



Universidad Empresarial Siglo 21
Trabajo Final de Grado

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

Alumno: Castillo, Mirian Ayelen
D.N.I: 41.497.958
Legajo: VRHU 15036
Carrera: Lic. Gestión de los Recursos Humanos

Año: 2022

Agradecimientos

Atravesando la última instancia de mi carrera universitaria, Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos; Tengo por agradecer principalmente a mi madre por el apoyo desde el inicio de mi carrera, quien fue mi acompañante desde la elección de la misma hasta la última fecha de examen, siempre apoyándome. Gracias a su sacrificio, compañía y mis años dedicados a mis estudios, hoy logré llegar a esta meta. Asimismo, gracias a cada familiar que estuvo para mí.

De igual forma, agradecimientos a mis colegas que fueron de gran ayuda emocional con cada palabra de aliento.

Gracias

Resumen

En el presente trabajo final de grado se analizó el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, una empresa con 50 años de experiencia en el rubro mayorista y de distribución de productos, con una cadena de salones de ventas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. La organización no contaba con un área específica de recursos humanos, los procesos eran administrados y ejecutados de manera informal lo que generaba que mayor parte de sus acciones no se efectuaran correctamente ocasionando inconvenientes en la comunicación, entre otras. Esto debido al desconocimiento y ausencia de vitales programas como lo son la inducción, estrategias de comunicación interna, y líderes con competencias necesarias para su adecuada gestión.

Por ello, se implementa un plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach con el objetivo de formalizar y fortalecer los canales comunicacionales, aumentar el sentido de pertenencia y la rentabilidad anual del 10%.

Palabras Claves: Comunicación, Comunicación Organizacional e Interna, TIC, Inducción, Coaching Organizacional y Liderazgo Coach.

Abstract

In this final degree project, the case of A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, a company with 50 years of experience in the wholesale and distribution of products, with a chain of sales rooms for food products, refrigerated beverages, was analyzed. , cigarettes, cleaning and perfumery items, among others. The organization did not have a specific area of human resources, the processes were managed and executed informally, which meant that most of its actions were not carried out correctly, causing problems in communication, among other things. This is due to the lack of knowledge and the absence of vital programs such as induction, internal communication strategies, and leaders with the necessary skills for proper management.

For this reason, an internal communication and coach leadership training plan is implemented with the aim of formalizing and strengthening communication channels, increasing the sense of belonging and annual profitability of 10%.

Key words: Communication, Organizational and Internal Communication, ICT, Induction, Organizational Coaching and Leadership Coach.

Índice

Introducción	1
Análisis de la Situación	4
Análisis PESTEL	6
Análisis Cinco Fuerzas de PORTER	7
Análisis FODA	8
Marco Teórico	10
Comunicación	10
Comunicación Organizacional e Interna	10
TIC	11
Inducción	11
Coaching Organizacional y Liderazgo Coach	12
Diagnóstico y Discusión	13
Plan de Implementación	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Acciones	15
Capacitación sobre La importancia de la Comunicación Interna y su correcta Gestión	16
Formalizar y Digitalizar Canal Comunicacional Interno-Implementación Programa Bitrix24	17
Implementación Programa Bienvenida - Manual General de Inducción	18
Capacitación en Formación de Liderazgo Coach	20
Marco de tiempo para la implementación - Diagrama de Gantt	21
Evaluación del impacto de la implementación - ROI	22
Conclusión y Recomendaciones	23
Referencias	24

ANEXO I: Capacitación sobre La importancia de la Comunicación Interna y su correcta Gestión

ANEXO II: Encuesta de Valoración de Capacitación - Comunicación Interna

ANEXO III: Formalización y digitalización de canal comunicacional interno - Implementación plataforma Bitrix24

ANEXO IV: Encuesta Satisfacción - Plataforma Digital Bitrix24

ANEXO V: Programa Bienvenida - Manual General de Inducción

ANEXO VI: Manual Específico de Puesto - (Ejemplo Encargado de Logística)

ANEXO VII: Encuesta de satisfacción de Programa de Bienvenida - Plan de Inducción

ANEXO VIII: Encuesta de Autoevaluación - Formación en Liderazgo Coach

ANEXO IX: Programa para la Formación en Liderazgo Coach

ANEXO X: Encuesta de Valoración de Capacitación - Formación en Liderazgo Coach

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, es una empresa familiar de la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Su historia comienza el 1 de septiembre del año 1959, Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que nombraron Redolfi Hermanos. Al poco tiempo y como fruto de tanto esfuerzo adquirieron su primer vehículo y de esta manera visitaron localidades vecinas con la venta de tabaco, golosinas y afines.

En septiembre de 1975, Alonso comenzó el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi. En el año 2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, y un año más tarde, continuando con esta modalidad de expansión, tras obtener la representación de productos Kraft, se realizó la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del 2005 el autoservicio mayorista.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. Cuenta con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Estos salones se encuentran ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento y se ve reflejado en sus 50 años de trayectoria en el sector. Todos los años conquistan nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Es así, que poseen 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; con una fuerza de ventas de más de 35 vendedores y un plantel compuesto por 170 empleados. Actualmente, cuentan con aproximadamente 6000 clientes.

La principal problemática en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es que no se realizan procesos de Recursos Humanos de manera adecuada y no cuentan con un área específica para la misma. Desde Administración solo se efectúan liquidaciones de sueldos y las últimas evaluaciones de clima laboral se realizaron en el año 2005 (encuesta de clima laboral) pero no tienen registrados los resultados (esta encuesta se realizó solo en James Craik) lo que conlleva a que la gestión de personal tienda a ser informal. Del mismo modo, no se realizan procesos de inducción, ni capacitaciones, los empleados aprenden mientras trabajan y son ascendidos por antigüedad sin preparación ni conocimientos previos, generando así mayor margen de error. De igual forma, tampoco cuentan con estrategias de comunicación interna, ni canales establecidos lo que ocasiona barreras para el recorrido de información así cómo también para la expresión del personal. Como consecuencia, disminuye la posibilidad de que se genere feedback y a largo plazo repercute negativamente aumentando el deterioro del clima laboral generando “ruido” y baja productividad, inconvenientes de adaptación a cambios o incorporaciones.

Con respecto a ello, en el aporte de Friedli Valentina, Laguardia Matías, Spadafore Darío (2020) *Análisis Diagnóstico y Plan Global de Comunicación Interna* (Trabajo Final de Grado), Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. se investigó las dificultades en los procesos comunicacionales, desactualización de protocolos y desconocimiento de reglas básicas de la comunicación eficaz. En el cual, se obtuvo que, una organización es un sistema, y que si los diversos departamentos no se comunican entre sí, el proceso falla. Asimismo, Fabbro, G. (2020). Comunicación y cultura. *Austral Comunicación*, 9(2), 151-157. Buenos Aires, Argentina. Afirma que “La comunicación es el mecanismo generador del diálogo” , dicho diálogo está sujeto a las experiencias de cada una de las partes.

Por esta razón, y como pilar fundamental Maisy Marisol (2019) *El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia de la gestión de capital humano* (Trabajo Final de Práctica profesional) Universidad Nacional de San Martín, Argentina. Expone que, en todos los equipos se necesita a una persona que lleve las riendas del trabajo, que sean capaces de dirigir a los trabajadores hacia la buena dirección comunicando los objetivos. En este sentido, Hopp, Malena Victoria (2017) La estrategia de Comunicación directa de la ANSES: accesibilidad y cambio institucional en las políticas de seguridad social argentinas; Universidad Austral. Facultad de Comunicación; *Austral Comunicación*; 6; 1; ; 45-72. Buenos Aires, Argentina. En su artículo, se analizó el modo en que las acciones de comunicación realizadas acompañaron un proceso de transformación, a su vez, a partir de considerar el uso de tecnología digital como

una herramienta que favorece las interacciones entre la institución y los destinatarios, tomando como eje la comunicación efectiva y lo esencial que generar vínculos más cercanos.

