

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



**Reporte del caso: Plan de comunicación interna y formación
de líderes Coach en “A.J & J.A. Redolfi S.R.L”**

Nombre y Apellido: Facundo Valentín Díaz

DNI: 30.743.231

Legajo: VRHU13135

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: Buenos Aires, Argentina

Año: 2021

Nombre y Apellido profesor tutor: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mi esposa Fiorella, que me ha apoyado y contenido en cada paso dado. Brindándome de forma constante el espacio necesario para no dejar de avanzar personal y profesionalmente.

A mis padres, Olga y Valentín, que además de ser un gran ejemplo de personas y profesionales, me han motivado y demostrado su apoyo en todo momento de este camino transitado.

A mi hermana Leticia, que ha sido un gran apoyo emocional y ejemplo profesional.

Resumen

El presente trabajo final de graduación se basa en el análisis de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una empresa de origen familiar con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

Del mismo se identificaron diversas problemáticas, entre las cuales se destacan la falta de un plan de comunicación interna efectivo y la carencia de líderes con formación en coaching. En virtud de esto, se ha diseñado un Plan de Implementación que brinde a la organización de las herramientas y competencias que subsanen las falencias mencionadas.

Asimismo, se ha comprobado, en base a las teorías e investigaciones que forman parte del presente trabajo, que dicha implementación beneficiará transversalmente a la estructura organizacional de la compañía tanto en su ámbito social como económico. Esto dicho ya que generará un mayor sentido de pertenencia y compromiso de sus empleados, mejorará la eficacia y eficiencia en los canales de comunicación utilizados por los distintos departamentos involucrados en la búsqueda de resultados y con esto llevará a la obtención de mayores beneficios económicos.

Palabras claves: Comunicación interna, líder coach, capacitación, cultura organizacional.

Abstract

This final graduation work is based on the analysis of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a family-owned company with more than 50 years of experience in the marketing and distribution of food products and cigarettes in the interior of the country, with its epicenter in the town of James Craik, Province of Córdoba. Various problems were identified, among which the lack of an effective internal communication plan and the lack of leaders with training in coaching stand out. By virtue of this, an Implementation Plan has been designed that provides the organization with the tools and competencies that remedy the aforementioned shortcomings. Likewise, it has been verified, based on the theories and research that are part of this work, that said implementation will benefit the organizational structure of the company both in its social and economic fields. This being said since it will generate a greater sense of belonging and commitment of its employees, it will improve the effectiveness and efficiency in the communication channels used by the different departments involved in the search for results and with this it will lead to obtaining greater economic benefits.

Keywords: Internal communication, coach leader, training, organizational culture.

Índice

Agradecimientos	1
Resumen	2
Abstract	3
Introducción.....	5
Análisis de Situación	11
Análisis PESTEL.....	12
Cinco fuerzas de Porter	14
Análisis FODA.....	16
Marco Teórico.....	18
Comunicación Organizacional y Comunicación interna	18
Liderazgo y Coaching Organizacional	19
Diagnóstico y Discusión	20
Plan de Implementación	21
Objetivo General.....	21
Objetivos específicos	21
Alcance	21
Acciones a desarrollar	22
Actividad 1: “La Comunicación Interna”	22
Actividad 2: “Coaching y Liderazgo para mandos medios”	27
Actividad 3: “Gestión de Equipos de Trabajo”	29
Recursos y costos.....	30
Evaluación del impacto de la implementación.....	31
Conclusiones.....	33
Recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	35
Anexos	36
Anexo 1:.....	36
Anexo 2:.....	38
Anexo 3:.....	39

Introducción

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, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, KraftFood 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.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. En el año 2002, logró entre todas las sucursales una facturación total de \$38 000 000; en el 2003, de \$42 000 000; en el 2004, de \$44 500 000; en el 2005, de \$48 300 000, y en el año 2006 la facturación alcanzó un récord \$53 000 000, aproximadamente. La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 %. Esta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

La empresa actualmente cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

El margen de marcación o *mark up* que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una *diferenciación* con respecto a sus competidores a través de un "servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos". Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a

precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. Se hizo en el 2005 una encuesta de clima laboral, sin embargo, no tienen registrados los resultados (esta encuesta se realizó solo en James Craik). Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo.

Un dato de interés es que en general la empresa tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

No tiene un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

Otro dato de interés es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión (ser chofer es una responsabilidad que implica, por un lado, cuidar la mercadería siguiendo la logística y, por otro, el riesgo ante terceros en un vehículo de la empresa).

Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

A continuación, se exponen algunas investigaciones realizadas en torno a la temática abordada, las cuales han aportado datos de interés para el presente trabajo. Las mismas convalidan la idea de organización exitosa a las que hayan incorporado un correcto plan de comunicación interna y que sus mandos jerárquicos un liderazgo coach.

El primer antecedente que se ha tomado como referencia es una investigación cuantitativa realizada por Laura Magali Chamba-Rueda (2018), en Ecuador, denominado “La comunicación como agente dinamizador de los factores de calidad empresarial”. Asimismo, ha sido publicado en RISTI (Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información).

El mismo intenta analizar la comunicación como una fuerza activa y su relación con los factores de calidad en las empresas manufactureras de la ciudad de Loja, Ecuador. También poder determinar la incidencia de los canales de comunicación en los factores de calidad: liderazgo, satisfacción de necesidades de los clientes internos, estímulos y sanciones, horizonte institucional o planeación de la calidad y mejora continua.

