 de marzo, por el plazo de 1 año, según Ley nacional N° 27.541. (Boletín oficial)
	Decreto 624/2020 se prohíben realizar despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, durante la emergencia sanitaria. (Boletín oficial)
	Decreto 690/2020 prohíbe el aumento de los servicios de telecomunicaciones. (Boletín oficial)
Decreto 332/2020 brinda la posibilidad de acceder a préstamos a empresas afectadas por la emergencia sanitaria. (Boletín oficial)	

Fuente: elaboración propia.

A fin de analizar el nivel de competencia de la empresa y poder desarrollar una estrategia de negocio, se utilizará el análisis de cinco fuerzas de Porter.

Análisis PORTER

Las 5 fuerzas de PORTER	
	No tienen poder de negociación, ya que los precios

Poder de negociación de los clientes o compradores.	que se les brindan son accesibles y la financiación es dentro del mismo mes.
Poder de negociación de los proveedores o vendedores.	No tienen ningún poder de negociación, ya que cuentan con gran cantidad de marcas y productos a precios bajos.
Amenaza de nuevos competidores entrantes.	No hay amenazas, ya que es difícil tener una gran infraestructura para comenzar y posicionarse como nueva marca en el mercado.
Amenaza de productos sustitutos.	No hay sustitutos en productos, pero sí de marcas.
Rivalidad entre los competidores.	Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Además de pequeños competidores como: Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani, Rinaudo, Dutto, Vensall Hnos, Vensall Hnos., Parodi y Zaher, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis del micro contexto de la empresa, se utilizó la herramienta FODA, por medio de la cual se analizaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de realizar un diagnóstico organizacional.

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Tiene 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios.	Las descripciones de puestos se encuentran desactualizadas.
Dispone de una variedad amplia de productos.	No tiene un área de recursos humanos.
Tienen su propia flota de vehículos.	No tiene un análisis de siniestralidad.
Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las principales ciudades de la provincia.	No cuenta con un proceso de selección de personal establecido.
Se rediseñó la imagen institucional para un mejor posicionamiento de la compañía.	No hay proceso o manual de inducción para nuevos empleados.
La empresa ha estado en constante crecimiento desde su fundación.	No hay un proceso formal de comunicación interna.
Sus precios son competitivos.	No cuenta con un plan de carrera profesional.
Los tiempos de entrega de los productos son cortos.	No cuentan con una estrategia de comunicación interna y publicidad.
Se orientan en la satisfacción del cliente, brindan	Las políticas de asensos no son claras y objetivas, ya

financiación y asesoramiento comercial.	que se basan en la antigüedad del empleado.
La comunicación informal es buena.	No se hacen evaluaciones de desempeño.
La rotación del personal es baja.	No se realizan capacitaciones periódicas a los empleados.
Bajo nivel de endeudamiento.	No registraron los resultados de la encuesta de clima laboral que se realizó.
Poco nivel de observaciones en las inspecciones regulares de higiene y seguridad.	No tienen financiación para sus clientes. La mayoría de las ventas son de contado y el resto dentro del mismo mes.
Comercializa productos de grandes marcas.	No tienen un registro de las compras minoristas.
Los empleados tienen sentido de pertenencia en la empresa.	No cuentan con un sistema para el control de mercadería entregada.

Fuente: elaboración propia.

Oportunidades	Amenazas
Abrir un área de Recursos Humanos e implementar procesos y políticas a fines con la misma.	Tiene gran cantidad de competidores mayoristas y minoristas en la provincia y alrededores, que ofrecen servicios similares.
Se está realizando un nuevo centro de distribuciones, en una ubicación estratégica.	Situación económica como consecuencia de la pandemia.
Asociarse con una financiera o tarjeta de crédito puede captar más clientes.	La inflación actual es alta, lo que puede llevar a los clientes a elegir otras marcas o comprar una menor cantidad de productos.
Capacitar al personal cuando se lo promueve de puesto.	Personal poco calificado.
El nuevo centro de distribución, posibilitaría incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura, el personal trabajará en mejores condiciones, menores recorridos, lo que representa un ahorro en costos al no tener que trasladarse de un depósito a otro, entre otros.	Cambios en políticas del gobierno actual, debido a la pandemia, se llegan a acuerdos los cuales afectan directamente al área comercial.
Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura.	Pérdidas de empleados por mejores ofertas laborales.
El uso de nuevas tecnologías puede ayudar a mejorar la comunicación interna organizacional.	Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Fuente: elaboración propia.

Luego de realizar los análisis, se llega a la conclusión de que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L no dispone de un buen acceso a la información necesaria para cada nuevo empleado, se visualiza que se adaptan por medio de "prueba y error", por ello se entiende la necesidad de realizar un manual de inducción o un programa que guie y acompañe al nuevo colaborador.

Además se observa que la organización carece de un programa formal de comunicación interna. Hay muchas formas de comunicar y brindar la correcta información al capital humano, pero es necesario que los canales de comunicación se mantengan actualizados, a medida que crece la empresa, ya que esto puede beneficiar no solo la comunicación interna, sino prevenir futuros conflictos.

La promoción de los empleados, debería estar acompañada de un plan de capacitación, para que guie y forme correctamente a un líder coach, el cual sin dudas beneficiará el clima laboral y hará sentir parte a su personal a cargo.

Las descripciones de puestos se realizaron en el año 2005, lo cual mantenerlos desactualizados, no ayuda a la hora de cubrir una vacante.

Con respecto a la tecnología, se pueden insertar herramientas digitales que beneficien a la organización, aplicándolos a los procesos mencionados anteriormente. Las mismas, pueden eliminar errores, evitar que se divulgue incorrectamente la información, aumentando la productividad.

Se pudo observar que la empresa tiene debilidades y amenazas, las cuales pueden ser oportunidades para mejorar y crecer aun más. Aún así, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no cuenta con un plan de comunicación interna oficial. La falta de procedimientos formales, para el manejo del capital humano, dificulta que se cumplan los objetivos propuestos y disminuye la productividad. Por ello, es necesario que la empresa tenga líderes que no solo sean parte del proceso sino que también estén preparados para ello y que puedan disponer de la correcta información de una manera sencilla y práctica.

Marco teórico

En el siguiente apartado se van a desarrollar los siguientes conceptos: comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

Comunicación interna

A Brandolini- M. González Frigoli (2008, p.19), indica que la comunicación interna, es lo que mantiene viva a una organización. Por ello, el rol de comunicador interno es uno de los que tienen mayor importancia dentro de una organización. Además, al no planificar adecuadamente como debe circular la información, generalmente se producen malos entendidos, rumores y equivocaciones, ya que no provienen de fuentes oficiales. Por ello es importante realizar un plan estratégico de comunicación interna, que incluya un canal o varios de comunicación. De esta manera, se puede generar un buen clima laboral y conducirse de acuerdo a los proyectos de la organización (2008, p 21)

Como factor clave se entiende que todos los colaboradores de la empresa deben apoyar el proyecto de comunicación interna. A Brandolini- M. González Frigoli (2008, p. 23:24) muestra la importancia de que una persona ejerza el rol de comunicador interno y destaca que debe tener ciertas características y competencias para ejercer el mismo como: habilidad de crear relaciones efectivas (inspirando confianza y respeto), tener una visión global de la organización, saber escuchar, saber identificar líderes, entre otros. El comunicador interno puede ayudar a promover un cambio cultural.

