



Trabajo Final de Grado

**Plan de Comunicación Interna y formación de Líderes Coach en la empresa A. J.
& J. A. Redolfi S. R. L.**

VIROGLIO, María José

D. N. I. 37.490.012

LEGAJO: VRHU17413

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

2022

Agradecimientos

A mis padres quienes me dieron las herramientas, me apoyaron y me dieron la fuerza necesaria para estudiar.

A mi hermana Leonela y mi sobrino Thiago que son los pilares fundamentales en mi vida, los que siempre están ahí para darme una palabra de aliento, mandarme fuerzas a la distancia, quienes me enseñan que hay que seguir día a día mejorando y dando lo mejor de uno a pesar de las situaciones difíciles que se nos presenten. A ellos que estuvieron en cada paso que di a mi lado, fueron mi compañía desde el momento cero.

A mi novio Gustavo quien desde que llegó a mi vida no hizo más que acompañarme, darme palabras de aliento y fuerzas para lograr obtener el título de Técnico y para continuar en este último y más difícil tramo, a él que estuvo sentado a mi lado mientras realizaba cada uno de los trabajos prácticos, cebándome unos ricos mates, siempre me dio ese empujoncito que me faltaba, esas palabras que me dieron la confianza para continuar, para no bajar los brazos, y también a su maravillosa familia, quienes me apoyaron y me alentaron para que culmine mis estudios.

A Santiago y a mis compañeros de Personal del C.C. N°1 quienes fueron los que me motivaron e incentivaron para que empiece a estudiar esta maravillosa carrera y hoy en día siguen pendientes de mis avances.

A mis amigos Sofi, Geo y Martín, que siempre tienen una palabra de aliento y de apoyo desde que comencé a estudiar y festejaron conmigo cada logro obtenido.

A todos ellos, les digo de corazón ¡¡gracias!! Gracias por motivarme, inspirarme, apoyarme, guiarme, darme aliento durante todo el recorrido de esta tan hermosa carrera.

Resumen

El presente Reporte de Caso para el Trabajo Final de Grado, se realizó en la empresa familiar denominada A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., la cual se dedica a la distribución de reconocidas marcas de alimentos y cigarrillos, con una trayectoria de más de 50 años en el rubro, ubicada su Casa Central en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Mediante el diagnóstico de la organización se evidenciaron deficiencias relacionadas a la Comunicación Interna, como así también, la ausencia de capacitaciones en formaciones de Liderazgo Coaching, lo que hoy en día es considerado fundamental para mantener la motivación de los empleados, para conseguir sus objetivos, tanto a nivel personal como profesional y sobre todo generar un buen clima laboral. Es por esto por lo que se propuso un Plan de Comunicación Interna y de formación en liderazgo coaching para lograr revertir estos inconvenientes, generar un sentido de pertenencia a la organización, y motivar a los miembros de la empresa.

Palabras claves

Comunicación Interna, Liderazgo Coaching, Clima laboral, Motivación.

Abstract

This Case Report for the Final Degree Project was carried out in the family business called A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., which is dedicated to the distribution of well-known brands of food and cigarettes, with a history of more than 50 years in the business. heading, located its Headquarters in the town of James Craik, province of Córdoba. Through the diagnosis of the organization, deficiencies related to Internal Communication were evidenced, as well as the absence of training in Leadership Coaching training, which today is considered essential to maintain the motivation of employees, to achieve their objectives, both personally and professionally and, above all, create a good working environment. This is why an Internal Communication Plan and training in leadership coaching was proposed to reverse these drawbacks, generate a sense of belonging to the organization, and motivate the members of the company.

Keywords

Internal Communication, Leadership Coaching, Work Environment, Motivation.

Índice

Introducción	5
Marco de referencia institucional	5
Breve descripción de la problemática	6
Antecedentes	6
Relevancia del caso	7
Análisis de la situación	8
Descripción de la situación	8
Análisis del Contexto – Gráfico 1: PESTEL	9
Diagnóstico Organizacional – Gráfico 2: Matriz FODA	12
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	13
Marco teórico	15
Diagnóstico y discusión	18
Declaración del problema	18
Justificación del problema	18
Conclusión diagnóstica	19
Plan de Implementación	20
Objetivo General	20
Objetivos específicos	20
Alcance	20
Programa 1: Incorporar un software de colaboración empresarial	21
Programa 2: Capacitación en liderazgo y coaching	22
Programa 3: Capacitación en comunicación interna	24
Marco de tiempo - Gráfico de Gantt	27
Presupuesto	27
Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias	30
Anexos	
<i>Anexo 1: Organigramas de empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L</i>	
<i>Anexo 2: Encuesta sobre implementación de Software Bitrix24</i>	
<i>Anexo 3: Información sobre Curso Fundamentos del liderazgo y el coaching</i>	
<i>Anexo 4: Encuesta de Clima Laboral</i>	
<i>Anexo 5: Respuesta a consulta de precios y modalidad de pagos Curso de Comunicación Internar brindado por la Universidad Austral</i>	
<i>Anexo 6: Información sobre curso de Capacitación Interna brindado por la Universidad Austral</i>	

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos tiene como objeto de análisis la empresa denominada A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., para la cual se consideró realizar un diseño de Plan de Comunicación Interna y formación en Liderazgo Coach.

Marco de referencia institucional:

La firma A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, la misma se encuentra situada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba.

Sus inicios se remontan al año 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, denominado Redolfi Hermanos. Posteriormente, en el año 1975, ambos, de común acuerdo tomaron rumbos diferentes, Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, quien actualmente es el presidente de la empresa. Se conformó la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

Desde el año 1976 comenzó su proceso de expansión al incorporar la distribución de cigarrillos en localidades de la región, continuando en 1993 con la distribución exclusiva en la Ruta Nacional N°9 de la empresa tabacalera Massalin Particulares, la cual les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero abarcando sus alrededores.

Continuando con dicho proceso, en el año 1999 se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, en 2001 se creó el segundo en la ciudad de Córdoba, en 2003, se incorporó la distribución exclusiva de productos Kodak y se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, en el año 2004 se realizó la apertura de la cuarta sucursal en la ciudad de Río Cuarto.

En cuanto al proceso de sucesión, Lucas Redolfi se incorporó a trabajar en la administración de la empresa en el año 2001, en el 2006 lo hizo Ignacio Redolfi como vendedor y responsable de la unidad Kodak y en el mismo año, se incorporó Pablo Redolfi como socio minoritario con un 4%, posteriormente sus otros hijos, Lucas e Ignacio,

quedando conformada la sociedad con el 85% en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre sus tres hijos.

Breve descripción de la problemática:

Durante este análisis de la empresa, se encontraron dos grandes problemáticas. Una de ellas es la ausencia del Departamento Recursos Humanos, el cual es clave para seleccionar, reclutar y capacitar a los empleados que formarán el plantel de la firma. En J. & J. A. Redolfi S. R. L. la búsqueda se realiza mediante *La Voz del Interior* como así también en otros diarios, el proceso de selección se lleva a cabo con la recepción de los currículums, y en caso de haber una necesidad en alguna de las áreas, el responsable de esta los evalúa y contrata si hay acuerdo con la Gerencia General. En cuanto a la inducción no se evidencia, sino que sus empleados van aprendiendo mientras trabajan, lo que implica un mayor margen de error. La segunda problemática observada es la deficiencia en la Comunicación Interna y en la Formación en Liderazgo Coach para los mandos medios, responsables de áreas, gerentes y los jefes, factores que pueden generar un mal clima laboral teniendo como consecuencia la pérdida de empleados valiosos para la organización.

Antecedentes

Como guía de desarrollo para la redacción de este Trabajo Final de Grado se describen los siguientes antecedentes investigados:

Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria, Montaña Colorado. (2017) en su artículo *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*, hacen referencia a la herramienta estratégica que es la Comunicación Interna, la cual ofrece grandes ventajas competitivas como ser la productividad, la competitividad y el éxito empresarial.