Dicho estudio ha arribado a la conclusión de que la comunicación es una herramienta importante para las empresas, y su utilización en todas sus variantes (ascendente, descendente y lateral) ayudará a lograr mayor productividad y con esto alcanzar el éxito.

Destaca que durante el proceso para alcanzar un cambio en la comunicación interna aparecerán desafíos y dificultades por el simple hecho de intentar cambiar los aspectos realmente relevantes de la cultura existente en las organizaciones.

El segundo antecedente es una investigación científica realizada por Beatriz Peña Acuña, David Caldevilla Domínguez y Pablo Batalla Navarro (2017), en Ecuador, titulada “Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna”.

La misma parte de la base de que las estrategias comunicativas contribuyen al fomento de los valores de la cultura propia de la empresa, junto a la motivación de sus miembros hacia objetivos comunes. Por otro lado, mejoran el funcionamiento de cada departamento, contribuyendo a la eficacia operativa de los equipos de trabajo. Todo ello concluye en una mayor calidad de los productos, en incrementar la productividad, la competitividad y, en definitiva, mejorar los resultados.

Confirma que las estrategias de comunicación interna se han convertido en un elemento indispensable y clave para el éxito empresarial de cualquier compañía o negocio.

El tercer antecedente es un estudio cualitativo realizado por Barrientos-Monsalve, Hurtado-Hernández, Lesmes-Silva y Duarte-Rey (2020), en Colombia, denominado “¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas”.

Dicha investigación, se basó en la revisión de los contextos contemporáneos sobre la gerencia del coaching y con esto responder a la pregunta ¿Cuál debe ser la perspectiva de la gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas?

Destaca que el coaching gerencial como proceso, es un ente orientador que compromete a quienes colaboran para alcanzar sus objetivos y medidas de mejoramiento en la gestión organizacional, siendo éste inequívoco cuando el coaching organizacional participa a través del desarrollo pragmático, formal y estructural en lo productivo.

Asimismo, asegura que el coaching es un proceso que valora el bienestar y la autorrealización.

El capital humano, siendo el pilar esencial de una organización, requiere estar capacitado y especializado continuamente en el rol que deben cumplir, bien como gerentes, líderes o directivos. Estos son los multiplicadores de una organización y deben de estar satisfechos en sus objetivos, y claros en sus responsabilidades.

El coaching permite ser un factor determinante en la capacitación, entrenamiento y preparación de todos los que dirijan una organización, más aún en los tiempos modernos. Siendo una herramienta para identificar, orientar, aprender y capacitar.

Atento lo mencionado en las tres investigaciones anteriores, considero que sería importante trabajar sobre estos temas en Redolfi, ya que serían cruciales para potenciar las bondades ya existentes y desarrollar nuevas que posicionen a la organización en un escenario de calidad y fortaleza para afrontar los desafíos actuales que se le presenten.

La implementación de un plan de comunicación interna, de acuerdo con los aportes mencionados, ayudará a estructurar el modo de realizar las acciones diarias para alcanzar los siguientes beneficios: mejora el clima organizacional, aumento de la productividad, disminución en la rotación, minimiza los rumores, reduce los efectos de una crisis, entre otras.

La capacitación de coaching en los líderes de Redolfi dotará a la misma de las siguientes competencias y beneficios: Gestión más efectiva, relaciones laborales productivas, mejora en la actitud y desempeño de los colaboradores, cultura de crecimiento, fomentar el desempeño grupal, comunicación efectiva, asignación clara de roles, entre otras.

En base a lo mencionado hasta este punto, se puede vislumbrar que la comunicación interna y el liderazgo coach son parte esencial de las organizaciones exitosas. De acuerdo con las problemáticas identificadas en la organización, se considera de suma importancia trabajar sobre estos puntos para generar un cambio estructural significativo que impulse a la organización a un crecimiento en todos sus aspectos y con ello se logren obtener mayores beneficios.

Análisis de Situación

A continuación, se presenta, de acuerdo con la información obtenida, una descripción de la situación actual de la empresa.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. es una empresa familiar, donde los valores de su cultura organizacional han sido transmitidos de generación en generación. Se destaca como símbolo característico de este tipo de empresas, la falta de formalidad en los procesos que demarcan su funcionamiento interno.

A pesar del crecimiento que ha tenido a lo largo de los años, esta organización aún no cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados.

No se cuenta con un proceso estandarizado de Selección de Personal, desatendiendo las etapas necesarias para la búsqueda y selección de futuros valores para la organización, evitando pérdidas de tiempo y dinero.

Adicionalmente, no existe un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), en quien se confía, cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión (ser chofer es una responsabilidad que implica, por un lado, cuidar la mercadería siguiendo la logística y, por otro, el riesgo ante terceros en un vehículo de la empresa).

Respecto al clima organizacional, la empresa tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra. Se realizó una encuesta de clima laboral en el 2005, sin embargo, no se han analizado los resultados (esta encuesta se realizó solo en James Craik). Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una *diferenciación* con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Las problemáticas mencionadas, sumado a la falta de un Plan de Comunicación Interna, dificultan la eficiencia y eficacia de los procesos, así como también la unificación de todos los sectores de la empresa al orientarlos a la estrategia organizacional.