Es así que, Rivilli Paulina (2019) *El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L* (Trabajo Final de Grado) Córdoba Argentina. Sostiene que, la comunicación interna es un aspecto clave en la gestión de recursos humanos... la influencia de los líderes en la misma y los resultados positivos que tiene la correcta gestión de la comunicación en la organización, como lo es el compromiso de los colaboradores, el sentido de pertenencia, eficiencia en los procesos productivos y la coordinación de acciones interdepartamentales, entre otras. Alvaro, D (2020) *Rompe tus barreras: Un análisis sobre el uso del coaching ontológico en la plataforma de entrenamiento de Nike en Buenos Aires Argentina. Facultad de Ciencias Sociales, Univ. Buenos Aires Nemesia Hijós Facultad de Filosofía y Letras Univ. Buenos Aires* (p.1 - 15) el coaching es convertirse en un ser abierto a nuevos desafíos, dotado de más posibilidades y capacitado para obtener el mejor desempeño, un ser con altos niveles de competitividad, eficiencia y productividad, en suma, un ser provisto de las herramientas necesarias para alcanzar metas concretas en el contexto del mundo actual.

En relación a ello, y como mencionan los autores, la comunicación es vital para un eficaz liderazgo y para todo proceso de las organizaciones en general. Es así que, en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. y con motivo de reflejar la importancia de gestionar de manera adecuada uno de los factores más importantes como lo es el talento humano, con un plan de comunicación interna y formación de líderes coach se demostrará el impacto positivo que éste genera en las organizaciones y la manera que puede influir en la motivación, la expresión y sentido de pertenencia de todos los colaboradores.

Análisis de la Situación

La estrategia general de la empresa es “marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022)

Su razón de ser se ve reflejada en su misión:

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022)

Respecto a su visión, se enfocan en:

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. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022)

Al hablar de valores, la empresa procura respeto hacia el cliente, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente.

En relación a los procesos de recursos humanos de la empresa, son informales ya que no cuentan con políticas establecidas. En cuanto al reclutamiento y selección de personal se reciben los currículums y cuando hay una necesidad en un área, se evalúa y se contrata en el sector requerido si el responsable de esa área y gerencia están de acuerdo. Si el puesto es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios. No cuentan con un sistema adecuado de inducción, se basan en elegir de acuerdo al grado de confianza y no en seleccionar en relación a las competencias necesarias para cada puesto, cuentan con promoción interna para los empleados de mayor antigüedad, pero continúan con este mismo criterio (confianza). Las personas ascendidas tampoco reciben la capacitación necesaria para cada puesto, generando un aumento en el margen de error.

Respecto a Higiene y Seguridad no tienen un área dedicada específicamente, sí cuentan con inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas. Tampoco disponen de una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos.

Su cultura es fuerte-disfuncional, existen significados compartidos, pero estos no generan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a la falta de formación en líderes y mandos medios. En cuanto a su estructura organizacional está conformada por alta centralización, ubicado en la punta de la pirámide por el Gerente General, continúa en el segundo nivel por Gerente de Ventas, el Gerente de Administración y Finanzas y los Contadores, Asesores legales, Higiene y Seguridad. En la tercera posición, siguiendo la línea por debajo de Gerente de ventas se encuentra el Supervisor de Vendedores y Vendedores. Por debajo del Gerente de Administración y Finanzas se encuentran los departamentos de Cobranzas, Facturación, Formación de precios, Bancos y Jefe de Depósito y Logística. Ésta última está encargada de la distribución, Control de stock, Picking y Mantenimiento de la empresa.

En cuanto a su proceso de comercialización, consta de tres etapas: abastecimiento, recepción y ventas. Los pedidos se realizan a través de internet con una anticipación de 24hs, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Al momento de la descarga de productos del camión, un empleado se encarga del control de ellos de manera manual, ya que la empresa no cuenta con un sistema informatizado para este proceso. Las ventas se realizan casi sin restricciones, no se exigen volúmenes mínimos de compras.

Análisis PESTEL

Factores Políticos: Como factor político, la empresa se encuentra con el incremento indemnizatorio, denominado DNU 886/21(BO 24/12/2021) la cual se amplía hasta el 30 de junio de 2022, la emergencia pública en materia ocupacional declarada por el DNU 34/19 y prorrogada por los DNU 528/2020, 961/2020 y 39/2021, y extiende el incremento indemnizatorio, pero establece una reducción gradual bimestral de la doble indemnización por despido, disponiendo que entre el 1° de enero y el 30 de junio de 2022 se produce un descenso escalonado de la suma adicional que percibe el trabajador despedido. (Editorial Errepar, 2021). El DNU 886/2021 en su art. 2 dispone que si el despido se produce entre el 1° de enero y el 28 de febrero de 2022 el incremento de la indemnización es del 75%. Si el despido se produce entre el 1° de marzo y el 30 de abril de 2022 es del 50% y si ocurre entre el 1° de mayo y el 30 de junio de 2022 el porcentaje adicional es del 25%.

En definitiva, la doble indemnización quedará eliminada a partir del 1 de julio de 2022.

Factores Económicos: El primer aumento que YPF registró durante este 2022 fue el 2 de febrero. En esa fecha, YPF incrementó sus combustibles un 9% promedio en las estaciones de todo el país. Finalmente, el lunes 14 de marzo se registró la decimosexta suba del binomio Fernández-Fernández, la cual dispuso el incremento de los combustibles un 11,5% en promedio, a causa de la variación de precios internacionales registrada como consecuencia de la guerra entre Rusia y Ucrania. Esto repercute negativamente en todos los aspectos, en especial al momento de la distribución de productos. (El Canciller, 2022)

Factores Sociales: En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo (TE) que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación (TD) personas que no tienen ocupación y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA se ubicó en 7,0%. (UNO Entre Ríos ,2022). En relación a los hábitos de consumo, el argentino en sí ha cambiado como consecuencia de la pandemia. Antes solo buscaba promociones o descuentos y ahora se suma a los envíos a domicilio y las compras en cuotas.

Factores Tecnológicos: Durante los dos últimos años la sociedad se ha transformado de manera importante, esto debido a las condiciones por la pandemia de COVID-19. Propuestas como el comercio electrónico y el home office han cobrado un protagonismo inusitado y para ello la tecnología ha sido un factor clave en la “nueva” vida de las personas.

En el mes de enero, Dell Technologies reunió a sus principales líderes y referentes para repasar las tendencias tecnológicas que darán forma al 2022 y un poco más allá. Según su

visión, luego de 2 años de crisis por una pandemia global, la región latinoamericana ha comenzado poco a poco a sentar las bases para la reconstrucción; mientras se está haciendo la transición hacia una recuperación económica impulsada por la tecnología. (Forbes Ar, 2022)

Factores Ecológicos: (Normas ISO 14001:2015), un aspecto ambiental es un elemento que deriva de la actividad empresarial de la organización (sea producto o servicio) y que tiene contacto o puede interactuar con el medio ambiente. Debemos matizar que hay diferencia entre los aspectos ambientales normales y los significativos, pues estos últimos pueden causar un impacto importante en el medio ambiente. (Blog Escuela Europea de Excelencia,2018)

Factores Legales: La ley de teletrabajo modifica la ley de Contrato de Trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia Ley 27.555. (Argentina.gob.ar, 2022)

Con el objetivo de realizar la evaluación de la competencia definida por Michael Porter en su libro *Estrategia competitiva*, se desarrollan las siguientes cinco fuerzas.

Cinco Fuerzas de Porter

Amenazas de nuevos competidores: Con una economía de escala la empresa cuenta con transporte propio para la distribución de productos.

Rivalidad Competitiva: Mayoristas comerciales En Río Tercero: Luconi Hnos. En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era. En San Francisco: Dutto Hnos. En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco. Empresas con preventistas y entrega a domicilio. Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. En Río tercero: Luconi Hnos. En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo. En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos. En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Amenazas de productos sustitutos: Variedad de producto y diferenciación en cuanto a sus bajos precios.

Fuerza competitiva con proveedores: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto

y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A. , Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Fuerza competitiva con clientes: Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Con el fin de realizar un diagnóstico de la organización, se presenta la matriz de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Análisis FODA

Tabla 1

Fortalezas	Debilidades
Variación de productos Precios bajos Descuento por pago a contado Bajo rotación de personal Confianza Tiempo de entrega acotado. Asesoramiento comercial a sus clientes Vehículos propios para su distribución 50 años de experiencia en el rubro	No cuentan con área específica de RRHH Procesos informales Falta de Plan Estratégico de Comunicación Interna No existen capacitaciones en liderazgo para gerentes y mandos medios.
Oportunidades	Amenazas
Nueva infraestructura Creación de centro de distribución.	La situación económica del país es inestable Grandes índices de inflación Incremento de precio en combustible Competencia alta

Nota: *Análisis FODA de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* Fuente: Elaboración propia, 2022.