Se puede definir a la comunicación interna como un medio para alcanzar un fin, en donde se prioriza que el mensaje se reciba y comprenda eficazmente. Además (2008, p.25:26) exponen que la comunicación interna permite: generar la implicación de los empleados ya que promueve el compromiso de cada uno, para alcanzar los objetivos de la empresa; ayuda a la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas colectivas y mejora la productividad ya que al generar una comunicación clara, se pueden conocer los objetivos que permitirán desempeñar el trabajo mejorando los niveles productivos.

Por último, se entiende que la comunicación interna es una herramienta que busca que los mensajes se reciban y comprendan eficazmente. (p 36).

Comunicación digital

Conforme a Ayala Ñiquen y Gonzales Sánchez (2015, p.37:38) por medio de la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación, se ha logrado que aparezcan herramientas que facilitan la comunicación empresarial, como la intranet, gestión documental, entre otros. A su vez, utilizar TICs en las distintas áreas de una empresa, ayuda a ahorrar costos y tiempo. Por otro lado, mejora la gestión de la información, productividad, la calidad, el control y sin dudas ayuda a facilitar la comunicación, entre otros de sus beneficios.

Para que su aplicación genere un efecto positivo en la empresa, se recomienda incorporar estos sistemas de manera paulatina, para que la organización pueda adaptarse a estos cambios (2015, p.50:51).

Poder comunicarse utilizando dispositivos móviles, permite hacerlo de una manera más rápida, eficaz y sin dudas en tiempo real con los distintos sectores de una empresa. Como desventajas se pueden nombrar: la distracción que puede generar el uso de un celular, la falta de contacto personal, etc. (Morales, Cedillo Paredes 2018, p. 5)

Liderazgo coach

De acuerdo a Albert Mohler (2017, p.6) muchos líderes ayudan al cambio y transformación organizativa. Los líderes desean ser parte de organizaciones que marquen una diferencia: que ayuden a suplir necesidades y resuelvan problemas reales (p. 28) Además el líder debe comprender y entender la visión, ya que de esta manera sabrá como guiar a sus seguidores. (p. 36) Un líder apasionado en lo que hace, motiva a sus seguidores a compartir la misma pasión, de esta manera se unen, ya que comparten un mismo sentir y los guía a ser parte (p. 44). Uno de los temas más importantes que se pueden destacar, es que los líderes son comunicadores (p.83), una habilidad esencial de un líder es tener la capacidad de comunicar.

Por otra parte, Leonardo Wolk (2007 p. 24:25) define al coach como un facilitador del aprendizaje. El coaching se considera una competencia gerencial y un nuevo tipo de liderazgo. Un líder-coach ayuda a motivar, potenciar y beneficiar el trabajo en equipo.

Podemos definir al coaching como un proceso de formación que acorta el espacio de aprendizaje. Este proceso propone salir de la zona de confort para cambiar el modo de pensar, de comunicarse, de observar, de actuar, para aprender nuevas maneras más eficientes de hacerlo (2007 p. 38:39).

En conclusión, es de vital importancia que haya un proceso formal de comunicación interna, para que la información sea transmitida de una manera correcta. A su vez, por medio de herramientas digitales, la comunicación puede ser más sencilla y eficaz. Por ello es imprescindible la formación de líderes coach, los cuales puedan cumplir no solo con su función de liderazgo sino que potencien la participación, el trabajo en equipo, siendo buenos comunicadores y facilitando el aprendizaje de sus subordinados.

Diagnóstico

De acuerdo a la información recabada, se detecto como problemática, que dentro de la organización, no se le ha dado importancia a la comunicación formal, lo cual dificulta la forma en la que se transmite la información, lo que puede producir malos entendidos, rumores e incluso equivocaciones ya que no proviene de una fuente oficial, por este motivo es necesario implementar un plan de comunicación interna formal.

En A. J. & J. A. Redolfi S. R. L el clima laboral es bueno, pero esto no pudo medirse correctamente por medio de información formal. La informalidad de muchos procesos, puede llevar a que el personal no tenga en claro las políticas de la compañía, no tener sentido de pertenencia o bien no potenciar sus capacidades, lo que lleva a sufrir consecuencias a la organización.

En el contexto actual, la mayoría de las personas tiene acceso a internet y a un teléfono celular, por lo que el uso de estas tecnologías de la información y la comunicación, pueden facilitar la comunicación empresarial. Esto no solo beneficiara la comunicación interna dentro de la empresa, sino que puede ahorrar costos y tiempo, ya que la información se recibiría de una manera clara y en tiempo real.

Por otro lado, se pudo observar que no hay planes de formación de líderes, siendo que un líder coach puede beneficiar a la organización motivando, facilitando el aprendizaje, potenciando a sus subordinados, beneficiando el trabajo en equipo y ayudando a transmitir correctamente la información, la cultura y visión de la compañía.

Conclusión diagnóstica

Teniendo en cuenta el contexto actual de la empresa, queda en evidencia la necesidad de implementar un plan de acción con el objetivo de formalizar el proceso de comunicación interna. El mismo tiene como fin brindar una mayor rentabilidad mejorando los medios por los cuales se transmite la información, y para ello es necesario el apoyo y formación de líderes coach, para acompañar a los empleados en el proceso de transición y aplicación a futuro.

Por este motivo, se propone diseñar un plan de comunicación interna, utilizando medios digitales, se recomienda que esto se aplique de manera paulatina así la organización se adapta positivamente a estos cambios.

Además el desarrollo de un plan de capacitación para líderes coach, dirigido a mandos medios y altos. Por medio de esto, se espera que puedan transmitir la visión de la empresa, sus objetivos, entre otros. Formar líderes coach, ayudara a mantener al personal motivado, a que den lo mejor de sí, a salir de su zona de confort y fomentar el trabajo en equipo.

A su vez, este plan de acción beneficiará económicamente a la organización, ya que los empleados se desempeñaran mejor en sus funciones, habrá menos margen de error, lo cual llevará a que sean más productivos y aporten valor en la organización.

Plan de implementación

Objetivo general

- Diseñar un plan de comunicación interna a través de la incorporación de herramientas digitales y formación de líderes coach, en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para formalizar la comunicación interna y aumentar el rendimiento anual de la empresa en un 5%.

Objetivos específicos

- Formalizar la comunicación interna de la empresa por medio de la incorporación de Telegram (una aplicación para celular), con el objetivo de generar un buen clima interno y conducirse de acuerdo a los proyectos de la organización.