Análisis PESTEL

Con el propósito de reconocer los factores externos que puedan afectar en mayor o menor medida a la organización, se ha utilizado la herramienta PESTEL.

La misma consiste en la descripción del entorno al cual se encuentra expuesta la empresa, abarcando los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factor Político

El marco de pandemia Covid-19 que se encuentra atravesando el mundo entero, ha afectado en gran medida a los gobiernos. Se destaca que, en particular, nuestro país viene transitando una crisis estructural anterior a la misma, con lo que este acontecimiento ha acarreado sus consecuencias negativas a todo nivel.

Con relación a esto, el gobierno ha tomado diversas medidas para intentar disminuir su impacto: prórroga de vencimientos de deudas para PyMEs y Micro PyMEs, creación del Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, prohibición de despidos y suspensiones, Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, Ayuda para el pago de Salarios, entre otras.

Estas medidas buscan disminuir el impacto que la pandemia pueda generar en la organización. Con esto reduce la posibilidad de despidos y a su vez brinda herramientas para facilitar las obligaciones que tenga que afrontar la organización.

Factor Económico

En lo que a este respecta, ya hemos mencionado que existía una crisis de carácter económico previo a la pandemia. Esto ha generado que la inflación ya existente aumente y con

esto que nuestra moneda vaya perdiendo aún más su valor. Claro ejemplo de esto es la pérdida de poder adquisitivo de todos los trabajadores, impactando en el nivel de consumo existente. A pesar de los esfuerzos realizados, no se ha podido estabilizar todavía este factor.

La baja en el consumo que se observa afecta directamente a la organización, esto debido a que los clientes que compran los insumos a Redolfi S.A. también se ven afectados por la disminución de compra del consumidor final.

Factor Social

Dicho factor se ve ampliamente afectado por la crisis económica actual. La alta inflación ha generado una fuerte baja en el consumo. Esto se suma a los altos índices de desempleo y pobreza actuales. Cabe destacar que, de mantenerse esta tendencia, las consecuencias en el sector empresario al cual pertenece A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. serían realmente graves, afectando directamente la economía de la empresa. Por el contrario, el contexto de la pandemia ha llevado a un aumento en el consumo de productos básicos en gran cantidad, esto sin dudas es una señal altamente positiva para el sector de esta organización.

Factor Tecnológico

Es de destacar que la empresa no ha incorporado herramientas existentes en esta temática. Esto representa un gran desafío no solo para desarrollar las actividades relacionadas con los procesos diarios, sino también para lograr reinventarse y poder acceder a nuevas formas de captar nuevos grupos de clientes.

En cuanto a lo mencionado, se puede destacar que no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Esto podría cambiar con el uso de la tecnología disponible actualmente, como por ejemplo a través de las redes sociales. El comercio a través de internet ha visto un gran aumento en la demanda y con esto nuevas oportunidades de expansión y crecimiento.

Factor Ecológico

Las variables Ecológicas tienen cada vez más importancia en el sector empresarial, debiendo la empresa respetar la normativa existente al respecto e incorporando insumos y materiales amistosos para el medioambiente. Con esto, además de disminuir los desechos generados del funcionamiento mismo de la organización, se lograría aumentar la conciencia en

los consumidores. Con esto, la organización deberá no solo seguir las tendencias, sino respetar la legislación vigente al respecto. Podría resultar necesario realizar inversiones en la materia.

Factores Legales

Respecto a las variables Legales, se pueden mencionar las siguientes:

- Ley N° 20.744: Régimen de contrato de trabajo, establece las condiciones de contratación entre empleador y empleado.
- Ley N° 19.587: Higiene y Seguridad Laboral, establece las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo a nivel nacional.
- Ordenanza N° 1564/2007: Establece que, a partir del año 2012, todas las infraestructuras (del tipo industriales, depósitos, etc.), deben trasladarse fuera del tejido urbano.
- Convenio Colectivo de Trabajo N°130/1975: Establece las condiciones laborales y los beneficios de los empleados de comercio.

Si bien la organización no cuenta actualmente con un área dedicada específicamente a este aspecto, no existen mayores observaciones realizadas por las autoridades de inspección.

Cinco fuerzas de Porter

Para el análisis del Microentorno, se ha utilizado la herramienta de análisis denominada las Cinco fuerzas de Porter.

- *Poder de negociación de los clientes:*

Los clientes con los que tiene relación directa Redolfi son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etc. Estos a su vez proveen de los productos obtenidos a los consumidores finales. Dichos consumidores tienen un bajo poder de negociación, ya que no cuentan con el tiempo o medios de transporte de mercaderías, debiendo aceptar las condiciones impuestas por la compañía. A su vez, los clientes en búsqueda de productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos generan presión sobre el proveedor debido a la alta existencia de competencia y variedades de productos, resultando que el consumidor puede cambiar muy fácilmente de proveedor.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

En el rubro de la industria en la que participa esta organización existen varias empresas de similares características, que compran los productos a grandes empresas. Específicamente, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, KraftFood 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.

Orientándose al cliente, incrementa su poder de negociación al ofrecer planes de financiación en pagos, precios competitivos, servicios de entrega a domicilio, etc.

En lo referente al margen de marcación o *mark up* que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

Es muy probable, que se incorporen nuevas organizaciones a competir en esta industria. La amenaza se verá disminuida o incrementada dependiendo pura y exclusivamente de las barreras de entrada que la organización implemente para el caso: Economía de escala, Inversiones de Capital, Identificación de la marca, Acceso a los canales de distribución, etc.