Martínez Moreno. (2014) en su artículo *Liderazgo y Coaching*, demuestra que el enfoque del Liderazgo coaching se está utilizando para reforzar modelos de liderazgo Tradicional, a los que aporta mayor eficacia y credibilidad a los líderes de las empresas.

Relevancia del caso

El presente trabajo, tiene la finalidad de demostrar lo importante que es contar en toda empresa, sobre todo las Pymes y familiares, con un departamento de Recursos Humanos, el cual se encargará de diseñar y desarrollar los procesos no sólo de reclutamiento, selección e inducción para captar los empleados necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, sino que también debe ser el encargado de desarrollar planes de Comunicación Interna, que incluyan a todos sus miembros para lograr mayor efectividad en la empresa, lo cual se logrará también al capacitar a sus líderes en Liderazgo Coach, que además ayudará a optimizar sus relaciones interpersonales y fomentar el bienestar de los empleados, lo que se verá reflejado en su continuación en el mercado con una gran ventaja competitiva.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

El plantel está compuesto por 170 empleados, una flota de 73 vehículos desde utilitarios hasta camiones de gran porte. Cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Respecto a la estructura de la empresa, se observan dos organigramas, el primero de ellos es de las sucursales, y el segundo, muestra como está formado el centro de distribución ubicado en James Craik, desde donde se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. (Ver Anexo 1).

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.N 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 otras.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6.000 clientes, cubriendo de esta manera casi la totalidad de la Provincia de Córdoba, llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, farmacias, bares, confiterías, restaurantes, librerías, perfumerías y comedores. Su sistema para captar clientes es de las redes sociales, ya sea mediante las *fanpage* en Facebook, búsquedas en Google My Business, de boca en boca o por la promoción de vendedores y supervisores.

En lo que respecta a nivel de endeudamiento, un 80% de sus ventas es de contado y el resto en plazos no superiores a los 21 días, lo que le permite gozar de una excelente relación con sus proveedores dado que no se produce endeudamiento con los mismos.

El margen de marcación o *mark up* oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y del nivel de compras del proveedor.

La estrategia de diferenciación con respecto a sus competidores es a través de un “Servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”, lo cual es posible dado que ofrecen un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos.

Análisis del contexto

Para el análisis del contexto externo de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., fue confeccionada una matriz denominada PESTEL, la cual hace referencia a los factores externos más relevantes.

Gráfico 1: PESTEL



Fuente: elaboración propia (2022)

Estos factores son:

Políticos: funcionarios del Gobierno Nacional, junto con diferentes actores, entre ellos representantes del sector mayorista, mantuvieron reuniones sobre la aplicación del programa +*Precios Cuidados*, el cual tiene como objetivo mantener 60 productos a precios regulados. El secretario de Comercio Interior de la Nación, Roberto Feletti,

afirmó: “*El propósito del programa es consolidar una canasta que sea competitiva, tanto para los mayoristas como para los comercios de proximidad*”.¹

La Guerra entre Rusia y Ucrania desató el aumento de precios de *commodities* como el trigo y el maíz, por lo que al productor de alimentos le conviene exportar sus productos en lugar de venderlos en el mercado interno, lo que se traduce a un aumento de precios.²

Como medida para tratar de que los trabajadores no pierdan el poder adquisitivo frente al aumento de la inflación, La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (Faecys), la Cámara Argentina de Comercio (CAC), la Confederación de la Mediana Empresa (CAME) y la Unión de Entidades Comerciales (Udeca), cerraron la paritaria anual con un aumento anual del 59,5%, en 6 tramos.³

Económicos: la suba del 6% en alimentos comienza a impactar en el consumo en lo que va del mes de abril. Los intentos del Gobierno de tomar medidas que buscan atenuar el impacto en precios en contexto internacional son apenas paliativos. Según Rodrigo Alvarez, afirma en la nota al Diario *Infobae* que los dos factores que impactarían en la inflación sería por un lado el BCRA va a buscar proteger las reservas, por ende que se limiten las importaciones, y por el otro lado, se espera un ajuste de tarifas, motivo por el cual espera que la inflación esté por encima del 65%.⁴ En Argentina se sigue debatiendo si la causa es la suba de precios es generada por la emisión monetaria o por múltiples causas, pero continuamos sin tener medidas que puedan frenarla.⁵

¹ Página del Gobierno digital. Publicado el 12/04/2022. Fecha de consulta 20/04/2022.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/comercio-interior-mantuvo-reuniones-para-coordinar-la-puesta-en-marcha-de-la-canasta-de>

² TN Digital. Publicado el 13/03/2022. Fecha de consulta 20/04/2022.
<https://tn.com.ar/economia/2022/03/13/la-guerra-rusia-ucrania-complica-las-negociaciones-de-precios-cuidados-y-presiona-sobre-las-gondolas/>

³ Cadena 3. Publicado el 21/04/2022. Fecha de consulta 21/04/2022.
[Empleados de comercio acordaron una suba salarial del 60% - Noticias - Cadena 3 Argentina](#)

⁴ Infobae Digital. Publicado el 20/04/2022. Fecha de consulta 20/04/2022.
<https://www.infobae.com/economia/2022/04/20/inflacion-los-alimentos-volveran-a-mostrar-una-suba-cercana-al-6-este-mes-y-comienza-a-impactar-en-el-consumo/>

⁵ Infobae Digital. Publicado el 20/04/2022. Fecha de consulta 20/04/2022.
<https://www.infobae.com/opinion/2022/04/20/la-inflacion-se-acelera-y-las-medidas-para-frenarla-siguen-ausentes/>

Sociales: el Gobierno Nacional ha tomado varias medidas con el fin de disminuir el descontento social, entre ellas podemos mencionar un aumento del 50 % en la Tarjeta Alimentar, Aumento en Potenciar Trabajo, Plan “Fortalecer Empleo”, Bono para Jubilados, Empleados Formales, Apertura de paritarias, dado que preocupa el termómetro social por la caída del poder adquisitivo de la población. ⁶ Según los datos obtenidos por el INDEC, la tasa de desocupación en Argentina llegó al 7% a fines del 2021, el nivel más bajo desde 2016, y la tasa de empleo llegó al récord de 43,6%, de la mano de la recuperación Post Pandemia. ⁷ Otro dato proporcionado por el INDEC refiere a que una familia de cuatro integrantes necesitó casi \$90.000 para no ser pobre en el mes de marzo.

8

Tecnológicos: empresas exitosas han adoptado alguno de estos 8 ejemplos de Software de gestión de inventarios, los cuales gestionan y controlan el inventario actual de las mismas. Ellos son: *Cin7, Veeva, Unleashed, Brightpearl, QuickBooks, Orderhive, Zoho y DEAR Sistem*. La finalidad de los estos es facilitar la gestión de logísticas y automatizar procesos. ⁹

Ecológicos - Ambientales: el traslado al nuevo Centro de Distribución en la Ciudad de James Craik, además llevar a la expansión y organización interna de la empresa, contribuye a que los recorridos con los vehículos de transporte sean de menores distancias, dado que en un mismo predio se encontrarían los depósitos de los productos, las oficinas comerciales, el área de Mantenimiento y un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera, por lo que colaboraría con la disminución de la emisión de CO² para el ambiente.