- Reforzar la comunicación interna entre los miembros de la organización fomentando la participación, el compromiso y el sentido de pertenencia de cada empleado, por medio de la aplicación de un buzón de sugerencias, reuniones grupales y una cartelera de anuncios.

- Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para acompañar los cambios internos, facilitar el aprendizaje, motivar, potenciar y beneficiar el trabajo en equipo.

Alcance

- Límite geográfico: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina.

- Marco temporal: del 04/01/2021 al 25/10/2021.

- De contenido: comunicación interna digital y liderazgo coach.

- Público: toda la planta

- Metodología: herramientas TICS, capacitaciones, buzón de sugerencias.

- Limitaciones: el contexto actual de la pandemia, puede ser un límite en referencia a las medidas o cambios que decida el gobierno de turno.

Acciones

El plan de implementación se dividirá en actividades. A través de las mismas se busca una correcta aplicación del mismo por medio del seguimiento y control de cada una de las actividades.

- Actividad 1: Formalización de la comunicación interna.
- Actividad 2: Reforzar la comunicación interna desde otros canales de comunicación.
- Actividad 3: Capacitación en Liderazgo Coach

Actividad 1: Formalización de la comunicación interna

Implementación de un plan formal de comunicación interna digital, por medio de la incorporación de la aplicación Telegram, dicho servicio es totalmente gratuito. (Ver anexo 2)

Primeramente se deben generar los canales (virtuales) de acuerdo a cada área de la empresa, en los que se anunciarán y comunicará la información que respecta a esa área, los mismos serán: Ventas, Administración y Finanzas, Depósito y Logística, Jefes de área y estarán involucrados los empleados que respecten a dichos sectores. Y por último un canal general, en el cual se brindará información más global de la empresa, en el mismo estarán incluidos todos los empleados.

Luego de esto, se le solicitará a cada empleado que instale la aplicación en su celular, y se le enviara el link de ingreso al grupo general y al particular según corresponda. Esto se comunicará y lanzará antes de la capacitación a todo el personal, para que el usuario tenga un tiempo prudente de asimilación y sea de forma positiva.

Por medio de la implementación de esta aplicación se desea disminuir el nivel de errores por falta de información, mejorar y formalizar la comunicación interna de la organización, en todos sus niveles.

- Recursos necesarios: que cada empleado tenga un teléfono celular con acceso a internet.
- Responsable: será anunciado y gestionado por el área de administración.

- Contenido: en la aplicación se enviará primeramente información básica y relevante de la empresa (historia, misión, visión, etc.), se podrán mandar mensajes individuales y grupales, post y noticias, realizar encuestas, recopilación de datos e indicadores, reglamento interno, además de la información en el canal que respete a cada área.
- Marco de tiempo: se anunciara el 04/01/2021 y se estima que todo el personal la tenga descargada en su celular hasta el 29/01/2021.

Comunicación y lanzamiento del uso de la aplicación

Capacitar a todo el personal en el uso de Telegram, con el fin de lograr una comunicación interna rápida y eficaz. El objetivo de la misma es disminuir el período de adaptación de la misma y así fomentar su uso inmediato, evitando que se rechace por desinformación (Ver anexo 3).

- Responsable: Experto IT (el cual será tercerizado)
- Alcance: Toda la planta, en total 130 personas.
- Contenido: Información general de la aplicación y uso.
- Recursos necesarios: la misma se realizará por medio de la plataforma ZOOM, será necesario que cada empleado tenga la plataforma instalada en su celular o PC. El link, será brindado por el Experto de IT.
- Costo: \$40000 (para que se capacite en el uso al personal)
- Fecha: 01/02/2021 al 05/02/2021
- Detalle: esto se realizara en varias fases (de acuerdo a Anexo 3)

Actividad 2: Reforzar la comunicación interna desde otros canales de comunicación

El objetivo es mantener un buen clima laboral y a su vez tener un mejor rendimiento de los empleados ya que los mismos favorecen a la comunicación interna.

Se realizara por medio de la aplicación de los siguientes canales: buzón de sugerencias, reuniones grupales y una cartelera de anuncios.

1. Buzón de sugerencias: Por medio de él se podrán recibir sugerencias, críticas, quejas, aportes o todo lo que los empleados quieran comunicar.

Se considera un buen canal de comunicación ascendente que pueden aprovechar todos los empleados, incluso los que no se atreven a hacer comentarios a sus jefes de manera personal, o incluso en temas que pueden ser conflictivos y difíciles de tratar, de esta manera pueden ser anónimos. (Ver Anexo 4) Se diseñara el buzón, su formato, y se ubicará en un lugar estratégico.

- Responsable: Se contratará a un asesor de RRHH el cual filtrará los mensajes de acuerdo a la prioridad o información que contenga. (Terciarizado)
- Alcance: Toda la compañía.
- Recursos necesarios: Físicos: buzón. Humanos: Cuerpo directivo, Personal de administración y asesor de RRHH.
- Costo:

Detalle	Costo
Asesor de RRHH (mensual)	\$4.800
Creación de buzón	\$2.000
Costo total	\$6.800

- Fecha: 08/02/2021 al 19/02/2021

2. Reuniones grupales: Se realizarán reuniones grupales en las cuales se trabajaran temas que afecten al área en particular o que hayan surgido luego de la implementación del buzón de sugerencias. Las mismas se realizaran con el jefe directo y los integrantes de cada área. Además serán abiertas al diálogo, para que los colaboradores propongan un tema o tratar temáticas que inquieten a los mismos.

El objetivo principal de la reunión es: informar, recoger opiniones, definir nuevos productos/servicios, entre otros. La duración será de una a dos horas (de acuerdo al tema a tratar) y se realizará una reunión cada 30 días.

El jefe de área realizará la función de moderador cuando vea que alguien entorpece la reunión o no deja avanzar. A su vez recogerá todo lo que se hable en la reunión, para ser tratado como corresponda.

- Responsable: Jefe de cada área.
- Alcance: Toda la compañía.
- Recursos necesarios: Físicos: sala de capacitación/ oficina en caso de sucursales.

Humanos: Cuerpo directivo, jefes de área.

- Modalidad: se informara por medio del grupo de Telegram del área, lo que respecta a días y horarios.

- Costos: refrigerios para la reunión: \$1000 por cada una.
- Fecha: 22/02/2021 al 26/02/2021

3. Cartelera de anuncios: por medio de la misma se anunciaran los cambios internos a nivel general que se van realizando en la organización (ascensos, nuevas políticas internas, nuevos ingresos, entre otros), para que todos los empleados tengan acceso a la información. El mismo será ubicado en un lugar estratégico y accesible a todos los empleados.

- Responsable: el personal de administración se encargara de imprimir los anuncios, que serán derivados de los mismos jefes de área o dirección.