- *Amenaza de productos sustitutos:*

Existen gran cantidad de empresas que comercializan productos sustitutos, generando esto una competencia en diferenciación de producto y precio. Redolfi tiene la posibilidad de competir con bajos precios, además de conseguir precios de compra más competitivos al adquirir sus productos al por mayor. Aún así, el margen de ganancia de las empresas participantes de esta industria se ve afectado constantemente.

- *La rivalidad entre los competidores:*

La rivalidad existente entre empresas participantes en esta industria es muy grande, diferenciándose gracias al establecimiento de estrategias de posicionamiento en el mercado. De esta manera se logra no sólo mejorar la participación en el mercado sino también una muy importante que es la de permanecer.

Entre las estrategias más relevantes se pueden mencionar: aumentar la inversión en marketing, rebajar los costos fijos, proporcionar un valor añadido a los clientes, mejorar la experiencia del usuario, etc.

Análisis FODA

A continuación, se procede a realizar un diagnóstico organizacional interno de la empresa utilizando la matriz F.O.D.A., la cual permite visualizar la situación actual de la misma, describiendo características internas (fortalezas y debilidades) como también sus características externas (oportunidades y amenazas).

Fortalezas

- Amplia experiencia en el negocio.
- Buena relación con sus empleados.
- Precios competitivos.
- Poder de financiación a los clientes.
- Amplia gama de productos.

Debilidades

- No cuenta con un Departamento de Recursos Humanos.
- Procesos internos no estandarizados (Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, etc).
- Falta de un plan de comunicación interna.

Oportunidades

- Posibilidad de ampliar clientes y canales de distribución por situación pandemia Covid-19.

- Instalación del nuevo centro de distribución.
- Ampliar línea de productos.

Amenazas

- Inestabilidad económica del país.
- Baja en los clientes por reducción del consumo.
- Aumento de la competencia ya sea por nuevas empresas o empresas que hayan modificado su medio de actuación debido a tener que reinventarse por situación actual.

Como resultado del análisis realizado, podemos visualizar gran cantidad de fortalezas dentro de la organización, demostrando solidez financiera y estructural. Sin embargo, es muy importante trabajar sobre las debilidades mencionadas, generando una nueva realidad para la compañía. El buen clima y la búsqueda constante de crecimiento favorecerán la implementación de distintas mejoras para poder afrontar las amenazas planteadas.

En cuanto a lo mencionado, surge entonces la importancia de implementar un plan de comunicación interna, el cual logre alinear a todos los sectores internos a la estrategia corporativa, estandarizando procesos y optimizando las conexiones entre los mismos.

Estos aspectos son parte esencial de las organizaciones exitosas, mejorando el clima interno, la productividad, la motivación, la adaptabilidad a los cambios, el trabajo en equipo, etc.

Asimismo, capacitar a los mandos jerárquicos en liderazgo coach, con el objeto de desarrollar y mejorar las habilidades de todos los colaboradores integrantes de cada sector. Mejorando la adaptación de nuevos colaboradores, y orientando el cumplimiento de las metas profesionales y personales de cada uno de ellos a las necesidades de la organización.

Es necesario orientar cada acción cotidiana al rumbo estratégico de la empresa. Al fortalecer a la organización desde el contexto interno, se lograría también apaciguar el impacto que pudiesen tener las amenazas existentes.

Marco Teórico

En la siguiente sección del trabajo se desarrollará el marco teórico de las temáticas concretas identificadas y mencionadas anteriormente. Esto se centra en la comunicación interna y el coaching organizacional y servirán de base para diseñar la propuesta de implementación.

Comunicación Organizacional y Comunicación interna

Michael Ritter (2008) destaca que el significado de la *comunicación organizacional* puede ser altamente subjetivo y de hecho existen tantas definiciones como profesionales vinculados al estudio de este campo. A pesar de ello, define a la comunicación organizacional como el intercambio de información, de ideas y de sentimientos. O, resumida en una sola palabra, es intercambio.

En referencia a la *comunicación interna*, opina que no ha sido ni es definida usualmente de esta forma. Están aquellos que piensan en términos informáticos. Otros circunscriben su significado a la transmisión de información o igualan comunicación con medios de prensa. Sin embargo, esos significados son solo partes de un todo. Todos deben ser utilizados efectivamente para promover el proceso de intercambio y establecer el “tono” de la comunicación en la organización.

Las funciones principales de la comunicación interna:

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
5. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimientos estancos.
8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.

10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
11. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
13. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Liderazgo y Coaching Organizacional

Según el autor Oscar Anzorena (2019), destaca que la mayoría de las numerosas teorías desarrolladas sobre el liderazgo tienen en común el “paradigma de la influencia”. Es decir que más allá de los diferentes enfoques, todos los autores coinciden en definir al liderazgo como una acción de influencia en los seguidores. A esto, propone encarar la problemática del liderazgo en forma efectiva, cambiando la mencionada perspectiva y así abordarla desde un *paradigma del desarrollo personal y organizacional*. Asumir una función de conducción desde el liderazgo implica el compromiso con la expansión del potencial y la mejora del desempeño individual y colectivo.