Otra variable sería la puesta en marcha de la *Logística Ambiental o Logística Verde*, cuyo objetivo es encontrar el equilibrio económico y ecológico. Este enfoque está

⁶ Diario La Nación Digital. Publicado el 20/04/2022. Fecha de consulta 20/04/2022.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/bonos-planos-y-otras-medidas-una-por-una-las-decisiones-del-gobierno-para-calmar-el-descontento-nid20042022/>

⁷ IPROFESIONAL. Publicado el 25/03/2022. Fecha de consulta 20/04/2022
<https://www.iprofesional.com/management/359597-baja-el-desempleo-pero-seria-solo-por-la-salida-de-la-pandemia>

⁸ Cadena 3. Publicado el 21/04/2022. Fecha de consulta 21/04/2022.
[Una familia precisó casi \\$ 90 mil para no ser pobre en marzo - Noticias - Cadena 3 Argentina](#)

⁹ GEEKFLARE
<https://geekflare.com/es/inventory-management-software/>

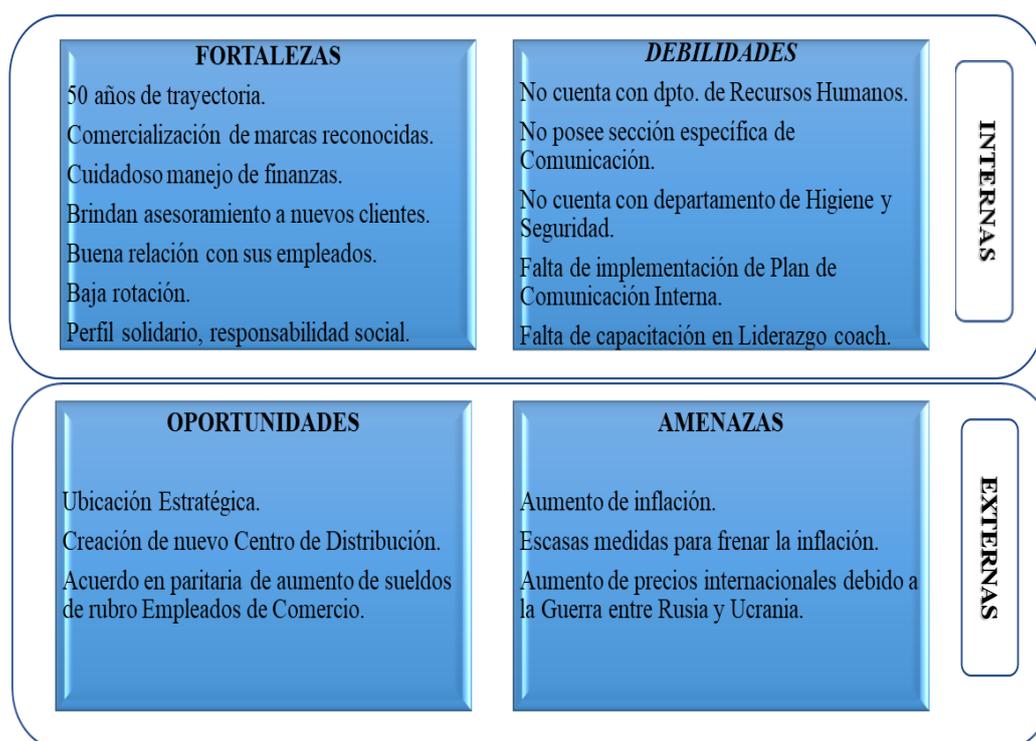
cobrando importancia porque representan una ventaja competitiva frente a la competencia, las medidas de ahorro energético son una buena estrategia para afrontar el aumento de costos de los suministros y aseguran que las empresas estén preparadas para cumplir con las normativas ambientales.¹⁰

Legales: la resolución 43/2022, en su Anexo, establece los listados de precios emergentes de los acuerdos arribados en el marco del Programa “+ Precios Cuidados”, entre los que se encuentran alimentos, bebidas, productos de higiene personal, de limpieza y de alimentos para mascotas, el cual fue publicado en la Boletín Oficial.¹¹

Diagnóstico organizacional

Para realizar el diagnóstico organizacional se ha elaborado una Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa.

Gráfico 2: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia (2022).

¹⁰ METACALUX. Publicado el 28/01/2020. Fecha de consulta 20/04/2022.
<https://www.mecalux.com.ar/blog/logistica-ambiental>

¹¹ BOLETIN OFICIAL. Publicado el 04/02/2022. Fecha de consulta 20/04/2022
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/257085/20220204#:~:text=Que%2C%20es%20deber%20del%20Gobierno,la%20salud%2C%20alimentaci%C3%B3n%20e%20higiene.>

A continuación, se desarrollarán algunas de las características más relevantes.

Variables Internas:

Fortalezas: la empresa se destaca, no sólo por sus 50 años de trayectoria en el mercado, sino por su manera de relacionarse con sus clientes, brindándoles asesoramiento a quienes inician en sus negocios, como así también empleando un cuidadoso manejo de las finanzas, lo que genera a su vez, una excelente relación con sus proveedores debido a su bajo nivel de endeudamiento.

Debilidades: el hecho de no contar con un Departamento de Recursos Humanos influye en todos los procedimientos, desde el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los empleados, lo que se traduce a su vez, en falta de Planes de Comunicación Interna y de Liderazgo Coach, esenciales para que la empresa funcione a la perfección.

Variables Externas:

Oportunidades: la creación del nuevo centro de distribución tiene como objetivo el crecimiento del volumen de ventas, y, como ventajas, un mayor tamaño, centralización de los depósitos, más comodidad para los trabajadores, menores recorridos de auto elevadores, mayor control de stock, entre otras, como también lo será su ubicación estratégica, sobre la Ruta Nacional N°9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba- Rosario, el cual reemplazará a los depósitos que la empresa tiene distribuidos dentro de la localidad de James Craik.

Amenazas: se estima que la inflación en Argentina rondaría en un 65% para este 2022. Pese a los intentos del gobierno, aún no se ha podido frenar la suba de inflación. Sumado a esta situación local, el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania trajo aparejado la suma de precio de los *commodities*, los cuales se vieron reflejados en los precios de góndolas.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera:

Analizando los organigramas, se observa la ausencia del área de Recursos Humanos. Son los empleados del área Administración quienes se encargan sólo de la liquidación de sueldos. Por lo que no cuentan con un proceso de selección de empleados, como así tampoco hay un proceso de inducción, de capacitación y de desarrollo de carrera, dado que, sólo a través de una promoción interna, van ascendiendo por

antigüedad y según la confianza. Lo que genera, por un lado, la baja rotación de personal, pero a su vez, que los trabajadores no tengan motivación para capacitarse y lograr un ascenso. Como consecuencia de la falta de un área específico, se evidencia deficiencia en lo que respecta a Comunicación Interna entre los trabajadores y dueños, por lo que las empresas deben seguir buscando alternativas para que sus colaboradores sean parte de este proceso, para evitar la incertidumbre y que estén conectados e informados permanentemente sobre los cambios que se produzcan tanto dentro, como en el contexto de la organización; además se observa la falta de Liderazgo lo que genera no sólo los canales distorsionados en cuanto a la información percibida, sino también en el clima laboral dentro de la empresa. En las organizaciones resulta de mucha relevancia contar con líderes y mandos medios que acompañen a sus colaboradores, desarrollando capacitaciones en liderazgo coach, lo cual permite a una persona, ejercer influencia suficiente sobre otras para que modifiquen su comportamiento en la dirección que esta pretenda, tanto a nivel individual como empresarial.

Otra de las observaciones es la falta del área Higiene y Seguridad. Si bien cuentan con inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas, tienen observaciones en cuanto la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad, pero no cuentan con un procedimiento específico, como así tampoco un análisis de siniestralidad.

En lo que respecta a tecnología, no cuentan con sistemas informatizados como código de barras para agilizar los controles de productos que son descargados, como el stock con el que cuenta, sino que se realizan estos procedimientos de forma manual.

Marco Teórico

En este apartado, se desarrollará el contenido teórico a través de autores reconocidos sobre la comunicación interna y del desarrollo de líderes coach con el fin de gestionar los equipos de trabajo.

Robbins (2009) define a la comunicación como:

Antes de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. (P. 352).

Tal como lo expresó Idalberto Chiavenato (2011), “las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes”. (P.50).

Los tipos de comunicación según Brandolini, González, Hopkins (2009), son: “*Formal* que abarca principalmente temas laborales. Generalmente utiliza como medio de expresión la escritura y canales instituidos e *Informal* es aquella en la que, si bien se abordan aspectos laborales, esta no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales”. (P. 34-35).

Robbins (2009) define qué son los canales de la siguiente manera: “el canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. Existen dos tipos: los *formales*, son los establecidos por una organización a fin de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de los miembros y los *informales*, son vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales”. (P. 353).