De acuerdo al análisis recién detallado, podemos mencionar que como amenaza A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, se encuentra en un contexto de constante cambio producto de la situación inestable del país, una de ellas es el elevado porcentaje de inflación ocasionando extensos

aumentos, tales como el incremento del combustible, afectando especialmente el proceso de distribución. Además de ello, su nivel de competencia es alta debido a que sus competidores ofrecen productos similares al mismo mercado y público objetivo. Aún así, tomando como oportunidad la inversión en la nueva infraestructura y con una economía de escala ofreciendo diferenciación en sus productos a través de precios accesibles, la empresa en la actualidad se mantiene posicionada y generando cada vez más alcance territorial.

En cuanto a sus fortalezas (además de poseer su propia flota de vehículos para su distribución, precios accesibles y 50 años de experiencia en el rubro) mantiene un bajo índice de rotación de personal, puesto que su cultura apunta a mantener a su fuerza laboral trabajando con ellos, siguiendo el criterio de confianza. Esto generó inconvenientes, ya que al seguir solo con ese criterio, no se toman en cuenta las competencias necesarias y esenciales para cada puesto, al igual que carecen de programas de capacitación como lo es el sistema de inducción, al no contar con ese proceso los empleados inician sin preparación y muchas veces sin conocimientos para el puesto causando aumento en el margen de error, grandes pérdidas económicas futuras y posibles accidentes laborales debido al desconocimiento de las tareas. La organización no cuenta con estrategia ni canales definidos para la efectiva comunicación, tampoco hay registros de evaluaciones de desempeño, ni encuestas de clima laboral lo que dificulta la medición de rendimiento y el seguimiento de los mismos. Evidenciando así, su principal debilidad ubicada en sus procesos de recursos humanos, caracterizados por ser procesos informales.

Esto repercute negativamente en la empresa, dado que, si bien enfatizan en generar y transmitir confianza en sus empleados, al no disponer de mandos medios capacitados para liderar ni de un canal o medio definido para la expresión del personal, el mensaje se pierde y no se genera el feedback. Generando grandes barreras de comunicación, ruido y confusión en la totalidad del organigrama, perdiendo a largo plazo el sentido de pertenencia, motivación y productividad, necesarios para la retención de talento humano. Aumentando así el deterioro del clima laboral y su cultura, dificultando el mantener a todo el personal comprometido y apuntando hacia el mismo objetivo, vitales para el futuro de toda organización.

Marco Teórico

A continuación se desarrollan los conceptos claves a trabajar: Comunicación, Comunicación Organizacional e Interna, TIC, Inducción, Coaching Organizacional y Liderazgo Coach.

Comunicación

Chiavenato, I. (2011) Define a la comunicación como “El proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores”

Comunicación Organizacional

Brandolini, González Frígoli, Hopkins (2008) afirman que: “Las organizaciones se comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan”. Por eso, ellos, expresan que es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía, ya que “un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores”.

Comunicación Interna

“Una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral” Brandolini, González Frígoli, Hopkins et. al (2008). Consideran que el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora.

Esto permite afianzar vínculos entre los colaboradores y difundir la cultura de la empresa. Gracias a ello, las organizaciones son capaces de transmitir los valores sobre su identidad. Así, la comunicación es una herramienta esencial para el mundo empresarial, proporcionando confianza, integración y sentido de pertenencia entre objetivos, planes y acciones.

TIC

Tecnologías de la información y comunicación, en cuanto a su definición son “el conjunto de tecnologías desarrolladas en la actualidad para una información y comunicación más eficiente” Chen, Caterina (2019). Es así que, Andrada Ana M (2010) detalla que las TIC sirven para “el almacenamiento, el procesamiento y la transmisión digitalizados de información, que permiten la adquisición, la producción, el tratamiento, la comunicación, el registro y la presentación de la información en forma de voz, imágenes y datos” logrando así, facilitar la emisión, acceso y transmisión de mensajes.

De esta manera, puede construirse de forma colectiva, generando mayor grado de participación en los colaboradores o individuos, ya que “Son herramientas que permiten facilitar la labor de comunicación, ya que ayudan a gestionar el flujo de comunicaciones desde un mismo lugar”. (Bitrix24, 2022)

Inducción

Mercado, M. (1989) define a la Inducción como: “el conjunto de actividades, que se realizan dentro de la administración de personal, con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo”. El objetivo, según Castellanos Alfaro Mélida del Carmen (2012) es dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar actividades participantes para lograr así su “incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización”. En uno de sus ítems también detalla la importancia sobre la Bienvenida, uno de los aspectos del proceso de inducción más relevantes, dado que tiene lugar el primer día de trabajo. “Cuando la necesidad de apoyo, seguridad y estar encaminados hacia una actitud cordial” Se les informa acerca de la organización, acerca de la importancia del trabajo, el desempeño que se espera de él, la hora de entrada, los días de pago, tiempos para comidas, las normas de seguridad, vacaciones y prestaciones

Coaching Organizacional

El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de esta con el desarrollo de su gente. Ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una

cultura colectiva basada en el apoyo. Permite conservar a los empleados clave, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros. Interviene en los problemas del líder con sus pares, toma de decisiones, estilos de liderazgo, dificultades en la comunicación, en la gestión, etc. Muradep. L (2012)

Liderazgo Coach

Hawkins Peter (2012) sostiene que, el Coaching y Liderazgo de Equipos está enfocado en aquellas personas cuya función principal es desarrollar y potenciar un equipo. En este contexto, “Se basa en hacer ver a los colaboradores cuál es su potencial interno y acompañarlos en el desarrollo del mismo, para que así, puedan contribuir a las metas, misión y visión de la compañía” Fuentes Enrique (2020). Además, considera que es el estilo de liderazgo que mejor concilia la autoridad con la libertad, el líder se relaciona con sus colaboradores como un guía o un facilitador. De acuerdo con ello, los autores Miguel A. Alonso Ana M.a Calles Pedro Gioya (2010) en su libro *Coaching Ejecutivo*, expresan que el objetivo principal del coaching ejecutivo, además de generar cambios positivos en las personas y las organizaciones en las que trabajan, se trata de “ayudar a los individuos, dentro de las organizaciones, a observarse, a realizar acciones que redunden en la generación de mejores resultados, a desarrollarse, a realizar un aprendizaje continuo y a aceptar los cambios que les hagan evolucionar”

Es así, que a modo de síntesis, se puede afirmar la coincidencia de estos autores al expresar la importancia de la comunicación interna, su influencia e impacto de la misma. De igual modo, su utilidad y optimización a través de herramientas de TIC, debido a la inmediatez en la creación y transmisión de mensajes. También, detallan la relevancia de la información necesaria que debe recibir el nuevo colaborador no solo para que pueda realizar sus tareas, sino también para que la bienvenida sea grata y logre integrarse con mayor facilidad, esto a través de procesos como lo son la inducción. Evidenciando de esa manera, lo imprescindible de toda comunicación efectiva y de realizar un liderazgo guía como lo es el liderazgo coach.

Diagnóstico y Discusión

Como se mencionó anteriormente, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L no cuenta con área específica de recursos humanos, lo cual genera que varios de sus procesos se omitan y los presentes tiendan a ser informales debido al desconocimiento de la importancia de los mismos. La falta de procesos como lo es la inducción, fundamental ya que es la primera capacitación que la persona recibe al momento de integrarse a la empresa, en la cual no solo se lleva a cabo la indicación de tareas, detalles de normativas, etc, sino también es el momento en que el candidato ya seleccionado comienza a llenarse de la cultura de la organización. La cual, es transmitida a través de la comunicación y actitudes principalmente de los mandos medios y directivos, ya que son sus guías dentro de la empresa.