Respecto a los conceptos desarrollados, se destaca en primera instancia la importancia de la comunicación organizacional. No solo el hecho de que en la organización se optimice la comunicación interna tanto estructural como individualmente, a esto me refiero al replanteo de los altos mandos y mandos medios sobre lo que realmente es necesario comunicar, sino también al producto de esa reestructuración comunicacional, que es el acercar al empleado a los objetivos organizacionales y que este también los vincule con los personales, logrando una simbiosis sinérgica.

En segunda instancia es indispensable contar con líderes que mediante técnicas de coaching acompañen todo el proceso hasta la obtención de los resultados esperados. Que sepan identificar los objetivos organizacionales, potencien las capacidades del personal y logren generar ese compromiso “extra” del personal.

Diagnóstico y Discusión

La problemática que impacta negativamente en A.J. & J.A. Redolfi es la falla en la comunicación interna y la falta de líderes coach. Esta problemática trae problemas de eficiencia y eficacia dentro de la organización, generando tanto pérdidas económicas como de desarrollo.

El estilo informal predominante en la gestión de la compañía afecta a la interacción necesaria entre los distintos sectores internos. Esto acarrea problemáticas como falta de control interno, en la consecución de los objetivos, cultura organizacional deficiente, la falta de claridad en descripción de puestos, la selección de personal idóneo y/o capacitado son algunos indicios de que la organización requiere de un cambio que consolide la visión y misión de ésta y con esto que los objetivos organizacionales trasciendan a todos los sectores internos involucrados.

Es por esto por lo que considero que, al desarrollar un plan de comunicación interna, se logrará mayor integración del personal integrante, contagiar a la organización toda de una cultura clara y consolidada, transmitir y distribuir la información relevante y estratégica en sintonía con la misión, visión y objetivos organizacionales. Con esto se podrá lograr que todo el personal esté alineado, cohesionado y comprometido con el ideal y las aspiraciones de la empresa, mejorando la productividad individual y colectiva.

Paralelamente, es sumamente necesario contar con una formación de líderes coach para mandos jerárquicos, ya que con ello se logrará una gestión efectiva del cambio, o al menos reducirá en gran parte la posibilidad de fracaso.

Asimismo, buscará generar un incremento del potencial del talento humano dentro de la empresa, mejorando el desempeño individual y grupal, la motivación, relaciones interpersonales, entre otros, para que finalmente se obtengan mayores beneficios personales y organizacionales.

Es una clara oportunidad para la empresa de desarrollar los cambios mencionados para la obtención de mayores beneficios económicos, ya que estos lograrán una mejor funcionalidad y adherencia de los distintos sectores pertenecientes (y sus integrantes) a los objetivos organizacionales.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar un Plan de Comunicación Interna y formación de Líderes Coach para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L con el propósito de estructurar y formalizar sus procesos internos, de manera tal que se logren eficientizar los procesos actuales, logrando no solo un crecimiento en la adaptabilidad de la organización, sino también mejorar su rentabilidad anual en un 8%. Todo esto alineado a los objetivos organizacionales.

Objetivos específicos

*Definir y establecer un canal de comunicación interna para generar un flujo coherente y preciso en la interacción de los distintos departamentos internos de la empresa.

*Dotar a los mandos medios de las herramientas teórico-prácticas a fin de gestionar un liderazgo proactivo y alineado a las teorías de coaching que actualmente se utilizan en el ámbito organizacional.

*Reforzar el concepto de trabajo en equipo a fin de potenciar a los distintos sectores de la organización.

Alcance

*Geográfico: esta propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de Líderes Coach se desarrollará en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

*Temporal: Una vez inicie la implementación del presente Plan, se estima un tiempo total de 6 meses para su establecimiento (julio-diciembre 2021).

*De contenido: el presente plan se orientará en dotar a la organización de las herramientas necesarias sobre comunicación interna y formación de líderes coach para lograr un mejor funcionamiento de la organización. De esta forma generar una evolución en las prácticas

profesionales actuales con el propósito de potenciar la productividad y la adaptabilidad a los tiempos actuales.

*Limitaciones: En la actualidad existen limitaciones por motivo de la pandemia COVID-19, por lo que se estima la implementación del recurso virtual (reuniones y capacitaciones por plataformas de videoconferencias) para los casos que no puedan ser desarrollados presencialmente.

Acciones a desarrollar

Se describen a continuación las partes integrantes del presente Plan de Acción. Los mismos especificarán los plazos, recursos necesarios y las herramientas de medición recomendada para visualizar de manera directa el logro de los objetivos tanto generales como específicos.

Actividad 1: “La Comunicación Interna”

La presente capacitación será para todo el personal de la organización. A través de una buena estrategia de comunicación interna es posible generar sentido de pertenencia y una cultura de organización, además de comunicar la intención determinada hacia el público exterior. La planificación de las políticas de comunicación evita que se generen “pérdidas” en la interacción continua dentro de la organización, permitiendo direccionar estratégicamente la información que fluye dentro de la misma, transmitiendo la estrategia e imagen corporativa. Asimismo, genera un impacto positivo directo en el clima interno.

Se contratará personal especializado para la mencionada capacitación, y la implementación estará a cargo del responsable de RRHH de la compañía.