Continuando con los autores Brandolini, González, Hopkins (2009), podemos mencionar la “*direccionalidad* de la comunicación en: *Descendente*, es aquella que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales; la *Ascendente* está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa,

hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc., y *Oblicua o Transversal*, que se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones”. (P. 35-36).

“Ninguna organización puede funcionar sin comunicación”. (Ritter, 2008, p. 6).

Brandolini, González, Hopkins (2009) enuncian:

Uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores. Llamamos rumores a toda aquella información que circula dentro de la organización, que es entendida como no formal. (P.14).

En el siguiente apartado sería conveniente preguntarnos ¿qué es el liderazgo y quién es considerado un líder? Robbins (2009): “Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”. (Robbins, 2009, p. 385). En palabras de Goleman (2013), “los grandes líderes nos hacen avanzar. Encienden la pasión y despiertan lo mejor que llevamos dentro.” (Goleman, D, 2013, p. 45).

Una de las distinciones de liderazgo es entre los *líderes transaccionales* y los *transformacionales*. Robbins (2009) los define:

Líderes transaccionales: esa clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los *líderes transformacionales* inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. (Robbins, 2009, p. 418).

Entre de los tipos de liderazgo podemos mencionar el *Coaching*, el cual Lidia Muradep (2012) lo define:

El coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa. Es una manera poderosa de reinventarse a cada momento, de generar futuro, tanto a nivel personal como organizacional. (P. 16).

Al preguntarnos ¿qué rol desempeña el coach?, la autora Muradep, lo expresa de la siguiente manera: “El coach guía y apoya al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere alcanzar y ejercer los cambios que necesita”. (P. 19).

Los múltiples beneficios del Coaching según lo expresa Whitmore (2009) son:

Mejora del desempeño y la productividad; desarrollo del personal; aprendizaje mejorado; mejora de las relaciones; una mejor calidad de vida para los individuos; más tiempo para el gerente; más ideas creativas; un mejor uso del personal, las habilidades y los recursos; una respuesta más rápida y más eficaz; mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio; personal más motivado; el cambio de cultura; una habilidad vital. (P. 131-132).

Como menciona Wolk:

El coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. “El coaching ontológico es un proceso de aprendizaje” (Wolk, 2007, p. 39).

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Una vez realizado el diagnóstico sobre la situación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se puede considerar como principales problemáticas la ausencia de un departamento de RR.HH. que se encargue de los procesos esenciales para la organización, por lo que existe una deficiencia en la Comunicación Interna, lo cual se traduce principalmente en la informalidad con la que se transmite la información, la incertidumbre que tienen los empleados al no saber sobre lo que sucede dentro y en el contexto de la empresa.

Sumado otra problemática que es la falta de programas de formación de Líderes Coach, los cuales permiten desarrollar y enriquecer el potencial de los mandos medios para lograr sacar el mayor provecho de cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización, poniendo énfasis en sus habilidades.

Justificación del problema

Debido a la inexistencia de un proceso de Comunicación Interna, se evidencia en Redolfi S.R.L. obstáculos en la circulación de la información que se transmite desde la casa central ubicada en la localidad de James Craik, hacia las sucursales, como así también dentro de cada una de ellas, por lo que es necesario la aplicación de un plan de Comunicación Interna para evitar que el personal continúe sin contar con información sobre lo que sucede dentro de cada sucursal, como en la casa central, el rumbo de la empresa, los resultados esperados y obtenidos, y así tratar de reducir las situaciones de incertidumbre que puedan afectar al clima laboral dentro de la empresa.

Por otro lado, la falta de formación de los mandos medios en liderazgo coach trae aparejada la desmotivación de los trabajadores debido a que realizan su trabajo sin una motivación que los guíe hacia el logro de sus objetivos tanto personales como laborales.

Conclusión diagnóstica

Por todo lo anteriormente expuesto, se arribó a la conclusión de que se debería diseñar y aplicar en la empresa un programa de Comunicación Interna el cual permitirá una comunicación efectiva y participativa con todos sus miembros, lo que se traducirá en mejores resultados, como más eficiencia organizacional, incremento de satisfacción de los empleados de la empresa y mayor motivación, adaptando un mayor compromiso para así lograr una mejora continua, apoyándose en una plataforma digital la cual será la encargada de promover la comunicación interna en el empresa. Sumado a la capacitación que se les brindará a los mandos medios en Liderazgo Coach, lo que se verá reflejado no sólo en cuanto a objetivos organizacionales, sino también en aspectos personales de cada uno de los miembros de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., conociendo sus fortalezas y debilidades, motivando e inspirándolos en participar en la toma de decisiones.

Plan de implementación

Objetivo general:

Mejorar la motivación y el compromiso del personal y lograr optimizar el rendimiento de la organización mediante el diseño de un plan de capacitación en comunicación interna y de formación de líderes coach acorde a la situación actual que presenta la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Objetivos específicos:

✚ Promover la comunicación interna en la empresa logrando que la información descendente llegue a los empleados y, se logre una comunicación tanto ascendente como oblicua de manera fluida entre todos los miembros de la organización juntamente con los gerentes de cada área, a través de canales formales como un software específico.

✚ Crear equipos de trabajo motivados mediante la realización de una capacitación para lograr adquirir conocimientos y habilidades en liderazgo y coaching por parte de los mandos medios.

✚ Reforzar la comunicación entre Directivos y colaboradores, como así también entre los miembros de las diferentes áreas, fomentar un sentimiento de pertenencia y generar un buen clima laboral mediante la adquisición de conocimientos y herramientas sobre Comunicación Interna a través de un plan de capacitación dirigido a los Gerentes de Ventas y de Administración y Finanzas.

Alcance

En el ámbito geográfico: La presente propuesta se aplica a la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L, la cual se encuentra ubicada en la localidad James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: El plazo estipulado para la realización de esta propuesta tiene una duración de 7 meses, se estima su comienzo a partir del mes de Julio del 2022 hasta enero de 2023.

Programa 1: Incorporar un software de colaboración empresarial

Acciones:

Contratar un Analista de Sistemas para que sea el encargado de la instalación del software, y de la capacitación, como así también de evacuar cualquier consulta técnica que puedan surgirles, por el término de un mes.

Instalar software *Bitrix24* en la casa central, en la localidad de James Craik, y, además, la plataforma en los teléfonos particulares de todos los miembros de la empresa.

Informar en primera instancia al Gerente General, juntamente con los Gerentes de Ventas, de Administración y Finanzas y al jefe de Depósito y Logística; en segunda instancia al resto de los colaboradores, en cuanto al uso del software y la plataforma *Bitrix24* a través de reuniones.

Entre las herramientas y funciones que ofrece el Software de Comunicación empresarial *Bitrix24* se pueden mencionar: comunicación interna bidireccional, tablero Kanban, funciones como una red social, establecer la comunicación en tiempo real, intercambios de archivos y documentos, herramienta de calendario, funcionar en una App móvil, brindar mayor efectividad en el e-mail marketing.

Objetivo: facilitar la labor de la comunicación al ayudar a gestionar el flujo de comunicaciones desde un mismo lugar.

Para la implementación de este Software, como se mencionó anteriormente, se contratará un Analista de Sistemas quien será el encargado de instalar la plataforma en las computadoras con las que cuenta la empresa, y de la capacitación que se les brindará a todos los miembros de la misma, a través de encuentros que se llevarán a cabo en la Sala de Reuniones de la empresa, en jornada y horario laboral, con una duración aproximada de 2 hs., en grupos de 15 empleados por cada uno, en el transcurso de dos semanas, sobre la instalación y el uso de la nueva plataforma, además de brindar respuestas sobre consultas y dudas que le puedan surgir a los empleados, y resolver problemas que puedan presentarse, durante el lapso de un mes.

La plataforma *Bitrix24* se instalará de manera gratuita en el servidor web local de las computadoras que existan en la empresa, y, a su vez, se instalará la aplicación gratuita para la colaboración empresarial en los dispositivos móviles de cada uno de los miembros de la empresa Redolfi S.R.L., de manera tal que contarán con la información que necesiten en cualquier momento del día.