Al carecer de estos procedimientos, de herramientas para el manejo de información, motivación y gestión del personal, se produce un aumento (negativo) no sólo en el margen de error en las tareas futuras, sino también en la desmotivación del personal por la incertidumbre que ocasiona la falta de comunicación efectiva y la falta de líderes con competencias esenciales como lo son las habilidades comunicacionales. Es así que, la comunicación interna (clave para la gestión de toda organización), al realizarse de manera informal y no a través de una estrategia definida el mensaje final no termina de llegar claro, generando confusión, ruidos, rumores y falta de pertenencia en todo el personal debido al poco entendimiento.

Una efectiva Comunicación Interna a través de las herramientas TIC, mejoran el manejo y flujo de la información que se genera entre los distintos miembros y áreas de la organización, no solo se logra que el mensaje llegue de manera adecuada sino también que el público interno elegido logre comprender ese mensaje. Gracias a ello, se generan espacios de interacción rápida, haciendo sentir parte a cada uno de los miembros y fortaleciendo procesos de mejora continua. En la actualidad existe una vasta cantidad de plataformas digitales gratuitas y versiones Beta para la utilización de proceso y gestión de comunicación, de todas maneras y al tratarse del capital humano (factor clave) y de un plan que perdure de manera exitosa en la empresa, una inversión en este sentido es positivo ya que será reflejado en actitudes y desempeño de todos sus colaboradores. Su retorno será, en definitiva, la armonía, satisfacción y lograr un aumento en la rentabilidad anual del 10%. Se requiere, además del público elegido, líderes netamente comprometidos. Para ello, la Formación de Líderes Coach será útil no solo para mandos medios y gerencia, sino también para todo el organigrama de la empresa. Ya que, estos líderes serán los encargados de gestionar la motivación, de generar y transmitir valores

que a su vez serán aprendidos e incorporados en todo el personal, generando habilidades comunicacionales vitales para a largo plazo ser capaces de afrontar cualquier adaptación a cambios o incorporaciones sin inconvenientes.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el fin de formalizar y fortalecer los canales comunicacionales, aumentar el sentido de pertenencia y la rentabilidad anual a 10%.

Objetivos Específicos

- Capacitar a directivos y mandos medios sobre la importancia de la Comunicación Interna y cómo gestionarla.
- Formalizar y digitalizar procesos de comunicación interna bidireccional a través de la implementación de la plataforma Bitrix24. Capacitar para su correcto uso.
- Implementar Programa de Bienvenida - Inducción, a nuevos integrantes. Redactar y entregar manual general de la empresa.
- Capacitar a directivos y mandos medios en formación en liderazgo coach.

Alcance

El plan de acción está dirigido a personal directivo y mandos medios de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L , de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Con una duración de 5 meses, comenzando el 1 de agosto de 2022 y finalizando el 17 de diciembre de 2022.

Acciones

Las acciones se realizarán en J A. J. & J. A. Redolfi. S. R. L, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Capacitación sobre La importancia de la Comunicación Interna y su correcta Gestión

La correcta transmisión de información entre los distintos sectores a través de sus canales internos es una herramienta esencial para una comunicación eficaz, es por ello que se debe conocer el impacto que genera cada mensaje y la manera adecuada de cómo gestionarla para así reducir ruidos, rumores y fomentar el compromiso de los colaboradores que contribuyen integrar a los empleados y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.

Objetivo: Desarrollar habilidades comunicacionales y de gestión.

Objetivo Específico: Capacitar a mandos medios y directivos sobre la importancia de la comunicación interna y cómo gestionarla.

Alcance: Mandos medios y jefes de cada área de A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. El curso tiene una duración de 15 horas finales, la cual serán divididas en clases de 2 horas cada una por el lapso de 8 semanas. En los meses de agosto y septiembre de 2022.

Ubicación: A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Tipo: Capacitación en línea, utilización de medios audiovisuales. Nivel Básico, a través de técnicas e-Learning.

Acciones: Se convocará a una reunión informal por vía Zoom con una duración de 20-30 minutos a directivos y mandos medios de la empresa con el propósito de comunicar la nueva capacitación y la relevancia de la misma. Para cubrir esta necesidad de capacitación por cambio (esa misma tarea se debe realizar de una manera diferente) , se contratarán los servicios de "Capacitarte" una iniciativa educativa creada en forma conjunta por el Centro de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, estudiantes, docentes y graduados de la Universidad de Buenos Aires. El curso online tendrá una duración de 15 horas finales, la cual serán divididas en clases de 2 horas cada una por el lapso de 8 semanas en los meses de agosto y septiembre de 2022. Se realizará en la sala de reuniones, una vez por semana en horario laboral mandos medios y directivos de A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. (Anexo I). Se procederá así a la segunda reunión vía Zoom en la que se comunicarán los días de la capacitación al igual que los horarios, una vez acordado el mismo, se dará inicio a las clases en los días pactados. Una vez finalizado el curso, podrán descargar su certificado de realización del Curso de Comunicación Interna a distancia dentro del campus.

Temario:

- Módulo I. Introducción a la Comunicación Interna
- Módulo II. Cultura Organizacional y Comunicación
- Módulo III. Planificación de la Comunicación Interna
- Módulo IV. Canales de Comunicación interna – 2.0

Al finalizar la capacitación se entregará una encuesta de valoración de curso a quienes hayan participado del mismo, con el fin de poder controlar la calidad de la acción formativa, nivel de aprendizaje y el impacto en las competencias profesionales de los trabajadores. (Anexo II)

Recursos utilizados:

Físicos: Sala de reuniones, computadoras con acceso a internet.

Profesionales: Profesor Equipo Docente de Capacitarte Directora Prof. Lucía Calomino y Profesional de Recursos Humanos.

Financieros: \$6,300 por participante, pago único. Profesional de Recursos Humanos \$116,444 mensuales.

Formalizar y Digitalizar Canal Comunicacional Interno -Implementación Programa Bitrix24

Uno de los beneficios en digitalizar los procesos internos como la comunicación de la empresa, además de disminuir el tiempo en tareas y generar una retroalimentación inmediata, también contribuye a seguir siendo competitivas y funcionales dentro del mercado. A esto hay que sumarle que gracias a los avances tecnológicos se puede gestionar e integrar a varios equipos de colaboradores en una misma plataforma, generando un amplio sentido de pertenencia y escucha activa. En relación a ello, se desarrolla el siguiente plan.

Objetivo: Pasar de una comunicación informal a una comunicación formal y digitalizada, brindar una comunicación efectiva y proporcionar actualización de conocimientos en avances tecnológicos.

Objetivo Específico: Implementar plataforma digital como herramienta para la comunicación interna y capacitar a todo el personal para su correcto uso.

Alcance: Todo el personal de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L en James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. La implementación tendrá una duración de 30 días, en el mes de octubre de 2022.

Ubicación: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L en James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

Acción: Se contratará los servicios por medio de búsqueda externa de un técnico en software para la instalación de la plataforma Bitrix24 (Anexo III) en las computadoras de A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. El mismo será el encargado de explicar el funcionamiento de la red a todo el personal, en primera instancia a mandos medios y directivos para su uso y gestión y luego al total de la plantilla de empleados de la empresa de la localidad de James Craik, llevando a cabo 3 reuniones uno por cada sector general, a través de una charla vía zoom. La misma tendrá una duración de 30 minutos con extensión a 1 hora (si lo precisa), en horario laboral. El colaborador técnico prestará sus servicios en el lapso de un mes, en el cual cada integrante podrá expresar alguna duda sobre la app o si tiene alguna dificultad para su uso.

Actividades:

- Se contratará los servicios de técnico en software por el periodo de un mes.
- Se procederá la instalación de la nueva plataforma de comunicación interna a las computadoras disponibles de la empresa
- Se acordará horario con cada responsable de área para la explicación de uso de la herramienta software.
- Charla vía zoom sobre instalación y uso de la aplicación en los celulares móviles de todos los colaboradores.

Al transcurso de un mes, se entregará un cuestionario con preguntas mixtas a cada colaborador con el fin de obtener información sobre el uso y significación de la herramienta.(Anexo IV)

Los recursos utilizados serán

- Físicos: computadoras con acceso a internet, oficina.
- Profesionales: Técnico en Software, Profesional Recursos Humanos
- Financieros: Técnico \$80,000 servicio por única vez. Profesional de Recursos Humanos \$116,444 mensuales

Implementar Programa Bienvenida - Manual General de Inducción

A través del proceso de inducción se transmite la primera imagen que recibe la persona al integrarse, la cual se refleja a través de la actitud y comunicación de los mandos medios y directivos, ya que son sus referentes dentro de la empresa. Es por ello, que se llevará a cabo un

Programa de Bienvenida para que así el nuevo colaborador se identifique con el nuevo espacio laboral y logre adaptarse con mayor facilidad.

Objetivo: Instruir, orientar y dar a conocer a los nuevos compañeros temas generales de la empresa, deberes y derechos que deben conocer al momento de ingresar a realizar sus labores correspondientes.

Objetivo Específico: Crear manual general de inducción y concientizar a mandos medios sobre su importancia.

Alcance: Mandos medios de todas las áreas de A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Última semana de agosto y mes de octubre de 2022

Ubicación: A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Acción: Realizar una reunión informal y presencial en las oficinas de A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. con una duración de 30 minutos en la última semana de agosto de 2022, con los responsables de cada área con el fin de comunicar y concientizar sobre la importancia que este proceso requiere y lo que implica el acompañamiento como responsables de áreas, así como también las indicaciones a realizar. Se procederá con la redacción e impresión del manual general de inducción en la que detallará: Historia de la empresa; Productos/servicios que ofrece ; Visión, Misión y Valores; Organigrama; Derechos; Vacaciones.(Anexo V)

Así, una vez que un nuevo colaborador sea integrado, el jefe inmediato en ese caso el jefe de área al que fue contratado, será el responsable de realizar la bienvenida y recorrido por el sector de trabajo, acompañar hasta la ubicación del puesto laboral, hacer las presentaciones correspondientes con sus compañeros de equipo, así como también, indicar las tareas a desarrollar y hacer entrega del manual general de inducción al nuevo personal, y detallar las especificaciones del puesto (Anexo VI). Con una duración de 30/45 minutos. Luego de ello, al transcurrir 15 días se entregará una encuesta vía mail al nuevo colaborador con 10 preguntas mixtas en la cual se obtendrá como resultado que tan satisfactorio fue su bienvenida y cuan efectivo es el programa. (Anexo VII)

Recursos utilizados

- Físicos: Oficinas de la empresa, Ilustración 150gr, 11x16cm.
- Profesionales: Profesional de Recursos Humanos
- Financieros: \$1.481,00 +IVA por 100 unidades. Profesional de Recursos Humanos \$116,444 mensuales.

Capacitación en Formación de Liderazgo Coach

El Liderazgo coach permite aumentar la productividad y eficiencia de todos los colaboradores, favorece la motivación y el espíritu de equipo. Logra conocer de primera mano la situación en la que se encuentra cada uno de los integrantes. Es por ello, que para contribuir y potenciar el desarrollo del personal a través de técnicas en liderazgo coaching y con el fin de mantener a todos los colaboradores motivados y generando mayor sentido de pertenencia, se llevará a cabo el siguiente plan.

Objetivo: Modificar la actitud de liderazgo centralizado a un liderazgo transformacional, desarrollando aptitudes y competencias para su eficaz manejo.

Objetivo Específico: Capacitar a mandos medios y directivos en formación de liderazgo coach.

Alcance: La capacitación va dirigida a mandos medios y directivos de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L en James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Tendrá una duración de 10 semanas/20 horas finales, en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de 2022.

Ubicación: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L en James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

Tipo de Capacitación: Capacitación de Formación y Corrección Conductual. Nivel Básico, a través de técnicas e-Learning.

Acciones: Se convocará a una reunión por medio de la plataforma Bitrix24 a directivos y mandos medios de la empresa con el propósito de comunicar la nueva capacitación y la importancia de la misma. Luego se enviará vía mail una encuesta de autoevaluación con 12 preguntas mixtas (Anexo IX) en la cual se obtendrá la información del nivel de conocimientos, formación y herramientas que cuenta cada persona convocada con respecto al tema de capacitación. Una vez obtenida la información, se procederá a diseñar el Plan de Capacitación en Formación de Liderazgo Coach. Para cubrir esta necesidad de capacitación por discrepancia (la tarea no se está realizando de manera correcta o como la organización lo requiere), se contratarán los servicios de Bureau Veritas Formación, quien llevará a cabo el “Curso: Liderazgo y Coaching Empresarial” a través del método e-Learning (Anexo IX) La misma tendrá una duración de 10 semanas/20 horas finales, se dictará en la sala de reuniones, una vez por semana en horario laboral a personal de A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Se procederá así a la segunda reunión vía

Bitrix24 en la que se definirán los días de la capacitación al igual que los horarios, una vez acordado el mismo, se dará inicio a las clases en los días pactados. Al finalizar recibirán el Certificado del Curso de Liderazgo y Coaching Empresarial. Titulación expedida por Bureau Veritas Business School. Al finalizar la capacitación se entregará una encuesta de valoración de curso a quienes hayan participado del mismo, con el fin de poder controlar la calidad de la acción formativa, nivel de aprendizaje y el impacto en las competencias profesionales de los trabajadores. (Anexo X)

Temario:

- Módulo 1: Liderazgo de Equipos de Trabajo.
- Módulo 2: El Liderazgo.
- Módulo 3: Habilidades de Liderazgo.
- Módulo 4: Teorías de Liderazgo.
- Módulo 5: El Liderazgo Situacional.
- Módulo 6: El Proceso de Coaching y sus Claves.

Se llevará a cabo los días Martes y Jueves de los meses Octubre, Noviembre y Diciembre de 2022, 1 hora por clase, cumpliendo así 10 semanas y 20 horas finales.

Recursos Físicos: la sala de reuniones, computadoras disponibles con acceso a internet, equipo multimedia.

Profesionales: Tutores de Bureau Veritas Formación, Profesional de Recursos Humanos.

Financieros: €143 a pesos argentinos = \$18,149,56 por participante, cuota única.

Profesional de Recursos Humanos \$116,444 mensuales.

Marco de tiempo para la implementación

Tabla 2

Planes a desarrollar	Meses	Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre															
	T. en semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25											
Capacitar en Comunicación Interna y Gestión																																					
Implementar Plataforma Bitrix24																																					
Implementar Programa Bienvenida -Inducción																																					
Capacitar en Formación de Liderazgo Coach																																					

Nota: Diagrama de Gantt Fuente: Elaboración propia, 2022.

Evaluación del impacto de la implementación

Tabla 3

Acciones	Costo
Capacitar en Comunicación Interna y su correcta Gestión	AR\$63.000
Implementar Plataforma Bitrix24	AR\$80.000
Implementar Programa Bienvenida - Inducción	AR\$1.481,00
Capacitar en Formación de Liderazgo Coach	AR\$181.496
Honorarios Profesional de Recursos Humanos	AR\$582.222
Total:	AR\$908.199

Nota: Acciones y costos del Plan por el periodo de 5 meses. Fuente: Elaboración propia, 2022

Medición de la propuesta: Por medio de la utilización del cálculo ROI (retorno de inversión), la empresa conocerá si su inversión en el plan resultará rentable. Los resultados de la ganancia de la organización que se muestran a continuación están actualizados según el porcentaje de inflación correspondiente a cada año, hasta el mes de mayo 2022 según datos del INDEC.

Tabla 4

2018	2019	2020	2021	Mayo 2022
Beneficios Rentabilidad Anual	Inflación Anual 53,55%	Inflación Anual 42,02%	Inflación Anual 50,9%	Inflación Mayo 23,10%
AR\$6.195.536,11	AR\$9.513.245,69	AR\$13.510.711,52	AR\$20.387.663,68	AR\$25.097.213,99

Nota: Ganancias más inflación actual. Fuente: Elaboración propia, 2022

Se realizará una inversión de \$908.199, tomando como primer indicador una rentabilidad del 10%.

Tabla 5

ROI = $\frac{\text{Ganancias Esperadas} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$

$$\frac{\$ 2.509.721,39 - \$908.199}{\$908.199} \times 100 = \frac{\$1.601.522,39}{\$908,199} \times 100 = 1,763 \times 100 = \mathbf{\$ 176}$$

Nota: Gráfico ROI Fuente: Elaboración propia, 2022

Es así, que el plan resultaría con un impacto positivo no solo a nivel cualitativo, sino también cuantitativo ya que la empresa tendrá como ganancias esperadas un retorno de inversión de \$176 por cada \$100 invertidos, como resultado una rentabilidad del 10%.

Conclusión y Recomendaciones

Como se detalló recientemente, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. carece de estrategias de comunicación interna y de canales establecidos para el recorrido de información, lo que ocasiona barreras para la transmisión correcta de mensajes, dificultades para su comprensión e inconvenientes para la expresión del personal; Como resultado trabajadores desmotivados y a largo plazo disminución en la productividad y rentabilidad. En este contexto, se refleja la importancia de toda comunicación interna y la influencia de la misma para la vitalidad de las organizaciones. Luego del diagnóstico realizado, una de las fortalezas que enfatiza la empresa es la confianza de sus trabajadores y con el objetivo de gestionar de manera adecuada el talento humano, la motivación, la expresión y sentido de pertenencia de todos los colaboradores; En este trabajo final de grado (acompañado de la evolución tecnológica y una formación de líderes coach) se propone llevar a cabo un plan de comunicación interna efectiva; A través de herramientas como TIC, Programa de Bienvenida - Inducción y una Formación en Liderazgo Coach. Su beneficio será, en definitiva, la armonía, satisfacción y el aumento en la rentabilidad anual expresado en el cálculo ROI.

Generando así, un “lenguaje común” fundamental para mantener a todo el personal comprometido y apuntando hacia el mismo objetivo, esenciales para el futuro de toda organización.

Como recomendación, se sugiere la creación de un departamento de recursos humanos, asimismo la actualización de perfiles de puestos, realización periódica de evaluaciones de desempeño, encuestas de clima laboral, entre otras. La creación del área de RRHH, no solo facilitará el diseño y seguimiento de estas propuestas, también proporcionará conocimientos y acciones para la puesta en marcha de futuros proyectos relacionados a unos de los factores clave, como lo es el talento humano.

Referencias

- Alonso Miguel. A, Ana M.a Calles, Pedro Gioya (2010) *Coaching Ejecutivo: Cómo lograr directivos que consigan resultados*. España
- Alvaro, D (2020) Rompe tus barreras: Un análisis sobre el uso del coaching ontológico en la plataforma de entrenamiento de Nike en Buenos Aires. *Facultad de Ciencias Sociales, Univ. Buenos Aires Nemesia Hijós Facultad de Filosofía y Letras Univ. Buenos Aires*.
- Andrada Ana M (2010) Nuevas tecnologías de la información y la comunicación NTICX. - 1a ed. -Maipue Ituzaingó Provincia de Buenos Aires
- Argentina gov.arg (2022) Factores Legales. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/>
- Bitrix24 (2022). *Software de la Comunicación*. España. Recuperado de: <https://www.bitrix24.es/tools/>
- Brandolini Alejandra, González Frígoli, Hopkins (2008) *Comunicación Interna*. 1a ed. - Buenos Aires. Argentina. La Crujía
- Castellanos Alfaro Mérida del Carmen (2012) *Administración de Personal* 1era ed. por Red Tercer Milenio S.C. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México
- Chen, Caterina (2019). TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) En: *Significados.com*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.--). México D.F México: McGraw - Hill.
- Editorial Errepar (2021) Doble Indemnización Recuperado de: <https://blog.errepar.com/doble-indemnizacion-despidos-sin-causa/>
- El Canciller (2022) YPF - Factores Económicos. Recuperado de: <https://acortar.link/fi8ZaS>
- Escuela Europea de Excelencia (2018) Factores Ecológicos. recuperado de: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/blog/>
- Fabbro, G. (2020). Comunicación y cultura. *Austral Comunicación*, 9(2), 151-157. Buenos Aires.
- Forbes Arg (2022) Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/tags/2022-t8502>
- Fuentes Enrique (2020) Liderazgo Líder - Coach Características, desventajas e inconvenientes. España. Recuperado de: <https://liderexponencial.es/>
- Hawkins Peter (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos*. 1a ed. Buenos Aires, Argentina. Granica S.A

- Hopp, Malena Victoria (2017) La estrategia de Comunicación directa de la ANSES: accesibilidad y cambio institucional en las políticas de seguridad social argentinas; Universidad Austral. Facultad de Comunicación; *Austral Comunicación*; 6; 1; ; 45-72. Buenos Aires, Argentina.
- INDEC (2022) Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-4>
- Laguardia Matías, Friedli Valentina, Spadafore Darío, (2020) *Análisis Diagnóstico y Plan Global de Comunicación Interna* (Tesis de Grado) Universidad Nacional de Córdoba Argentina. Recuperado de: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/18332?show=full>
- Maisy Marisol (2019) *El trabajo en equipo como factor clave para la eficiencia de la gestión de capital humano* (Trabajo final de práctica profesional) Universidad Nacional de San Martín, Argentina. Recuperado de: <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/968>
- Muradep, L (2012) *Coaching para la transformación personal*, 1a ed. Buenos Aires Granica.
- Rivilli Paulina (2019) *El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L*, (Trabajo Final de Grado), Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba Argentina. Recuperado de: <https://acortar.link/NYEIG7>

ANEXO I

Capacitación sobre La importancia de la Comunicación Interna y su correcta Gestión

The screenshot shows the CAPACITARTE platform interface. At the top, the logo and name 'CAPACITARTE PLATAFORMA DE CAPACITACIÓN' are visible. Below is a large banner with a woman working on a laptop. The banner contains a login form with the text 'Ingresá con tus datos', a text input field containing 'paulagimenez37@gmail', a password input field labeled 'Contraseña', and two orange buttons: 'INGRESAR' and 'VER CURSOS DISPONIBLES'. A link for '¿Olvidaste tu contraseña?' is also present. To the right of the login form, the text 'Conocé todos nuestros Cursos Online' is displayed.

Progreso

100

Clases 12/12

Exámenes 4/4

Profesores

Actividad [VER TODAS LAS ACTIVIDADES](#)

Última actividad

4.4 Chequeo de Lectura Módulo 4 ✓

Clase Actual

Curso finalizado! ✓

Tus consultas [IR AL FORO](#)

Curso de Comunicación Interna a distancia

Cursada

El curso puede hacerse desde cualquier computadora con conexión a Internet en donde, registrado con tu usuario y contraseña, irás avanzando con las clases.

La cursada se adapta 100% a tu disponibilidad: se puede cursar las 24 hs. del día, sin límite máximo de clases por día.

La totalidad del curso es a distancia. No tenés que presentarte en ningún momento físicamente en ningún domicilio de cursada.

Tendrás a tu disposición un canal para hacer consultas al soporte técnico y otro para consultar al docente.

Este curso cuenta con material de descarga, chequeos de lectura y videos.

Se podrá cursar desde computadoras de escritorio, notebooks, tablets, Ipad y celulares.

Fuente: <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-comunicacion-interna-a-distancia>, 2022.

ANEXO II

Encuesta de Valoración de Capacitación - Comunicación Interna

Fecha: _____

Área y Puesto de Trabajo: _____

- 1) ¿Cree que logró culminar la capacitación con éxito?
No / Poco Éxito/ Aceptable / Éxito / Mucho Éxito
- 2) ¿Qué tan claros fueron los objetivos?
No fueron claros / Poco claros/ Aceptable/ Claros / Bastante Claros
- 3) Nivel de dificultad
Muy bajo / Bajo / Aceptable / Alto / Muy Alto
- 4) ¿Cree que la capacitación recibida fue útil para su desarrollo?
No Útil/ Poco Útil / Aceptable/ Útil / Muy Útil
- 5) ¿Permite aplicar lo aprendido en su lugar de trabajo?
No permite/ Poco permite/ Aceptable / Permite / Permite con Éxito
- 6) ¿ Las explicaciones de los tutores fueron claras y comprensibles?
No fueron claros / Poco claros/ Aceptable/ Claros / Bastante Claros
- 7) ¿En el ambiente de participación, pudo expresar cada duda?
No / Poca expresión/ Aceptable / Buena expresión / Alta expresión
- 8) ¿Recibió explicación a cada una de ellas?
Ninguna/ Poca/ Aceptable / Algunas dudas/ Todas las dudas.
- 9)¿El material audiovisual y didáctico se llevó a cabo de manera efectiva?
No efectivo/ Poco efectivo/ Aceptable / Efectivo /Muy efectivo
- 10) ¿Volvería a participar de otra capacitación?
No / Tal vez / Si /
- 11) ¿Con este mismo programa?
No / Tal vez / Si /
- 12)¿Recomendaría la Capacitación recibida?