Se proponen desarrollar los siguientes contenidos y temáticas:

Módulo I. Introducción a la Comunicación Interna

- Principios básicos para la gestión de la comunicación
- Significado de la Comunicación Interna
- La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes

- El rol y las funciones del área de Comunicación Interna.
- Los objetivos de la Comunicación Interna.
- Tipos de Comunicación Interna
- Públicos de la Comunicación Interna
- Niveles de participación en Comunicación Interna
- El rumor
- La importancia de la escucha

Módulo II. Cultura Organizacional y Comunicación

- Cultura Organizacional: Funciones, Clasificación y Elementos.
- Cultura e Identidad.
- Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura.
- Clasificación de la cultura organizacional.
- Cultura y personalidad.
- Claves para la gestión del cambio organizacional.
- La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión.
- Cultura y ética en la organización.
- Comportamiento ético en el trabajo.

Módulo III. Planificación de la Comunicación Interna

- Etapas de la planificación.
- El diagnóstico en comunicación interna.
- Las técnicas de recolección de datos.
- El plan de comunicación interna.

- La planificación 360 grados.
- Enfoques de planificación.
- Etapas de la planificación
- Los Objetivos.
- Las Estrategias.
- La Programación.
- Calendario y presupuesto
- Ejecución
- Evaluación: Metodologías y técnicas de medición.
- Auditoría.

Módulo IV. Canales de Comunicación interna – 2.0

- Medios y acciones
- Mensajes clave
- Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales
- House Organ, Newsletter, Cartelera, e-mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs,
- Red de facilitadores
- Comunicación 2.0
- Acceso y disponibilidad
- Igualdad
- Usabilidad
- Participación
- Lurcking

- Participación y confianza
- Interacción - Colaboración
- Prosumidores - Influenciadores
- Engagement

La herramienta de medición recomendada es la aplicación de una encuesta de clima organizacional, orientada a la comunicación interna y las condiciones laborales. Del resultado obtenido se evaluarán los cursos de acción necesarios a implementar para optimizar el presente plan.

Recursos y costos

La presente capacitación demandará un tiempo total de 1 mes y medio, distribuido en 3 encuentros semanales. Asimismo, se evaluará la posibilidad de realizar 1 encuentro presencial adicional por semana con motivo de escuchar las devoluciones parciales de los empleados.

Adicionalmente a la capacitación específica, se prevé contar con suscripción de la plataforma Zoom, y otras que se consideren necesarias para este fin.

Los recursos físicos serán: sala de reuniones para el encuentro presencial, computadoras con acceso a internet o celulares como alternativa.

El recurso profesional será el personal especializado que dicte el mismo.

Costo Actividad 1: \$50.000

Actividad 2: “Canal interno de comunicación institucional - Intranet”

Este canal interno denominado Intranet, es una web interna y de uso exclusivo para el personal de la organización. Se podrá ubicar en un servidor físico, en caso de encontrarse disponible en la empresa, o bien utilizar la nube. Esta herramienta posibilita conectar y centralizar en un único lugar tanto la información transversal a toda la organización (estructura,

misión, visión, historia, proyectos, etc.), como también información específica a cada departamento (material de trabajo, instructivos, etc.), servicio de mensajería interna, servicio de memos entre distintos departamentos, capacitaciones, etc.

Esta intranet también puede incorporar encuestas de clima organizacional, consultas/sugerencias de empleados para incrementar la participación y el involucramiento de todos los colaboradores. Sin duda, es una herramienta imprescindible para fomentar y alinear la comunicación interna, siempre a los objetivos organizacionales.

Los empleados utilizarán la información disponible para situarse de mejor manera dentro de la empresa, conociendo el Qué hacer, el cómo hacerlo y también el muy importante Por qué. Generará mayor empatía en los trabajadores y producirá con esto mayores beneficios organizacionales.

Los responsables de esta implementación serán: el responsable de RRHH de la organización, los mandos medios, y muy importante, contar con el apoyo y el compromiso de la alta dirección.

Actividades

La presente demandará un tiempo total de 1 mes y medio, distribuido en 4 actividades principales. Primero se definirá el propósito y los objetivos de la misma, identificando qué se quiere comunicar, el cómo y el porqué de esa selección. Luego se administrará el material correspondiente a ser subido a la red interna. Una vez esto, se optará por la plataforma tecnológica adecuada a las necesidades. Y por último se realizará la puesta en marcha y testeo de la misma.

El diseño y asesoramiento técnico estará a cargo de un diseñador web.

Recursos y costos

Se utilizarán las herramientas ya disponibles en la organización, como computadoras, servidor (en caso de existir, sino se utilizará un host virtual), internet.

El recurso profesional será el personal especializado contratado para dicho fin.

Costo Actividad 2: \$150.000

Actividad 3: “Coaching y Liderazgo para mandos medios”

La mencionada capacitación se orienta a dotar a los mandos medios de la organización de las herramientas necesarias a fin de desarrollar habilidades, capacidades, conocimientos y conductas específicas que les permitan no solo satisfacer las demandas de los grupos superiores e inferiores sino también servir de guía para poder, junto a su equipo de trabajo, lograr exitosamente los objetivos organizacionales.

Al igual que la primera actividad, se contratará personal especializado para la mencionada capacitación y la implementación estará a cargo del responsable de RRHH de la compañía.

Se proponen desarrollar los siguientes contenidos y temáticas:

Módulo I. Introducción al Coaching

Coaching. Definición.

Teoría del observador.

Modelos mentales.

Cuerpo, emoción y lenguaje.