Recursos involucrados: contratación de un Analista de Sistemas, adquisición de la Plataforma *Bitrix24 free*, acceso a internet vía conexión wifi, computadoras de

escritorio, notebooks, celulares corporativos, celulares y/o smartphones de los miembros de la empresa, sala de reuniones habilitada en la empresa, con acceso a internet para llevar a cabo la capacitación. En cuanto a los recursos financieros, la versión a instalar de la plataforma *Bitrix24* es la *free*, la misma es 100 % gratuita; el costo del servicio de contratación por un mes del Analista de Sistemas es de \$131.638, según datos obtenidos de la Pagina Web Glassdoor.¹²

Tiempo: las reuniones se realizarán diariamente desde el lunes 06 de julio de 2022, con una duración de 2 horas aproximadamente, y se llevarán a cabo hasta el día 15 de julio de 2022. La adaptación será de un mes, contado desde el día de la instalación que coincidirá con la primera reunión.

Medición: a través de un cuestionario de preguntas cerradas se evaluará si la totalidad de los miembros de la organización han entendido el funcionamiento de la plataforma, como así también si les resulta de utilidad la misma, luego de transcurrido el primer mes de adaptación, durante las dos semanas siguientes.

Limitaciones: entre ellas se pueden nombrar que los empleados no estén de acuerdo con que se instale la plataforma en sus teléfonos particulares, que se les dificulte el uso de Bitrix24 sobre todo los empleados de mayor edad, que la mensajería no llegue en tiempo a los transportistas por encontrarse en localidades que no cuenten con buenas antenas de internet, o cualquier empleado que no cuente con buena señal.

Contenido: (Ver Anexo 2)

Programa 2: Capacitación en liderazgo y coaching

El objetivo general de este curso denominado *Fundamentos del liderazgo y coaching* es “adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de equipos de trabajo”. (U.T.N. B.A, 2022).

Para llevar a cabo esta capacitación dirigida a los Gerentes de Ventas, al Gerente de Administración y Finanzas y al jefe de Depósito y Logística, se contratará el curso

¹² Página Web Glassdoor. Fecha de consulta 13/06/2022.
https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-sistemas-sueldo-SRCH_KO0,20.htm

online *Fundamentos del liderazgo y coaching*, dictado por el Centro de e-Learning, avalado por la Universidad Tecnológica Nacional, regional Buenos Aires.

El temario para desarrollar es el siguiente:

2 módulos • 8 Unidades • Carga Horaria 60 horas

Modulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

Unidad 3: Motivación Parte 1

Unidad 4: Motivación Parte 2

Modulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2

Unidad 3: Coaching Parte 1

Unidad 4: Coaching Parte 2. (U.T.N. B.A, 2022).

La misma tendrá una duración de 8 semanas, dando inicio el día 14 de julio del 2022, con una carga horaria de 60 horas. La modalidad es 100% a distancia, contando con el material de estudio en el Campus virtual desde el cual se podrá descargar para ser visualizado en todo momento, además se brindarán clases en tiempo real, con un mínimo de 1 encuentro cada 15 días mediante la plataforma Zoom, las cuales no serán de asistencia obligatoria dado que quedarán grabadas en el Campus Virtual y el cursante podrá acceder a ellas en todo momento, como así también allí se encontrarán las actividades que realizarán los cursantes, además contarán con foros de debate y de mensajería interna con los que podrán interactuar con los docentes y despejar cualquier duda e inquietud, además de interactuar también con el resto de los compañeros.

Para ser llevada a cabo, se les cederá la Sala de Reuniones de la empresa Redolfi S.R.L. la cual contará con 03 notebooks conectadas a la red de wifi de esta, los lunes y miércoles, en el horario comprendido de 09:00 a 12:00 hs. para que los cursantes ingresen al campus de la Universidad, descarguen el material de estudio y tomen sus clases. Para la modalidad de evaluación y acreditación del programa será teniendo en cuenta: lectura y visualización del contenido, grado de participación en foros y actividades propuestas, entrega y aprobación de las actividades y ejercicios consignados, y por último aprobar la

Evaluación Integradora Final. Al culminar con la formación, se le entregará un Certificado de Aprobación.

La inversión es de \$19.151¹³ por persona. El monto total para invertir es de \$57.453 finales, de pago de contado.

Contenidos: (Ver Anexo 3).

Limitaciones: se pueden mencionar que una vez finalizado el cursado, se habiliten coaches que no cuenten con la experiencia suficiente o sin el perfil de coach, que el material no sea el adecuado para incorporar las herramientas y conocimientos necesarios, que los gerentes no se sientan motivados para realizar este curso.

Para la medición de este programa, se realizará una encuesta de clima a todo el personal, con la finalidad de medir si el impacto del cambio ha sido positivo y poder identificar qué aspectos se podría mejorar para lo que la empresa deberá seguir trabajando, con la ayuda de las nuevas herramientas que han adquirido. La duración de este proceso será de un mes, comenzando el 19 de septiembre de 2022. Para llevar a cabo tal proceso, se contratará la Consultoría de Empresas Familiares *Cociña*, lo que implicará un costo promedio de \$179.686, según la página Web Glassdoor.¹⁴

Encuesta de Clima Laboral. (Ver Anexo 4).

Programa 3: Capacitación en Comunicación Interna

El objetivo principal de esta capacitación es adquirir los conocimientos necesarios para comprender la comunicación interna adecuadamente y lograr llevar sus capacidades al máximo para crear estrategias de comunicación interna transformadoras de la cultura de las organizaciones. (Escuela de Posgrados en Comunicación, 2022).

Se contratarán los servicios de la Escuela de Posgrado en Comunicación, avalada por la Universidad Austral, el cual se llevará a cabo el curso denominado *Programa de Comunicación Interna (Modalidad Online)*, a través de jornadas virtuales destinado a los

¹³ Página Web de UTN, B.A. Precio de curso de capacitación en Liderazgo y Coaching. Fecha de consulta 25/05/2022.

<https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching>

¹⁴ Página Web Glassdoor. Fecha de consulta 25/05/2022.

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-empresarial-sueldo-SRCH_KO0.21.htm#:~:text=Sueldos%20para%20Consultor%20Empresarial%20en%20Argentina&text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%24179.686%20en%20Argentina.

Gerentes de Ventas y de Administración y Finanzas, con la finalidad de que puedan aplicar los conocimientos y herramientas obtenidas a la empresa.

Los temas para desarrollar serán:

TEMA 1

Comunicación interna y cultura organizacional, hacia un nuevo paradigma.

Saliendo del laberinto: cultura organizacional y comunicación interna.

Culturas organizacionales 2.0.

Comunicación interna y cambio cultural.

Comunicación interna, organización y confianza.

TEMA 2

La comunicación interna para culturas gubernamentales y empresariales, qué funciona: Políticas de comunicación. Planificación. Mensajes clave. Buen gobierno. Trabajo en equipo. Innovación y creatividad. Actitud ante el trabajo. Feedback. La marca. Comunicación de crisis. Intranet. Accesibilidad. Agencias de noticias.

TEMA 3

Internet. Publicaciones externas. Boletines de noticias. Fotografía e infografía. Resúmenes de prensa. Agenda de la comunicación. Dossiers informativos. Argumentarios. Gacetillas de prensa. Fotografía. Correos electrónicos. Alertas vía SMS. Blog del máximo responsable político institucional. Presentaciones orales. Protocolo y eventos. Redes sociales. Revista interna. Carteleras. Folletería. Organización del material. Espacios transicionales. Campañas internas. Publicidad interna. Planes de beneficios. Construcción colaborativa del conocimiento. Reuniones. Uso del tiempo.

TEMA 4

Medición. Red de facilitadores. Capacitación. Manual de comunicación. Esparcimiento. Nuevos colaboradores del gobierno, organismo gubernamental o empresa. Selección de nuevos colaboradores para el área de comunicación interna. Mapa de públicos. Contenidos. Regalos institucionales. Armagedon, el colapso tecnológico comunicativo. Los errores. Auditoría de comunicación interna. Organización del área del equipo de trabajo. Coordinación del área. Acerca de la ética de la comunicación interna gubernamental y empresarial. El futuro: qué funcionará...tal vez. Conclusiones. (Escuela de Posgrados en Comunicación, 2022).