No / Tal vez / Si /

Recomendaciones: _____

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia, 2022

ANEXO III

Formalización y Digitalización del canal comunicacional interno - Implementación Bitrix24

Videollamadas y conferencias en HD

Cree conferencias hasta para 48 participantes, hable sin límite de tiempo, grabe sus llamadas y cambie fondos.

Chats

Chats privados y grupales, una forma rápida y sencilla de discutir ideas y compartir archivos.

Seguimiento del tiempo de trabajo

Su equipo puede iniciar/pausar/terminar su día laboral utilizando un reloj registrador en línea integrado en Bitrix24.

Administración de la carga de trabajo

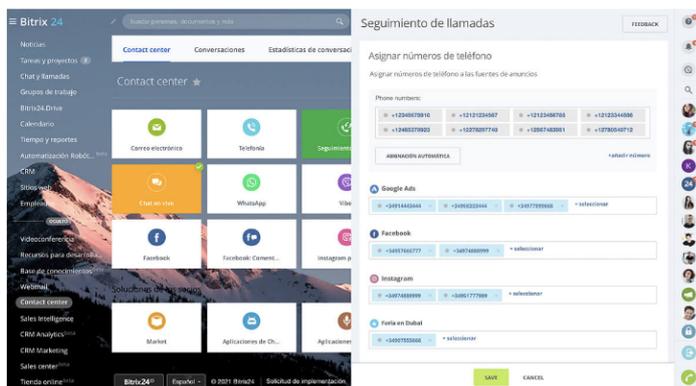
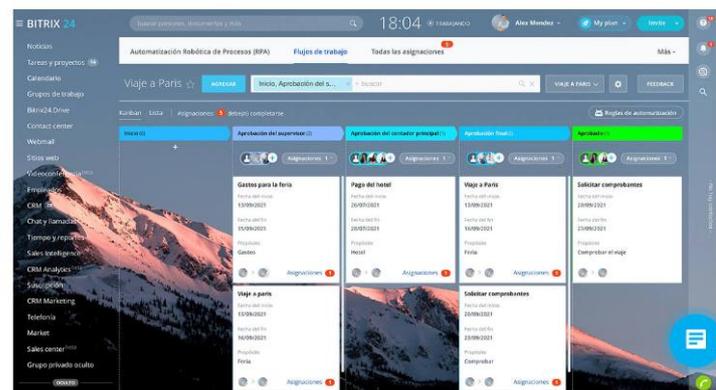
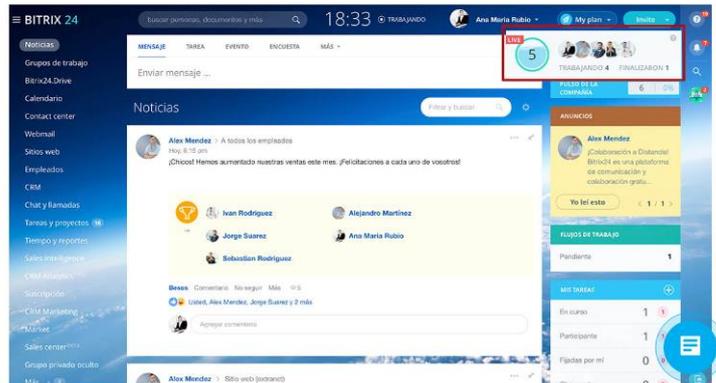
Supervise la actividad del proyecto, reciba informes de trabajo y distribuya la carga de trabajo de manera más uniforme.

Plantillas de tareas y automatización

Ahore tiempo automatizando las tareas recurrentes (por ejemplo, "informe diario de SEO").

Administración visual de los proyectos

Diagramas de Gantt imprimibles, tablas Kanban personalizables y muchas otras representaciones visuales para sus proyectos.



Telefonía

Configure su propio centro de llamadas con enrutamiento inteligente y seguimiento de llamadas.

Chat en vivo

Una gran cantidad de configuraciones avanzadas, incluidos chatbots personalizables, respuestas predeterminadas y más.

Formularios de contacto

Formularios de solicitud de contacto, comentarios y devolución de llamadas, personalizables para su sitio web.

Fuente: <https://www.bitrix24.es/tools/>, 2022

ANEXO IV

Encuesta Satisfacción - Plataforma Digital Bitrix24

Complete la información y seleccione la opción que corresponda.

Fecha:

Área y Puesto de trabajo

1) ¿Logró acceder a la plataforma con éxito?

Tuve dificultades/ Algo de dificultades/ Nada de dificultades/Aceptable/ Con éxito

2) Nivel de dificultad al adaptarse

Mucha dificultad/Algo de dificultad/Poca dificultad/Nada de dificultad/ Con éxito

3) ¿Respecto a la agilidad en los procesos dentro de la nueva plataforma, cómo los calificaría en este corto período de uso?

Insatisfecho/Poco satisfecho/Aceptable/Satisfecho/Muy satisfecho

4) ¿Las funciones de la plataforma le resultan útiles?

Nada útiles/Poco útiles/ Algo útiles/ Útiles/Muy útiles

5) ¿Puede expresar sus dudas con éxito?

No puedo/ Mínimo/ Un poco/ Si puedo /Si puedo con éxito

6)¿Obtiene respuesta de sus colaboradores en menor periodo de tiempo que antes de utilizarla?

Si/No

7) ¿Se siente con mayor participación dentro de la empresa?

Nula participación/Poca participación/Algo de participación/Aceptable/Mucha participación

8) ¿Siente que la comunicación es más fluida?

Nada fluida/Poco fluida/Algo fluida/Aceptable/ Muy fluida

9) ¿Recomendaría esta plataforma?

Si/No

10) Recomendaciones:

ANEXO V

Programa Bienvenida - Manual General de Inducción



¿Quiénes somos?

Somos A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, una empresa familiar de la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Contamos con 50 años de experiencia en el rubro mayorista y distribución de productos, con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

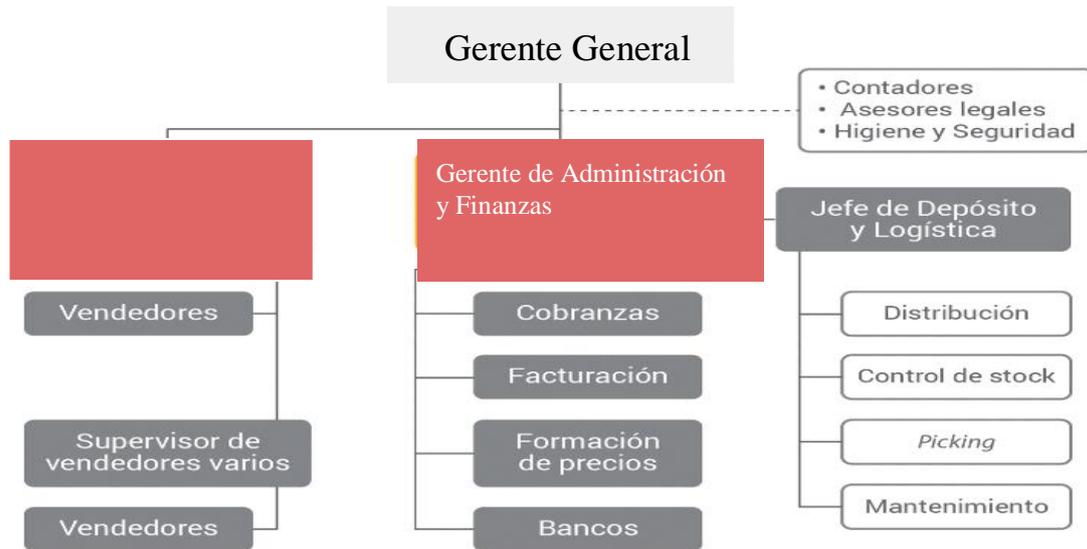
Nuestra Misión, Visión y Valores

Nuestra *misión* se enfoca en 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. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022)

Visión Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.(Canvas,Universidad Siglo 21, 2022)

Al hablar de *valores*, procuramos respeto hacia el cliente, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente.

Organigrama Centro de James Craik



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

Derechos y Normativa

Para la nómina salarial, nos regimos por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio. Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75

Vacaciones

El trabajador gozará de un período de descanso anual remunerado por los siguientes plazos:

14 días corridos cuando la antigüedad en el empleo no exceda de 5 años.

21 días corridos cuando siendo la antigüedad mayor de 5 años no exceda de 10.

28 días corridos cuando la antigüedad siendo mayor de 10 años no exceda de 20.

35 días corridos cuando la antigüedad exceda de 20 años.

Recuerda ser puntual al horario indicado y desempeñar tus labores con respeto, y empatía.

Fuente: Elaboración propia, 2022

ANEXO VI

Manual Específico de Puesto - (Ejemplo Encargado de Logística)

CONTEXTO DEL PUESTO

Horarios:

Horario habitual: 8:00 a 12:30 hs y 15:30 a 19:30 hs Fijo: Rotativo:
Jornada: Continuada Discontinua
Prolongación de Jornada: *Requiere*

CONTENIDO DEL PUESTO

RESUMEN DEL PUESTO

Es el responsable de coordinar los viajes de entrega de mercadería por zona y estipular el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar

FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- √ *Controla los reportes basándose en la verificación administrativa para remitir total o parcialmente la factura en función de la mercadería a enviar, utilizando los soportes informáticos.*
- √ *Coordina el envío de los pedidos conjuntamente con el encargado de Despacho para que se envíen en óptimas condiciones y en el tiempo acordado.*
- √ *Supervisa la hoja de ruta para la optimización de los tiempos de entrega a través de los datos que le eleva el encargado de Despacho.*

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:

Cualitativos:

- ◆ *Debe verificar que toda la mercadería a remitir se encuentre en stock y en condiciones.*

Cuantitativos:

- ◆ *Debe realizar una vez al día al final de la jornada laboral la valorización de la mercadería enviada y la programación de los envíos para el día siguiente.*

RESPONSABILIDADES:

Por decisiones:

Responsabilidad total sobre la organización del reparto de mercadería y del tiempo de entrega estipulado.

Por el trabajo de otros:

Supervisa a personal operativo.

Por materiales y/o equipos:

No tiene responsabilidad.

Fuente: *Canvas, Universidad Siglo 21, 2022*

ANEXO VII

Encuesta de satisfacción de Programa de Bienvenida - Plan de Inducción

Complete la información y seleccione la opción que corresponda.

Fecha:

Puesto y Área de Trabajo:

1) La bienvenida a la empresa ¿fue realizada por el responsable de área?

Si/No

2) El recorrido en el sector de trabajo le resultó gratificante?

Nada gratificante/ Poco gratificante / Algo gratificante / Gratificante /Muy gratificante

3) La presentación con sus compañeros,¿hizo sentirse a gusto con la empresa?

Nada a gusto/Poco a gusto/Aceptable/A gusto/Muy agusto

4) ¿Le pareció información pertinente conocer la misión, visión y valores de la empresa? ¿por qué?

5) ¿La información necesaria que recibió para el desarrollo de sus tareas fue clara?

Nada clara/Poco clara/ Aceptable/ Clara/ Muy clara

6) ¿El tiempo que se llevó a cabo el proceso resultó útil?

Si/No ¿Por qué?

7) La calidad del medio utilizado fue:

Mala/Poco buena/Aceptable/Buena/Muy buena

8) ¿El material recibido pudo responder algunas de sus dudas?

Ninguna duda/ Pocas dudas/Algunas dudas/Mayor parte de las dudas/ Todas las dudas

9) Qué tan satisfecho se siente respecto al programa de bienvenida:

Nada satisfecho/Poco satisfecho/Aceptable/Satisfecho/Muy satisfecho

10)En qué aspectos considera usted que deberíamos mejorar respecto al proceso de inducción basado en su experiencia con el mismo:

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

ANEXO VIII

Encuesta de Autoevaluación - Formación en Liderazgo Coach

Complete la información detallada y seleccione la opción que corresponda.

Fecha: _____

1) Apellido, Nombre: _____

2) Edad: 25 - 30 años / 30 - 40 años / +40 años.

3) Área y cargo del Puesto: _____

5) Antigüedad: 0 - 2 años / 2 - 4 años / +5 años.

6) Nivel Académico: Primario / Secundario / Terciario / de Grado / +

Detallar: _____

7) ¿Recibió capacitación para el ingreso al puesto que se encuentra?: Si / No

¿Cuál/ Cuáles?: _____

8) ¿Recibió alguna capacitación en el transcurso de su prestación laboral en la empresa?:

Si / No ¿Cuál? _____

9) ¿Recibió alguna capacitación en el transcurso de este año?: Si / No

¿Cuál? _____

10) ¿Crees que se brindan todas las herramientas físicas y de formación necesarias para la correcta gestión de personal?: 1 - 2 (Bajo) / 3 a 4 (Bueno) / 5 (Excelente)

¿Por qué? _____

11) ¿Alguna vez escuchó mencionar el tema Liderazgo Coach?: Si / No / No recuerdo

¿Dónde? _____

12) ¿A qué cree que se refiere al oír las palabras Liderazgo Coach?

Gracias por su colaboración

Fuente: Elaboración propia, 2022

ANEXO IX

Programa para la Formación en Liderazgo Coach

CAMPUS VIRTUAL BUREAU VERITAS FORMACIÓN



Una plataforma multimedia que provee **recursos didácticos y contenidos audiovisuales** y facilita el intercambio de conocimiento entre profesores y alumnos.

Acceso completo a los **contenidos del programa formativo, casos prácticos y fechas de evaluación.**

A través de los diferentes canales de chat, foros y servicios de mensajería **podrás contactar con otros alumnos** y realizar tantas **consultas a tu tutor** como estimes necesario.

VENTAJAS DE LA FORMACIÓN E-LEARNING

Mayor flexibilidad, accesibilidad, reducción de tiempos de aprendizaje, compatibilidad de actividades... son algunas de las ventajas que tiene la formación e-Learning, tanto para estudiantes como para empresas.

- Total libertad para estudiar **desde cualquier lugar**, a **cualquier hora** y **dedicando el tiempo que estime oportuno** a cada sesión.
- **Contenidos multimedia en formato web con textos, gráficos, fotografías, animaciones, videos** y otros recursos didácticos.
- **Documentación completa en archivos PDF.**
- Comienza la formación en el momento en el que necesites.
- **Master Class de apoyo** en horarios compatibles con el trabajo y siempre a tu disposición en diferido.

Fuente: <https://www.bureau-veritas.com.ar/>, 2022

ANEXO X

Encuesta de Valoración de Capacitación - Formación en Liderazgo Coach

Fecha: _____

Área y Puesto de Trabajo: _____

1 - ¿Cree que logró culminar la capacitación con éxito?

No / Poco Éxito/ Aceptable / Éxito / Mucho Éxito

2 - ¿Qué tan claros fueron los objetivos?

No fueron claros / Poco claros/ Aceptable/ Claros / Bastante Claros

3 - Nivel de dificultad

Muy bajo / Bajo / Aceptable / Alto / Muy Alto

4 -¿Cree que la capacitación recibida fue útil para su desarrollo?

No Útil/ Poco Útil / Aceptable/ Útil / Muy Útil

5 -¿Permite aplicar lo aprendido en su lugar de trabajo?

No permite/ Poco permite/ Aceptable / Permite / Permite con Éxito

6 -¿ Las explicaciones de los tutores fueron claras y comprensibles?

No fueron claros / Poco claros/ Aceptable/ Claros / Bastante Claros

7 -¿En el ambiente de participación, pudo expresar cada duda?

No / Poca expresión/ Aceptable / Buena expresión / Alta expresión

8 -¿Recibió explicación a cada una de ellas?

Ninguna/ Poca/ Aceptable / Algunas dudas/ Todas las dudas.

9 -¿El material audiovisual y didáctico se llevó a cabo de manera efectiva?

No efectivo/ Poco efectivo/ Aceptable / Efectivo /Muy efectivo

10-¿Volvería a participar de otra capacitación?

No / Tal vez / Si /

11-¿Con este mismo programa?

No / Tal vez / Si /

12- ¿Recomendaría la Capacitación recibida?

No / Tal vez / Si /

Recomendaciones: _____

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia, 2022