Estructura de coherencia.

Módulo II. Emociones

Inteligencia Emocional.

Intra e interpersonal.

Autoconocimiento.

Regulación emocional.

Automotivación. Empatía.

Habilidades sociales. Emociones básicas. Emoción y estados de ánimo.

Módulo III. Lenguaje

La comunicación. La escucha

El silencio. El habla.

Lenguaje declarativo.

Afirmaciones y declaraciones y juicios.

Declaraciones fundamentales.

La coordinación de acciones.

Columna Izquierda.

Compromiso. Promesa. La confianza.

Módulo IV. Coaching y Liderazgo Organizacional

El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo

Liderazgo situacional. Liderazgo resonante y disonante.

Empowerment y Liderazgo.

Recursos y costos

La presente capacitación demandará un tiempo total de 1 mes y medio, distribuido en 3 encuentros semanales. Asimismo, se evaluará la posibilidad de realizar 1 encuentro presencial adicional por semana con motivo de escuchar las devoluciones parciales de los empleados.

Adicionalmente a la capacitación específica, se prevé contar con suscripción de la plataforma Zoom, y otras que se consideren necesarias para este fin.

Los recursos físicos serán: sala de reuniones para el encuentro presencial, computadoras con acceso a internet o celulares como alternativa.

El recurso profesional será el personal especializado que dicte el mismo.

Costo Actividad 2: \$35.000

Actividad 4: “Gestión de Equipos de Trabajo”

La presente capacitación está destinada al personal de la compañía con personal a cargo. Se orienta en la efectiva gestión de equipos de trabajo, dotar al personal que sea responsable de manejar equipos de trabajo de las herramientas efectivas y conceptos claves que permitan lograr y desarrollar un equipo de trabajo eficiente, comprometido y dispuesto. Asimismo, desarrollar capacidades de diagnóstico y ejercicio de liderazgo de procesos organizacionales.

Se proponen desarrollar los siguientes contenidos y temáticas:

Módulo I. Equipos de trabajo

- Introducción al concepto de equipo
- La importancia del trabajo en equipo
- Las 5 C del trabajo en equipo
- Grupo y equipo
- Formación de los equipos de trabajo.

Módulo II. Comunicación

- Introducción
- Dificultades de la comunicación
- La escucha activa
- Comunicación asertiva.

Módulo III. Desafío de liderar

- Introducción al liderazgo
- Conducción y desarrollo de equipos
- Seis preguntas importantes

Para posibilitar el cálculo del ROI, se ha tomado la información brindada de la compañía de los beneficios obtenidos en el año 2018 y estimado el ingreso total del año 2021.

Se han ido calculando los beneficios estimados según la tasa de inflación anual, por ejemplo, durante el año 2019, la tasa de inflación fue del 53,55%, durante el año 2020 fue del 42,02% y para el corriente año 2021 se estima ronde el 50%.

Total beneficios 2018: \$6.195.536,11

Total beneficios estimado 2019: \$9.513.245,70

Total beneficios estimado 2020: \$13.510.711,54

Total beneficios estimado 2021: \$20.266.067,31

Con estos datos y teniendo en cuenta el incremento buscado en las utilidades del 8%, el Retorno de la Inversión surgirá entonces del siguiente cálculo:

$$\frac{1.621.285,38 - 465.000}{465.000} \times 100$$

ROI: 248%

Este resultado refleja, que por cada peso invertido la organización ganará \$2,48. Esto evidencia que la implementación de la propuesta es rentable.

Conclusiones

Para el presente reporte del caso se ha realizado un análisis situacional de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., el cual ha detectado distintas problemáticas en la misma. Entre ellas se puede mencionar la falta de una gestión efectiva de la comunicación interna y líderes que no cuentan con competencias desarrolladas en la rama del coaching.

Es por esto por lo que se ha propuesto un plan de implementación que dote a la organización de herramientas y competencias sólidas para solucionar esas falencias de raíz. Logrando de esta manera estructurar y formalizar sus procesos internos.

De este modo, capacitando a todo el personal de la organización en la temática de la comunicación interna se promueve el sentido de pertenencia a la misma y afianza la cultura interna. Asimismo, facilita la interacción continua dentro de la organización, direccionando de manera efectiva la información que en ella fluye y mejorando adicionalmente el clima interno.

De igual manera, entrenando a los mandos medios de la compañía se brindan herramientas específicas que sin duda logran una mayor integración entre los empleados y promueven el alcance del éxito.

Es esperable que, en la misma línea que las investigaciones mencionadas sobre la temática, implementando el presente plan diseñado, se logre no sólo disminuir las problemáticas identificadas en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., sino también servir de base para lograr nuevos desafíos de crecimiento y mejora de la productividad.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en todos sus aspectos, se sugiere que a futuro la compañía trabaje sobre algunas cuestiones que no han formado parte del presente desarrollo.

Cabe destacar, que afrontar este desafío generará resultados orientados a mayor eficiencia y eficacia, mayor productividad y rentabilidad. Es cierto que el entorno externo ciertamente puede facilitar o dificultar el accionar de la empresa, pero cuanto más fortalecida se encuentre la estructura interna de la misma, más posibilidades va a tener de enfrentar los desafíos que el entorno le presente y mayor provecho sacará de las oportunidades.

Se sugiere crear el área de Recursos Humanos, el cual trabaje sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, plan de carrera y promoción, clima organizacional, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros.