- Alcance: toda la compañía
- Recursos necesarios: Físicos: tablero de corcho, hojas con información impresa.

Humanos: Cuerpo directivo, Personal de administración y jefes de área.

- Costo: tablero de corcho \$1700, fotocopias \$500.
- Fecha: 01/03/2021 al 12/03/2021

Actividad 3: Capacitación en liderazgo coach

Una vez formalizada la comunicación interna, se llevara a cabo una capacitación a los mandos medios en liderazgo coach para acompañar los cambios internos que se realizaron, para que el líder pueda facilitar el aprendizaje, motivar, potenciar y beneficiar el trabajo en equipo.

El mismo será de manera presencial, en la Universidad Empresarial Siglo 21, y realizarán la Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional (Ver anexo 5)

La actividad incluye al siguiente personal: Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Supervisor de Vendedores, Jefe de Depósito y Logística, que pertenecen a la sucursal de James Craik en la cual se centralizan las operaciones.

- Marco de tiempo: el curso iniciara el 22/04/2021 y finalizará el 23/10/2021.
- Modalidad: Instancias de dictado de clases, jornada completa de 9 a 19hs.
- Recursos: Será necesario que el empleado disponga de cuaderno y lapicera.
- Costos:

Costo total del programa de capacitación				
Descripción	Costo	Veces	Personas	Total
Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional	\$20.000	1	4	\$80.000
Peajes (ida y vuelta)	\$120	18	-	\$2.160
Librería (gasto único)	\$1.000	1	-	\$1.000
Almuerzo p/persona	\$600	9	4	\$21.600
Cafetería	\$400	9	4	\$14.400
Viaje a Córdoba	\$3.000	9		\$27.000
				\$146.160

Seguimiento y control del plan de implementación

- Indicadores: reducir el tiempo en el cual cada empleado recibe la información necesaria para desempeñarse en su puesto, novedades de la empresa, entre otros. Además de disminuir el margen de error, ya que cada colaborador tendrá acceso a la información necesaria para poder desempeñarse correctamente.
- Medición, por medio de la aplicación, se realizarán encuestas en donde se medirá:
 - Preguntas en relación al uso de la aplicación, se realizarán luego del lanzamiento, a partir del 08/02/2021.
 - Satisfacción en el uso de la misma.
 - Se realizarán encuestas a los colaboradores, para determinar si el uso del buzón de sugerencias es positivo, a partir del 15/03/2021.
 - Encuestas relativas al comportamiento de gerentes, mandos medios y jefes de área.
 - Medición de la capacitación en liderazgo coach: encuesta de clima laboral, la cual debe ser aplicada el 25/10/2021, una vez finalizado el curso en liderazgo. (Ver Anexo 6)

Marco temporal de la implementación

La misma se realizara por medio del diagrama de Gantt, la fecha de inicio tentativo del plan es el 04/01/2021.

MESES	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21
Formalización de la comunicación interna	■	■	■							
Capacitación a todo el personal en el uso de Telegram		■								
Implementación de buzón de sugerencias		■	■							
Reuniones grupales			■							
Cartelera de anuncios			■	■						
Capacitación en Liderazgo Coach				■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento y control del uso de Telegram		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento y feedback del buzón de sugerencias				■	■	■	■	■	■	■
Encuesta clima laboral										■

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Por medio de la siguiente herramienta se mide la eficiencia de la inversión realizada por su impacto financiero, con el fin de facilitar la decisión Gerencial de la empresa para que la implementación sea efectiva.

Actividad	Costo por única vez	Costo anual
Capacitación a todo el personal en uso de Telegram	\$40.000	
Creación de buzón de sugerencias	\$2.000	

Reuniones grupales		\$60.000
Asesor de RRHH		\$57.600
Tablero de anuncios	\$2.200	
Capacitación en liderazgo coach	\$146.160	
Costo total		\$307.960

Fuente: elaboración propia.

Extracto de Universidad Siglo 21 (2020). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.: "...Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. En el año 2002, logró entre todas las sucursales una facturación total de \$38000000; en el 2003, de \$42000000; en el 2004, de \$44500000; en el 2005, de \$48300000, y en el año 2006 la facturación alcanzó un récord \$53000000, aproximadamente. La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 %..."

PROYECCIÓN DE RENTABILIDAD ANUAL NETA SEGÚN INFORMACIÓN FINANCIERA	% INFLACIÓN	MONTO
Cierre de 2018 al 31/12/18		\$10.924.261
Proyección 2019	53,80%	\$16.801.513
Proyección 2020 (inflación acumulada al mes de octubre)	22,30%	\$20.548.250

La inversión total del plan de implementación, suma una totalidad de \$307.960. Este valor en relación al porcentaje de rentabilidad anual a recuperar de \$1.027.412 (5%).

Rentabilidad ANUAL neta Octubre 2020	A recuperar (en 12 meses)
\$20.548.250	\$1.027.412
100%	5%

$ROI = (\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100\% = (\$1.027.412 - \$307.960) / \$307.960 \times 100\% = 233\%$

Este resultado significa que por cada peso que la empresa invierta la ganancia será de \$233 o en su defecto cada \$100 invertido ganará \$233 dando como resultado un ROI positivo, lo cual confirma la viabilidad de la propuesta.

Conclusiones

Si bien A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se ha mantenido en constante crecimiento, no se le ha dado importancia a los procesos formales que corresponden a los Recursos Humanos, entre ellos la comunicación interna.

Tanto la falta de un proceso formal de comunicación interna y la carencia de liderazgo *coach* en la empresa, influye de manera negativa porque se lleva a todo el proceso directamente a la informalidad, debido a que la información no se transmite de manera correcta, lo que conlleva a un bajo desempeño de los colaboradores. Se pudo notar que:

- Los empleados, no tienen claros los objetivos de la empresa y las políticas internas de la misma.
- La información se transmite por canales informales lo que lleva a que la misma se reciba incompleta o de manera incorrecta.
- La falta de formación en liderazgo en los mandos medios, repercute en como desempeñan sus funciones, lo cual afecta de forma directa a su personal a cargo.
- Falta de orientación de los colaboradores en sus tareas diarias, las cuales son importantes para la rentabilidad de la empresa.

Por ello, para dar solución a lo planteado, ejecutando e implementando la propuesta mencionada la compañía tendrá beneficios económicos, mejorará el rendimiento de los empleados, aumentará de forma exponencial la rentabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Principalmente se recomienda crear un área específica de Recursos Humanos, para que se formalicen los procesos y políticas afines a la misma, ya que un departamento de Recursos Humanos es importante para acompañar el crecimiento de la compañía, medir indicadores internos y mantener a los empleados motivados, entre otros.

Entre los procesos de Recursos Humanos, de acuerdo a las necesidades que se pudieron observar en la compañía, se detecto la necesidad de aplicar primeramente los siguientes procesos:

- Aplicar un manual de inducción, ya que es de vital importancia integrar al nuevo colaborador en su nuevo entorno de la manera más sencilla que sea posible, que conozca los aspectos importantes de la organización como: su misión, su visión, sus funciones, y las políticas de la empresa, entre otras.
- Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño, lo cual facilita el aprendizaje, marca el error y las oportunidades de mejora.
- Actualizar el análisis y diseños de puestos, con el objetivo de que el colaborador tenga en claro sus funciones, como hacerlas y a su vez a la hora de realizar la selección de personal se sepa que perfil buscar.
- Plan de carrera, con el objetivo de retener al personal, trazar la carrera y desarrollo profesional de los empleados dentro de la organización.
- Capacitaciones regulares, ya que la promoción de los empleados, debería estar acompañada de un plan de capacitación. Además se debe capacitar al personal en las nuevas políticas internas o de acuerdo al resultado en sus evaluaciones de desempeño.

Además de lo mencionado se recomienda ser más proactivos con la prevención de riesgos laborales, teniendo auditorias actualizadas las medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud del personal.

También se recomienda que se brinden más opciones de pago a sus clientes, como financiación propia o con tarjeta de crédito, lo que hará que más clientes elijan a la compañía y se mantengan satisfechos a sus actuales clientes.

Por último, para que la compañía se mantenga de manera competitiva en el mercado, actualizada y evitar pérdidas, se recomienda que se digitalicen procesos como el control y actualización del stock, ventas online, catálogos digitales, entre otros.

Referencias

A Brandolini- M. González Frigoli, Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes 1ª ed.-Buenos Aires: La Crujía, 2008.

Mohler Albert, Un líder de convicciones: 25 principios para un liderazgo relevante, Nashville Estados Unidos, 2017.

Universidad Siglo 21 (2020). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Wolk, Leonardo Coaching : el arte de soplar brasas - 2a ed. 5a reimp. - Buenos Aires: Gran Aldea Editores - GAE, 2007.

Karina R. Arce, Carlos R. Risco, Enzo L. Alvarez, Eduardo A. Nieves (2020), Implementación de herramientas TICS orientadas a procesos de organización administrativa, marketing y ventas para entes sin fines de lucro, Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de: <https://www.facpce.org.ar/wp-content/uploads/2020/08/HERRAMIENTAS-TICS-APLICADAS-A-ORG-SOCIALES.pdf>

Ayala Ñiquen y Gonzales Sánchez, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (2015) recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1189/Libro%20TIC%20%282%29-1-76%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bermudez Ismael, Clarin (2020), recuperado de: https://www.clarin.com/economia/decada-pendiente_0_8zkjXx-fm.html

Cayon David, Infobae (2020) recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/16/la-inflacion-de-agosto-fue-de-27-y-acumula-un-407-en-los-ultimos-doce-meses/>

El Economista (2020), recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2020-08-telecomunicaciones-enacom-ratifico-el-congelamiento-de-precios/>

El Intransigente (2020), recuperado de: <https://elintransigente.com/2020/08/el-atp-5-viene-con-beneficios-para-empresas-que-contraten-empleados/>

Boletin oficial, recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Federación Argentina de empleados de comercio y servicios, recuperado de: <http://www.faecys.org.ar/category/secretarias/asuntos-laborales/convenios/cct-13075/>

Gobierno de la Provincia de Córdoba, recuperado de: <https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2017/04/Politica-Ambiental-Provincial.-Ley-10208.pdf>

Gobierno Nacional, precios cuidados, recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/precios-cuidados>

Gobierno Nacional, precios máximos, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/preciosmaximos>

Gobierno Nacional, Argentina contra el hambre, recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/argentinacontraelhambre>

Gorodisch Mariano, El Cronista (2020), recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Super-cepo-al-dolar-las-empresas-deberan-reperfilar-deuda-y-las-grandes-financiarse-afuera-20200915-0057.html>

Hernández, María Belén (2019), “Comunicación interna en pequeñas empresas. El caso de VISEIN SRL”, Universidad Nacional de Rosario. Recuperado de: <http://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/15967>

Infoleg, recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Infoleg, recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/30000-34999/32030/texact.htm>

Infoleg, recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Censos, República Argentina (2020), recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20de,desocupaci%C3%B3n%20en%2010%2C4%25>

Instituto Nacional de Estadística y Censos, República Argentina (2020), recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

iProfesional (2020), recuperado de:
<https://www.iprofesional.com/management/321862-herramientas-clave-que-potencian-el-teletrabajo>

Kantor Damian, Clarin (2020) recuperado de:
https://www.clarin.com/economia/alerta-mucha-preocupacion-importadores-nuevo-cepo_0_MOmNI2z3_.html

Morales, Cedillo Paredes (2018) recuperado de:
<http://201.159.223.2/bitstream/123456789/2159/1/INCIDENCIA%20DE%20LOS%20DISPOSITIVOS%20M%C3%93VILES%20EN%20LA%20COMUNICACI%C3%93N%20INTERNACIONAL%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES%20ACAD%C3%89MICAS%20-%20copia.pdf>

Peger Elizabeth, El Cronista (2020) recuperado de:
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Definen-esta-semana-una-nueva-prorroga-de-la-prohibicion-de-despidos-20200920-0026.html>

Petrocco, Nicolas Alfredo (2019), ¿Para qué líderes coach en las organizaciones?, Caso Santander Rio Argentina (Tesis Final de Graduación), Repositorio Universidad Empresarial Siglo 21, Buenos Aires. Recuperado de
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106>

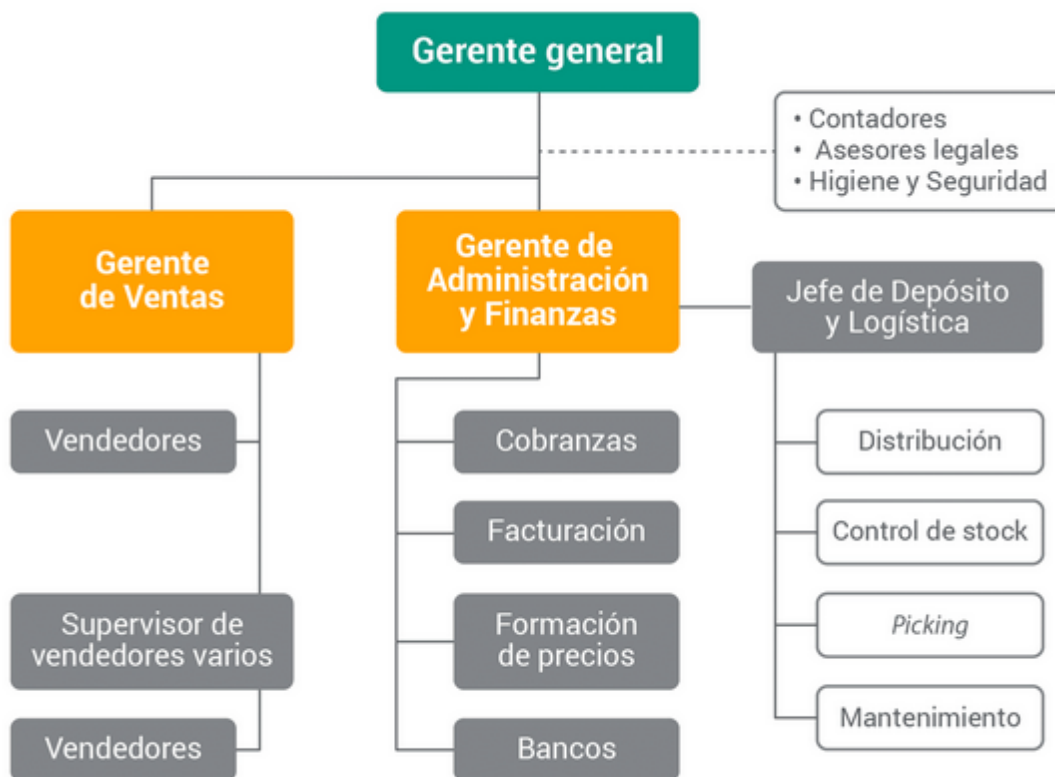
Puebla-Martínez, Belén y Montero, Juana Farfán (2018), Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles, Revista Prisma Social N° 22, revista de ciencias sociales y tecnología, (pp 113-126 ISSN: 1989 – 3469), recuperado de
<http://revistaprismasocial.es/article/view/2590>.

Smink Veronica, BBC News Mundo Argentina (2020), recuperado de:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53857858>

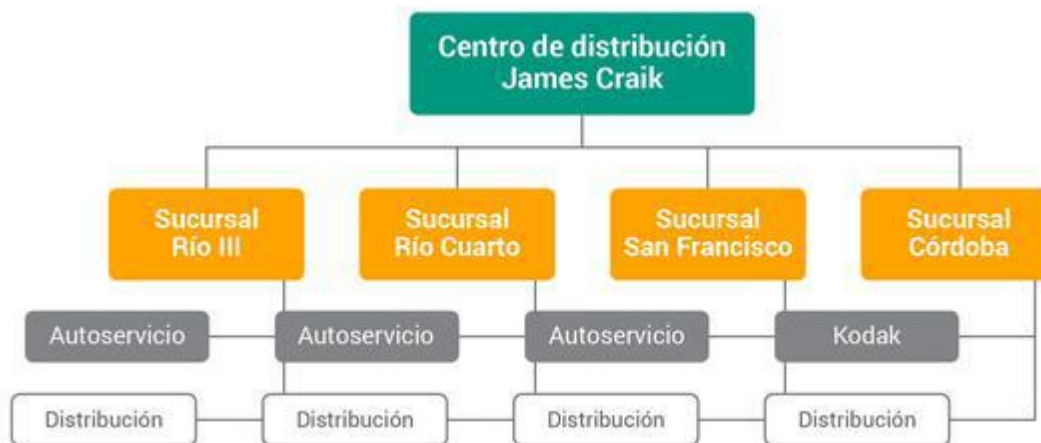
Telegram: <http://telegram.com.es/>

Anexos

Anexo 1: Organigrama Casa Central y centros de distribución



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Anexo 2: Formalización de la comunicación interna

La comunicación interna se formalizara de manera digital con la aplicación Telegram. Esta es una aplicación de mensajería enfocada en la velocidad y la seguridad. Mensajería instantánea en estado puro. Simple, rápida, segura y sincronizada en todos tus dispositivos.

Algunas de sus características son:

- **Rápida:** Conecta a las personas a través de una red única de centros de datos, distribuida a través de todo el planeta.
- **Sincronizada:** Accede a tus mensajes desde todos tus dispositivos al mismo tiempo. Puedes comenzar a escribir en tu teléfono y terminar el mensaje desde tu tablet o computadora.
- **Ilimitada:** se pueden enviar archivos y multimedia sin límites de tamaño o tipo. El historial de tu chat no requerirá almacenamiento en tu dispositivo y estará guardado de forma segura en la nube de Telegram, durante el tiempo que lo necesites.
- **Segura:** Todo en Telegram, incluyendo los chats, grupos, multimedia, etc., se cifra usando una combinación del cifrado 256-bit symmetric AES, el cifrado 2048-bit RSA, y el intercambio de claves seguras Diffie–Hellman.
- **Poderosa:** Puedes crear grupos de chat de hasta 200.000 miembros, compartir videos largos, documentos de cualquier tipo (.DOCX, .MP3, .ZIP, etc.), e incluso configurar bots para tareas específicas. Es la herramienta perfecta para organizar comunidades en línea y coordinar grupos de trabajo.
- **Fiable:** Construida para entregar tus mensajes en la menor cantidad de bytes posible. Funciona incluso en las conexiones móviles más débiles.
- **Simple:** es sencilla y fácil de usar.
- **100% gratis y sin publicidad**
- **Privada**

Además a nivel empresa se destacan las siguientes características:

- ✓ **Es gratuito y su API es de dominio público:** Telegram es gratis para un uso empresarial intensivo. No importa si solo envías unos cuantos mensajes al día o si lo conviertes en tu principal herramienta de difusión y comunicación corporativa. Además,

permite integrarla en plataformas de atención al cliente o desarrollar bots que interactúen con los usuarios.

✓ Mejoras en privacidad: esta aplicación permite la comunicación sin tener que facilitar datos personales ni número de teléfono, lo que puede atraer a muchos usuarios reticentes a ceder su información a las empresas.

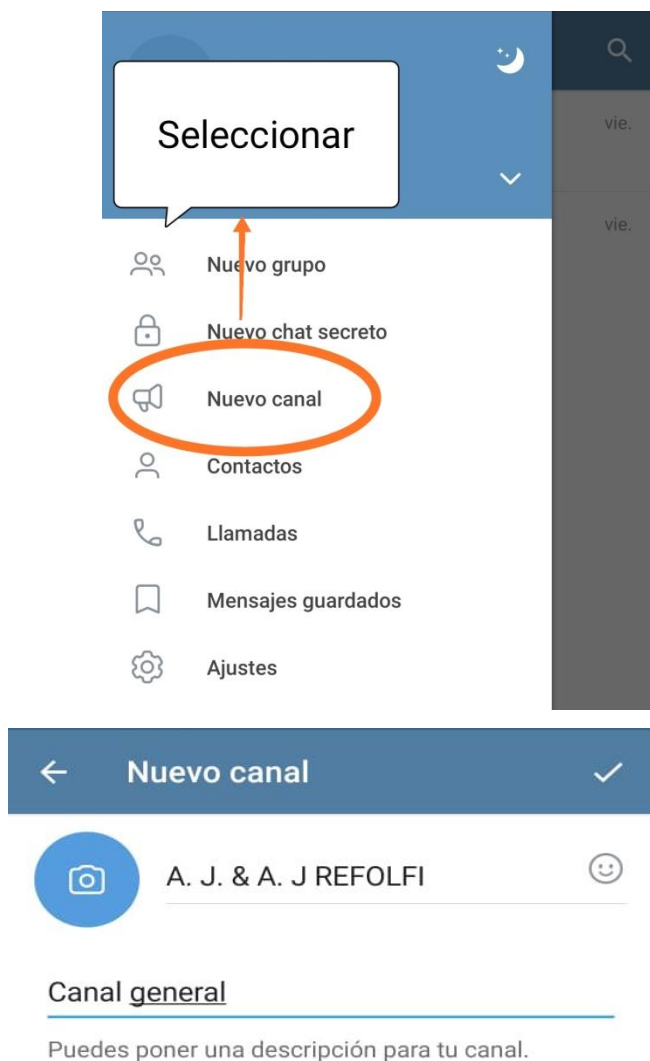
✓ Multiplataforma: Telegram para empresas está disponible tanto para todas las plataformas móviles (iOS, Android) como para cualquier tipo de ordenadores de sobremesa (Windows, Mac OS y Linux). En este sentido, ninguna empresa puede permitirse que sus canales de comunicación con el cliente tengan obstáculos de compatibilidad o limitaciones técnicas en determinadas plataformas.

Descarga y creación del canal

La aplicación simplemente se descarga desde App Store o Play Store (de acuerdo al dispositivo), el logo es el siguiente:



Luego de descargarla, para crear cada canal, se ingresa a la aplicación, se selecciona el menú de opciones y se siguen los siguientes pasos (el usuario ingresara por medio del enlace de invitación):



← Ajustes del canal ✓

Tipo de canal

- Canal público
Cualquiera puede unirse a los canales públicos, tras encontrarlos en la búsqueda.
- Canal privado
Puedes unirse a canales privados sólo con enlaces de invitación.

Enlace de invitación

<https://t.me/joinchat/AAAAAEeDOLhZI5Jw8DEz8w>

Las personas pueden unirse a tu canal siguiendo este enlace. Puedes anular el enlace en cualquier momento.

←  A. J. & A. J REFOLFI
1 suscriptor

24 de octubre
Canal creado

😊 Difusión   



Anexo 3: Capacitación a todo el personal en uso de Telegram

Por medio de esta modalidad se busca disminuir los tiempos en el que el personal se encuentra fuera de su puesto de trabajo para ser capacitado, además de prevenir vías de contagio de Covid-19 por lo que la misma asegura que el personal este más enfocado en la misma.

Capacitación	
Nombre	Capacitación en uso de Telegram
Lugar	Vía ZOOM
Fecha de inicio y finalización	01/02/2021 al 05/02/2021
Responsable	Experto en IT (terciarizado)
Duración	30 minutos (cada fase)
Metodología	Discurso; Exposición dialogada
Recursos	Computadora o celular con plataforma ZOOM instalada y acceso a internet
Costo	\$40.000
Fase 1: 01/02/2021	Capacitación al sector de administración, el cual creara los canales, formas de comunicación, creación de encuestas, entre otros.
Fase 2: 02/02/2021	Capacitación dividida en 3 grupos (total de empleados /3) se explicara el funcionamiento de la app y como se comunicará la información a partir de la misma.
Fase 3: 03/02/2021	Capacitación dividida en 3 grupos (total de empleados /3) se explicara el funcionamiento de la app y como se comunicará la información a partir de la misma.
Fase 4: 04/02/2021	Capacitación dividida en 3 grupos (total de empleados /3) se explicara el funcionamiento de la app y como se comunicará la información a partir de la misma.
Fase 5: 05/02/2021	Despeje de dudas y comentarios, destinado a todo el personal.

Anexo 4: Buzón de sugerencias

El objetivo de la creación del buzón de sugerencias, es que el empleado sea escuchado, ya que es necesario que el jefe escuche a sus trabajadores para así motivarlos, y que valore sus aportes. Una herramienta tan sencilla como un buzón de sugerencias puede conseguir esto.

En él, los empleados pueden decir lo que quieran y liberarse de tensiones, que puedan escribir lo que consideran aunque no sean aportaciones a la empresa. Además de favorecer el clima laboral, la motivación de los trabajadores y el rendimiento en el trabajo, además se pueden recibir aportaciones valiosas de los empleados. Las contribuciones de los trabajadores ayudan a la mejora continua de la empresa. Y sin dudas ayuda a conocer si existen problemas a solucionar o medidas que se han de tomar.

Un buzón es una herramienta realmente económica, el tiempo que lleva consultarlo es bajo y las mejoras en la empresa pueden ser muy importantes, más de lo que parece a simple vista.

El asesor de Recursos humanos se encargará del diseño, de analizar y filtrar las sugerencias de los colaboradores, esto lo realizará cada 15 días y se estima una cantidad de 4 horas por día, la cual se le abonará \$600 cada hora, aunque puede variar de acuerdo a la cantidad de sugerencias.

Una vez filtradas las sugerencias, se brindarán a cada jefe de área, según corresponda y al gerente general, para que se tomen las medidas necesarias y/o se brinde el *feedback* a los empleados; el cual se realizara de manera personal o por medio del canal informativo de Telegram (según el área que corresponda o a nivel general).

Anexo 5: Capacitación en liderazgo coach

Descripción

Todo líder reconoce hoy la importancia de desarrollar tanto habilidades intrapersonales (autoconocimiento y autogestión) como habilidades interpersonales (conciencia social y gestión de relaciones). El líder de hoy empodera a su gente, legitima, aprende y reaprende, desarrolla talentos en los equipos y el coeficiente de inteligencia emocional crea la diferencia. El líder coach facilita el camino hacia las metas utilizando herramientas como la ontología del lenguaje y la inteligencia emocional.

Este programa brinda contenidos que deben ser tomados como un proceso, y no como un producto que se compra, se usa y se abandona. La experiencia en todo el mundo, respecto al aprendizaje intelectual y tanto más para el aprendizaje emocional, indica que se van produciendo modificaciones en nuestra mente y en nuestra conducta cuando frecuentamos asiduamente los factores de cambio. Estas modificaciones son graduales y progresivas y sobrevienen luego de aplicación, paciencia y persistencia. Podemos diferir entonces y en concordancia con el Dr. Echeverría, que cada organización es una "red de conversaciones entre los miembros de la organización y su entorno" y, según nuestra mirada, es además, una red nerviosa-emocional. Las emociones condicionan nuestra posibilidad de accionar, en una red de conexiones humanas: son las personas las que hacen que las cosas se hagan.

Además esta diplomatura brinda la posibilidad de continuar la formación como coach ontológico en A&T.

Perfil Profesional

La Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional está dirigida a Jefes, gerentes, profesionales independientes, dueños de empresas y todo profesional interesado en mejorar sus competencias como líder o gestor de equipos en un entorno laboral. Profesionales vinculados a la gestión humana, y que quieran mejorar su crecimiento personal y la capacidad de liderazgo.

Requisitos

Poseer título secundario, excluyente. Acreditar experiencia laboral, preferentemente liderando equipo de trabajo, no excluyente.

Modalidad

Presencial en Universidad Empresarial Siglo 21Online. Fecha de inicio: 22 abril 2021.

Metodología

Instancias de dictado de clases, jornada completa de 9 a 19hs. Asistencia obligatoria al 100% de los puertos. Modalidad de cursado Online: encuentro sincrónico por plataforma zoom. Fechas de los Puertos Modalidad online con instancias Sincrónicas: 1er Puerto 22, 23 y 24 de abril. 2do Puerto 15,16 y 17 de Julio. 3er Puerto 21, 22 y 23 de Octubre.

Detalles de las clases

- Encuentros de travesía: Encuentros grupales con un mentor coach, con el objetivo de profundizar y vivenciar los temas trabajados en los Puertos (2 encuentros). Encuentro grupal sincrónico por plataforma zoom.
- Encuentros de Timotel: Encuentros grupales con un mentor coach. Con el objetivo de hacer un seguimiento del proceso enseñanza - aprendizaje (2 encuentros). Modalidad de cursado encuentro grupal sincrónico por plataforma zoom.
- Hojas de ruta: Trabajos prácticos personales con lecturas, reflexiones, aplicaciones que se realizarán de forma no presencial con la guía de un mentor coach (4 Hojas de ruta).
- Lecturas guiadas: Se trabaja en la lectura y reflexión de libros de texto.
- Anclaje: Los alumnos realizarán un trabajo final llamado anclaje, cuyo objetivo es aplicar lo aprendido y vivenciado a través del Ciclo de Coordinación de Acciones en un su ámbito de acción, seguido por el mentor coach.
- Boarding Pass: Una vez inscriptos, los alumnos realizan una entrevista con un mentor coach, a fin de evaluar y detectar características e intereses. Esta información ayudará tanto al alumno como al mentor coach a enriquecer el proceso de aprendizaje.

Plan de estudio

Conceptualización	Abordaje sobre la Inteligencia Emocional.
	Habilidades desde la Inteligencia Emocional
	Abordaje sobre la Ontología del lenguaje.
	Conceptos de Liderazgo y las organizaciones.
	El observador. Modelo OSAR.

	MAP.
Liderazgo	Liderazgo Puente
	Liderazgo en un mundo V.I.C.A.
	Estilos de liderazgo
	El líder con inteligencia Emocional
	El fracaso como oportunidad
	Competencias de un líder
El poder de las emociones	¿Qué son las emociones?
	Autorregulación y autogestión desde la Inteligencia Emocional.
	Emociones básicas
	Emociones y corporalidad
	Creencia y emociones
	Diferencia entre emociones y estados de ánimo.
	Conversación, juicio y emoción.
	Los pensamientos distorsionados más frecuentes.
	Reconstrucción lingüística de las emociones.
	Aprendizaje de habilidades de autoconocimiento y autocuidado.
	Reconocer nuestras fortalezas.
	Los procesos de aceptación y gratitud
	Mirando nuestras Creencia
	El poder de las conversaciones
El habla, la escucha y el silencio	
Conversación y Relaciones	
¿Cómo conversamos?	
¿Para qué conversamos?	
Tipos de conversaciones: públicas, privadas.	
Las que abren posibilidad, las que cierran posibilidad.	
Actos Lingüísticos.	
Afirmaciones: ¿qué son? Verdaderas, falsas, inciertas; ¿para qué sirven?	
Declaraciones: ¿qué son? Válidas, inválidas; ¿para qué sirven?	
Declaraciones Fundamentales.	
Juicios u opiniones, ¿qué son? Diferencia con las afirmaciones.	
Temporalidad de los juicios: ¿para qué sirven?	
Pedidos, elementos del pedido; responsabilidad.	
Ofertas, elementos de la oferta; responsabilidad.	
Promesas: ¿cuándo surgen? ¿Para qué sirven?	
Diseño de Conversaciones Asertivas	
Ciclo de coordinación	Ciclo de la promesa.

de acciones.	Fase de creación de contexto.
	Fase de negociación.
	Fase de realización.
	Fase de evaluación y cierre.
	Reclamos vs Queja.
	Confianza.
	La emocionalidad y Corporalidad en cada fase.
Aiki Training.	El modelo cultural aprendido de control e imposición vs de colaboración
	El poder de la no resistencia.
	Presencia, escuchar, el acto de hacer distinciones con los sentidos.
	Compromiso, intención y acción.
	La ponderación emocional y el impacto sistémico en la planificación.
	La mejora continua y los errores.
Cultura y Felicidad en las Organizaciones.	Felicidad y Negocio.
	Cultura en las Instituciones.
	Pobreza vs. Pobreza.
	Estudio de Casos: empresas que fomentan la felicidad, su sentir y sus resultados.
Atención Plena Inteligente (A.P.I.).	Neurociencias de la Atención plena
	Contemplación, emociones y cognición.
	Orígenes de la empatía.
	Silencio y callar
Neurociencias y su aporte.	Desarrollo emocional desde el nacimiento.
	Integración y procesamiento de las percepciones.
	Cognición y emoción.
	Toma de decisiones.
	Bienestar laboral
	Burnout y Engagement
	Indicadores de Bienestar
	Regulación emocional: Estrategias cognitivas
Resiliencia.	Aprendizaje de habilidades de auto-cuidado.
	Reconocer nuestras fortalezas.
	Los procesos de aceptación, gratitud y perdón.
	Desarrollo, uso y aplicación del asombro y admiración.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6: Encuesta de clima Laboral

La siguiente entrevista se realizara desde la aplicación Telegram, se enviara el link de acceso a la misma, será una encuesta de preguntas cerradas y constara de las siguientes preguntas:

- ¿En general, su experiencia en esta empresa es satisfactoria y gratificante?
En desacuerdo Neutral De acuerdo

- ¿Han reconocido tu trabajo en el último mes?
En desacuerdo Neutral De acuerdo

- ¿Podrías decir que tu jefe es un facilitador para tu aprendizaje?
En desacuerdo Neutral De acuerdo

- ¿Hay una comunicación efectiva y agradable dentro de mi sector?
En desacuerdo Neutral De acuerdo

- ¿Cuenta con el apoyo de tu jefe para realizar tu labor?
En desacuerdo Neutral De acuerdo

- ¿Siente un trato agradable por parte de su jefe?
En desacuerdo Neutral De acuerdo

- ¿Es accesible el diálogo con su jefe?
En desacuerdo Neutral De acuerdo

- ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?
En desacuerdo Neutral De acuerdo

- ¿Cuándo ingrese a la empresa me sentí bienvenido?
En desacuerdo Neutral De acuerdo