La capacitación se llevará a cabo desde el día 06 de octubre del año 2022, con una duración de 8 semanas, 30 horas de dedicación (4 horas semanales), a través del

campus virtual de la Universidad Austral, que utiliza la plataforma online Moodle. Los contenidos se habilitarán por clases y quedarán online en la plataforma.

Para cursar esta propuesta se habilitará la Sala de Reuniones de la empresa Redolfi S.R.L. la cual contará con 02 notebooks conectadas a la red de wifi de esta, los martes y jueves, en el horario comprendido de 09:00 a 11:00 hs. para que los Gerentes de Ventas y de Administración y Finanzas ingresen al campus de la Universidad en la Plataforma de Aprendizaje Online Moodle, descarguen el material de estudio y tomen sus clases. Al ser la modalidad 100% online asincrónica, en caso de que los Gerentes no se encuentren en la empresa, o se les dificulte asistir a la sala de reuniones los días y horarios estipulados para tomar sus clases, podrán acceder desde sus hogares al aula virtual, en los momentos que consideren más convenientes para cada uno, dado que se abrirá una clase por semana y quedarán grabadas. El programa contará con instancias evaluativas por módulo y una de evaluación final. Al finalizar se extenderá un certificado a quienes hayan cumplido con los requisitos exigidos por el curso y quienes hayan aprobado la instancia evaluativa final. La inversión es de \$78.000 por persona. El monto total para invertir es de \$156.000 finales, de pago de contado. (Según información enviada vía mail, ver Anexo 5).

Medición: para evaluar el cursado se realizará una instancia evaluativa final, la cual debe estar aprobada para la finalización del cursado, en cuanto a la medición para la empresa Redolfi S.R.L. se realizará un cuestionario de comunicación interna a la totalidad de los miembros de la misma, para corroborar si mediante el uso de herramientas y estrategias adquiridas durante la capacitación realizada por los Gerentes, la comunicación ha mejorado en sus diferentes niveles: Ascendente, Descendente y Oblicua o Transversal. La medición será en el transcurso de un mes a partir del 09 de enero del 2023, para cual se requerirá nuevamente de la contratación de la Consultoría Cociña para realizar dicho proceso de evaluación y medición, lo que implicará un costo promedio de \$179.686, según la página Web Glassdoor.¹⁵

Limitaciones: se mencionan que los gerentes no crean que sea necesario llevar a cabo esta capacitación, que la Sala de Reuniones se encuentre ocupada en días y horarios

¹⁵ Página Web Glassdoor. Fecha de consulta 16/06/2022.

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-empresarial-sueldo-SRCH_KO0.21.htm#:~:text=Sueldos%20para%20Consultor%20Empresarial%20en%20Argentina&text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%24179.686%20en%20Argentina.

que se estipularon para realizar este cursado, que los gerentes no cuenten con PC o Notebook necesarias para descargar el material y estudiar desde sus hogares, que no realicen las instancias evaluativas por módulo, o no aprueben la evaluación final, por lo que no se dará por concluido el cursado.

Contenidos – Información (Ver Anexo 6).

Marco de tiempo para la totalidad de las acciones implementadas

Gráfico 3: Diagrama de Gantt

ACCIONES	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero 2023				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
1. Implementar y capacitar plataforma Bitrix24	█	█	█	█																									
2. Realizar encuesta de implementación Bitrix24					█	█																							
3. Capacitar en Liderazgo y Coaching			█	█	█	█	█	█	█	█																			
4. Realizar encuesta de Clima Laboral									█	█	█	█																	
5. Capacitar en C.i.													█	█	█	█	█	█	█	█	█								
6. Realizar encuesta de C.I																									█	█	█	█	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Presupuesto correspondiente a los meses comprendidos entre junio del año 2022 y enero del año 2023 para llevar a cabo las acciones anteriormente mencionadas:

Gráfico 4: Presupuesto

PRESUPUESTO PARA EMPRESA A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.		
CONCEPTO	Costo Unitario	Costo TOTAL
Haberes del Analista en Sistemas (1mes)	\$ 131.638	\$ 131.638
Curso de Programación Interna online para Gerente de Ventas y de Administración y Finanzas. (por única vez)	\$ 78.000	\$ 156.000
Curso de Fundamentos de liderazgo y coaching. (por única vez)	\$ 19.151	\$ 57.453
Consultoría de Empresas Familiares Cociña (2 meses)	\$ 179.686	\$ 359.372
COSTO TOTAL DE INVERSIÓN:		\$ 704.463

Fuente: elaboración propia (2022)

Conclusiones y recomendaciones

Con el presente Reporte de Caso se logró diagnosticar y proponer posibles soluciones a dos grandes problemáticas que enfrenta la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., la primera de ellas es la deficiencia en la Comunicación Interna y la segunda es la ausencia en capacitación en Liderazgo coaching por parte de los mandos medios, factores fundamentales para crear un buen clima laboral y motivar a los empleados a alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Dentro del plan de acción, se incluye la implementación de una plataforma digital que ayudará a mejorar el flujo de información entre las diversas áreas que componen la misma, como así también entre los diferentes niveles jerárquicos, para que todos cuenten con la información necesaria para su labor diaria en cualquier momento y lugar donde se encuentren. Además, se propone que los mandos medios realicen una capacitación en comunicación interna, para que apliquen los conocimientos y herramientas allí adquiridas y así lograr una comunicación efectiva y participativa de todos los miembros de la empresa, en todas sus direcciones y niveles, evitando un clima de incertidumbres como así también la propagación de rumores.

Complementando dichas acciones, se propone que los gerentes y el jefe de logística realicen una capacitación en liderazgo coaching, para que al momento de poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos, se creen equipos de trabajos motivados, donde prospere un buen clima laboral, fomenten el sentimiento de pertenencia en los empleados, guíen y apoyen en la consecución de objetivos tanto personales como organizacionales, no sólo en ellos mismos, sino también a los de cada miembro que forma parte de esta tan reconocida y prestigiosa empresa, que en este proceso de cambios los acompañen a obtener lo mejor de sí mismo y a alcanzar lo que quieran alcanzar.

Se recomienda la creación de un Departamento de Recursos Humanos, dado que la empresa no cuenta con este, para que sea el encargado de formalizar los procesos, desde el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño de los posibles nuevos integrantes de la organización y de los actuales miembros, como así también que controle el curso de acción descrito en el presente reporte de caso, y así realizar las correcciones que se crean pertinentes, implementar mejoras o proponer nuevas acciones en caso de ser necesarias.

Otra recomendación sería la realización e incorporación de un manual de inducción, con el cual se rijan los nuevos colaboradores, los guíe y oriente en el cumplimiento de sus funciones, dándoles a conocer su historia, cultura, valores, visión y misión, como también sus derechos y deberes.

Además sería recomendable que, una vez evidenciadas mejoras en la comunicación interna, se incorpore una persona especializada en marketing que sea la encargada de perfeccionar la comunicación externa de la misma a través, por ejemplo de las redes sociales, como así también de generar estrategias de ventas que ayuden a la empresa a seguir manteniéndose en un lugar rentable en el mercado, darse a conocer en nuevas localidades con el fin de seguir expandiéndose, promocionar los productos que comercializa Redolfi S.R.L., mostrar sus ofertas y promociones, según lo obtenido de los estudios del comportamiento de los mercados y las necesidades de los consumidores.

Referencias

Avilia Lammertyn, R. E. (1999). *RR.PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora* (3° ed.). Buenos Aires, AR.

Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; & Hopkins, Natalia (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa* (1ª. Ed.). Buenos Aires: La Crujía.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. (1° Ed.). Ediciones B, S.A. Barcelona. España.

Lages Andrea, O'Connor Joseph. (2020). *Coaching con PNL*. (1° ed.). Buenos Aires, Argentina. Ediciones Urano.

Martínez Moreno Á. (2014). Liderazgo y Coaching. *Dossier Coaching*, núm. 107, (47-65). Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7ZEczHIRnaAJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7456327.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar>

Muradep Lidia (2012). *Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la Ontología del Lenguaje*. (1° ed.) Buenos Aires: Granica

Oyarvide Ramírez H.P, Reyes Sarria E. F, Montañó Colorado Milton R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresa. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. Vol. 3. Núm. 4. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mKh7pWg3tJwJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ar>

Ritter Michael (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. 1° ed. Buenos Aires: La Crujía.

Robbins, Stephen P. y Jude, Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13° ed.). México: Pearson Educación.

Universidad Siglo 21 (2022). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Whitmore John (2009). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. (4° Ed.). Barcelona, España. Paidós.

Wolk, L. (2007). *Coaching el arte de soplar brasas*. Buenos Aires, AR: Gran Aldea.

Páginas WEB

Argentina.gob.ar

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/comercio-interior-mantuvo-reuniones-para-coordinar-la-puesta-en-marcha-de-la-canasta-de>

Bitrix24

<https://www.bitrix24.es/uses/software-de-comunicacion-empresarial.php>

<https://www.bitrix24.es/prices/>

Boletín Oficial.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/257085/20220204#:~:text=Que%2C%20es%20deber%20del%20Gobierno,la%20salud%2C%20alimentaci%C3%B3n%20e%20higiene.>

Cadena 3

[Empleados de comercio acordaron una suba salarial del 60% - Noticias - Cadena 3 Argentina](#)

[Una familia precisó casi \\$ 90 mil para no ser pobre en marzo - Noticias - Cadena 3 Argentina](#)

3 Argentina

Diario La Nación Digital

<https://www.lanacion.com.ar/economia/bonos-planes-y-otras-medidas-una-por-una-las-decisiones-del-gobierno-para-calmar-el-descontento-nid20042022/>

Escuela de Posgrado en Comunicación – Universidad Austral

<https://www.austral.edu.ar/posgrados-comunicacion/formacion-ejecutiva-online-2/programa-de-comunicacion-interna-online/>

Geekflare

<https://geekflare.com/es/inventory-management-software/>

Glassdoor

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-sistemas-sueldo-SRCH_KO0,20.htm

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-empresarial-sueldo-SRCH_KO0,21.htm#:~:text=Sueldos%20para%20Consultor%20Empresarial%20en%20Argentina&text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%2024179.686%20en%20Argentina.

Infobae Digital

<https://www.infobae.com/economia/2022/04/20/inflacion-los-alimentos-volveran-a-mostrar-una-suba-cercana-al-6-este-mes-y-comienza-a-impactar-en-el-consumo/>

<https://www.infobae.com/opinion/2022/04/20/la-inflacion-se-acelera-y-las-medidas-para-frenarla-siguen-ausentes/>

Iprofesional

<https://www.iprofesional.com/management/359597-baja-el-desempleo-pero-seria-solo-por-la-salida-de-la-pandemia>

Metacalux

<https://www.mecalux.com.ar/blog/logistica-ambiental>

TN Digital.

<https://tn.com.ar/economia/2022/03/13/la-guerra-rusia-ucrania-complica-las-negociaciones-de-precios-cuidados-y-presiona-sobre-las-gondolas/>

Universidad Tecnológica Nacional Buenos Aires.

<https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching>

Anexos

Anexo 1: Organigramas de empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Figura 1: Organigrama de sucursales

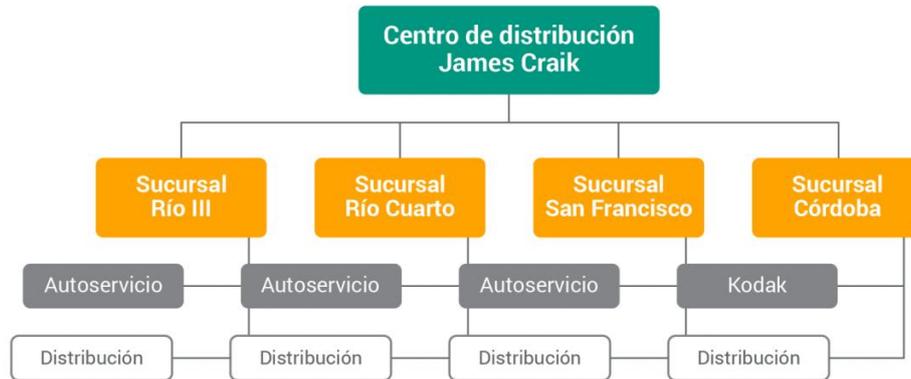
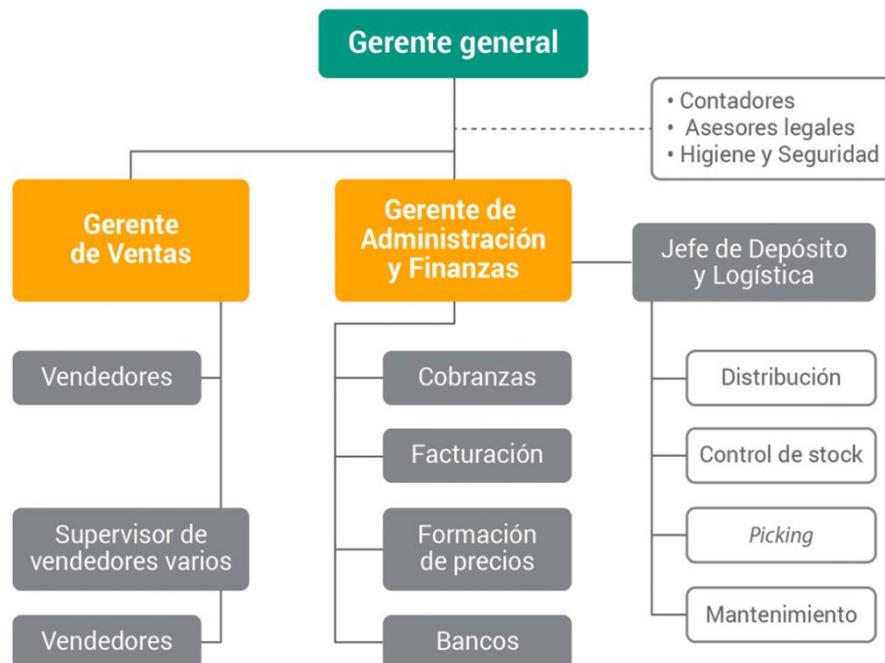


Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



Anexo 2: Encuesta sobre implementación de Software Bitrix24

Encuesta sobre implementación de Software Bitrix24

1. ¿La explicación sobre la implementación de la plataforma Bitrix24 fue apropiada y clara para usted?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

2. ¿La información brindada por el programador informático fue completa y de utilidad para usted?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

3. ¿La modalidad de adaptación le ser pareció la adecuada?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

4. ¿Comprendió el uso y la modalidad de la plataforma?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

5. ¿Considera usted que este software será de utilidad para la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

6. Considera Ud. Apropiado utilizar la aplicación Bitrix24 en su teléfono particular?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

7. ¿Considera usted que la implementación de este software contribuirá a mejorar su labor diaria?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

8. ¿Considera que con Bitrix24 recibe información de utilidad e importancia relevantes para su labor?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

Anexo 3: Información sobre Curso Fundamentos del liderazgo y el coaching

Destinatarios

Curso destinado a todas aquellas personas que quieran incorporar las habilidades del liderazgo y el coaching para su desarrollo personal y profesional

Requisitos

- Sin requisitos previos

Precio

Valor

ARS 19.151

~~ARS 23.939~~

20% Hot Week

Duración 8 Semanas. Inicio de cursada 14/07/2022

Anexo 4: Encuesta de Clima Laboral

<u>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</u>	
	A.J. & J.A. REDOLFI
	FECHA: _____ CARGO: _____

Esta encuesta tiene como finalidad analizar la forma en que los miembros de la empresa perciben el ambiente de trabajo en el cual se desempeñan a diario, para lograr mejorar nuestro entorno laboral con la colaboración de todos

INSTRUCCIONES:
 Marque con una **X** según usted considere el grado de aprobación o desaprobación en cada una de las afirmaciones, las cuales se presentan en una escala del 1 al 5.

ESCALAS:

1: TOTALMENTE EN DESACUERDO
 2: PARCIALMENTE EN DESACUERDO
 3: NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
 4: PARCIALMENTE DE ACUERDO
 5: TOTALMENTE DE ACUERDO

EN RELACIÓN A LA EMPRESA INDIQUE:

1 - ¿Conocía la empresa antes de ser miembro?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
2- ¿Se siente a gusto trabajando en ella?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
3- ¿Se siente parte e integrado en ella?	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				

EN CUANTO AL LUGAR DE TRABAJO

1- Se siente a gusto con el puesto que ocupa.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
2- Al momento de ingresar, recibió información adecuada y útil sobre el puesto a ocupar.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
3- Conoce las funciones y características del puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
4- Recibió por parte de sus superiores apoyo y acompañamiento.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
5- Recibió colaboración y apoyo por parte de sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				

EN RELACIÓN A SUS SUPERIORES:

1-Conoce a sus superiores inmediatos

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

2- Mantiene Ud. trato diariamente con sus superiores

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

3- ¿Considera Ud. Que puede mantener conversaciones fluidas con respecto a temas laborales y que evacúan sus dudas?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

4- ¿Considera que sus superiores mantienen con usted un trato cordial y hasta familiar con ud.?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

5- Aceptan opiniones tanto suyas como de sus compañeros

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

6- Reconocen si tienen errores

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

7- Fomentan el trabajo en equipo y la colaboración entre las diferentes áreas que componen la empresa

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

8- ¿Los considera Ud. Como líderes?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

9- Brindan herramientas y comparten conocimientos que ayuden a mejorar su labor diaria

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

10- Estimula el desarrollo de sus capacidades y conocimientos en relación a temas laborales

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

11- Planifican y organizan de manera adecuada las actividades diarias de los grupos de trabajo

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

12- Tienen palabras de ánimo y aliento cuando se presentan situaciones difíciles

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

13- Motivan a su personal a cargo a mejorar su rendimiento tanto personal como laboral

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

14- Comparten sus conocimiento y herramientas sobre motivación y superación con su personal

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

15- Reconocen el buen desempeño laboral

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

EN RELACIÓN A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO:

1- Existe un trato cordial y respetuoso entre los miembros de su equipo

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

2- Se siente parte e integrado en su equipo de trabajo

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

3- ¿Sus compañeros se muestran colaboradores con ud. Y con las tareas diarias?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

4- Considera que puede mantener conversaciones en confianza con sus compañeros

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

5- Existe unión de grupo

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

6- ¿Consider que se sentiría a gusto cambiando de grupo de trabajo?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

7- Comparte tiempo y actividades extralaborales con sus compañeros

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

UNA VEZ FINALIZADA LA ENCUESTA, LE BRINDAMOS ESTOS ESPACIOS PARA QUE NOS DIGA QUÉ ASPECTOS CAMBIARÍA O MEJORARÍA EN LA EMPRESA, PENSANDO EN MEJORAR NUESTRA LABOR DIARIA.

Anexo 5: Respuesta a consulta de precios y modalidad de pagos Curso de Comunicación Internar brindado por la Universidad Austral, el día 31/05/2022.

Outlook interface showing an email from Florencia Kaiser <FKaiser@austral.edu.ar> dated Mar 31/5/2022 11:43. The subject is "RE: cursos de comunicación interna".

RE: cursos de comunicación interna

Florencia Kaiser <FKaiser@austral.edu.ar>
Para: Usted

Pago anticipado hasta 15 días antes del inicio: 10% de descuento.
Graduados de licenciatura la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral: 40% de descuento.
Administración Pública: 20% de descuento.
Socios OSDE: 30% de descuento.

Política de cancelación: Por baja o cancelación de la inscripción, se reintegrará el importe con una retención del 30% en concepto de gastos administrativos.

Desde ya muchas gracias,
Saludos cordiales,

ESCUELA DE POSGRADOS EN COMUNICACIÓN
AUSTRAL

Kaiser Florencia
Admisiones de Programas y Maestrías
Tel/ WP: (+54 9) 11 6738 - 0902
Email: fkaiser@austral.edu.ar
www.austral.edu.ar/epc

#SOMOSAUSTRAL

Outlook interface showing an email from Florencia Kaiser <FKaiser@austral.edu.ar> dated Mar 31/5/2022 11:43. The subject is "RE: cursos de comunicación interna".

RE: cursos de comunicación interna

Florencia Kaiser <FKaiser@austral.edu.ar>
Para: Usted

Pago anticipado hasta 15 días antes del inicio: 10% de descuento.
Graduados de licenciatura la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral: 40% de descuento.
Administración Pública: 20% de descuento.
Socios OSDE: 30% de descuento.

Política de cancelación: Por baja o cancelación de la inscripción, se reintegrará el importe con una retención del 30% en concepto de gastos administrativos.

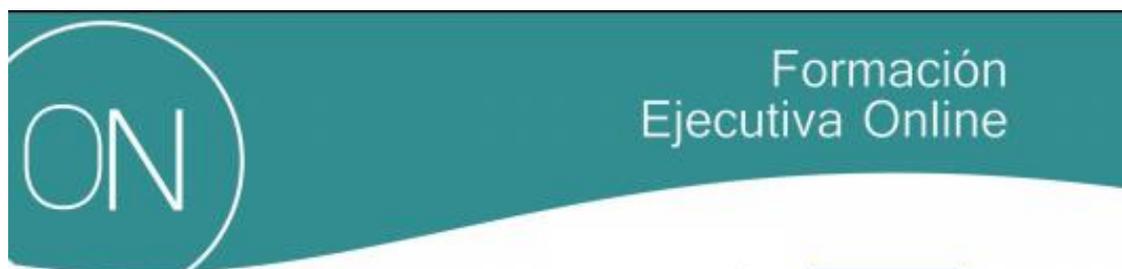
Desde ya muchas gracias,
Saludos cordiales,

ESCUELA DE POSGRADOS EN COMUNICACIÓN
AUSTRAL

Kaiser Florencia
Admisiones de Programas y Maestrías
Tel/ WP: (+54 9) 11 6738 - 0902
Email: fkaiser@austral.edu.ar
www.austral.edu.ar/epc

#SOMOSAUSTRAL

Anexo 6: Información sobre curso de Capacitación Interna brindado por la Universidad Austral



Programa de Comunicación Interna (Modalidad Online)

Inicio: 05/05, 04/08 y 6/10

Dedicación:

Cursada a distancia asincrónica en el Campus Virtual de la Universidad Austral.

4 módulos temáticos

30 horas de dedicación total estimada.

Introducción – Programas Online

La modalidad de cursada online permite a los profesionales de hoy tener acceso a una educación ejecutiva de posgrado de excelencia, al posibilitar el manejo de los tiempos de cursada, adaptándose a las exigencias de la vida actual.

La Universidad Austral cuenta con un Campus Virtual en la Plataforma de Aprendizaje Online Moodle. Cada programa ofrecerá diferentes recursos didácticos para el aprendizaje de los contenidos: material audiovisual, textos en pdf, presentaciones de power point y/o prezi, y espacios colaborativos y de intercambio entre los alumnos y los profesores, como chats, wikis y foros.

Luego de completar el proceso de inscripción, el alumno recibirá un usuario y contraseña propia para ingresar al Campus Virtual.

Las clases se desarrollarán con acceso a los contenidos y tareas de seguimiento semanal, y requerirán un tiempo determinado de dedicación de entre 20 y 40 horas totales, según las características de los programas y los tiempos de aprendizaje de cada alumno.

¿Cómo funciona la modalidad online asincrónica?

♦ Todas las semanas se abre un módulo/clase en la plataforma Moodle, en el que accedés a materiales de lectura, videos, foros de discusión y asesoría del profesor. Una vez que finalizas con las lecturas y ejercicios de un módulo, pasás al siguiente.

♦ No requiere que te conectes en vivo, vos administras tus tiempos para leer y trabajar durante la semana.