Asimismo, se sugiere implementar sistemas de control internos, ya que la compañía presenta actualmente una gestión sumamente informal, careciendo del uso de sistemas informáticos específicos que optimicen tanto la gestión como la interrelación entre los departamentos de compras, inventario, ventas, etc.

Bibliografía

- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional* (1ra ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Blanco Gómez, D. (21 de marzo de 2020). Las 30 medidas económicas que tomó el Gobierno para paliar las consecuencias del coronavirus. Infobae.
<https://www.infobae.com/economia/2020/03/21/las-30-medidas-economicas-que-tomo-el-gobierno-para-paliar-las-consecuencias-del-coronavirus/>
- Barrientos Monsalve, E., Hurtado Hernández, L., Lesmes Silva, A. y Duarte Rey, D. (2020). ¿Coaching en las empresas? La gerencia del coaching en las organizaciones contemporáneas. *Mundo Fesc*, 10 (s1), 223-236. Recuperado de
<https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/428/504>
- Chamba Rueda, L., Higuerey Gómez, A. y Pardo Cueva, M. (2018). La comunicación como agente dinamizador de los factores de calidad empresarial. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, (16), 257–269. Recuperado de
<https://www.proquest.com/openview/95a254d2851806b6c28ef9623e3538aa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- ¿Qué medidas está tomando el gobierno? (2021). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D. y Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*, (134), 315-330. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16057382018>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* (1ra ed.). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Anexos

Anexo I:

Módulos y cronograma de estudio de la capacitación “Comunicación Interna”, en “Capacitarte.org” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

CURSO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Contenido del curso:

MÓDULO I. Introducción a la Comunicación Interna

- Principios básicos para la gestión de la comunicación
- Significado de la Comunicación Interna
- La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes
- El rol y las funciones del área de Comunicación Interna.
- Los objetivos de la Comunicación Interna.
- Tipos de Comunicación Interna
- Públicos de la Comunicación Interna
- Niveles de participación en Comunicación Interna
- El rumor
- La importancia de la escucha

MÓDULO II. Cultura Organizacional y Comunicación

- Cultura Organizacional: Funciones, Clasificación y Elementos.
- Cultura e Identidad.
- Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura.
- Clasificación de la cultura organizacional.
- Cultura y personalidad.
- Claves para la gestión del cambio organizacional.
- La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión.
- Cultura y ética en la organización.
- Comportamiento ético en el trabajo.

MÓDULO III. Planificación de la Comunicación Interna

- Etapas de la planificación.
- El diagnóstico en comunicación interna.
- Las técnicas de recolección de datos.
- El plan de comunicación interna.
- La planificación 360 grados.

- Enfoques de planificación.
- Etapas de la planificación
- Los Objetivos.
- Las Estrategias.
- La Programación.
- Calendario y presupuesto
- Ejecución
- Evaluación: Metodologías y técnicas de medición.
- Auditoría.

MÓDULO IV. Canales de Comunicación interna – 2.0

- Medios y acciones
- Mensajes clave
- Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales
- House Organ, Newsletter, Cartelera, e-mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs,
- Red de facilitadores
- Comunicación 2.0
- Acceso y disponibilidad
- Igualdad
- Usabilidad
- Participación
- Lurcking
- Participación y confianza
- Interacción - Colaboración
- Prosumidores - Influenciadores
- Engagement

Anexo 2:

Módulos y cronograma de estudio de la capacitación “Coaching y Liderazgo para mandos medios”, en “Capacitarte.org” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Contenido del curso:

Módulo I. Introducción al Coaching

Coaching. Definición.
Teoría del observador.
Modelos mentales.
Cuerpo, emoción y lenguaje.
Estructura de coherencia.

Módulo II. Emociones

Inteligencia Emocional.
Intra e interpersonal.
Autoconocimiento.
Regulación emocional.
Automotivación. Empatía.
Habilidades sociales. Emociones básicas. Emoción y estados de ánimo.

Módulo III. Lenguaje

La comunicación. La escucha
El silencio. El habla.
Lenguaje declarativo.
Afirmaciones y declaraciones y juicios.
Declaraciones fundamentales.
La coordinación de acciones.
Columna Izquierda.
Compromiso. Promesa. La confianza.

Módulo IV. Coaching y Liderazgo Organizacional

El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo
Liderazgo situacional. Liderazgo resonante y disonante.
Empowerment y Liderazgo.

Anexo 3:

Módulos y cronograma de estudio de la capacitación “Gestión de Equipos de Trabajo. Cómo liderar, comunicar y motivar eficientemente equipos de trabajo”, en “Capacitarte.org” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Contenido y temáticas incluidas en el curso:

Módulo I: Conocimiento de los equipos de trabajo

- Introducción al concepto de equipo
- La importancia del trabajo en equipo
- Las 5 C del trabajo en equipo
- Grupo y equipo
- Formación de los equipos de trabajo.

Módulo II: Comunicación

- Introducción
- Dificultades de la comunicación
- La escucha activa
- Comunicación asertiva.

Módulo III: Desafío de liderar

- Introducción al liderazgo
- Conducción y desarrollo de equipos
- Seis preguntas importantes
- Liderazgo situacional.

Módulo IV: ¿Cómo motivar a los colaboradores?

- Introducción
- Teorías de la motivación
- La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva.