

UNIVERSIDAD SIGLO 21  
TRABAJO FINAL DE GRADO  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.



**“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach para la empresa Proa Consulting”**

*Internal communication plan and training of coach leaders for the company Proa Consulting*

Autor: Chialvo, Gonzalo Marcelo.

DNI: 38180815

Legajo: RHU17126

Tutor: Gambino, Natalia.

Córdoba, Argentina 2023.

## **Agradecimientos**

A todas las personas que me acompañaron durante todo este trayecto, desde el comienzo de mis estudios hasta la obtención de mi título de Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

A mi familia en especial, por el apoyo incondicional y la confianza que depositaron en mí en este proyecto, a mi madre que hoy no está, de quién aprendí el espíritu y a quién le prometí, sería profesional.

A todos ellos porque nada de lo que logré sería posible sin su compañía, gracias, por estar siempre.

*Gonzalo Marcelo Chialvo*

## **Resumen**

El presente reporte de caso se llevó a cabo en Proa Consulting, una consultora de talla internacional dedicada al desarrollo y gestión de organizaciones sociales en varios países de América Latina. Por medio de un análisis de la situación, se determinó que la compañía presentaba inconvenientes relacionados a la comunicación interna y en el liderazgo coach, debido a la falta de delegación de responsabilidades, capacitaciones ineficaces y faltas de herramientas digitales. Frente a estas falencias, se elaboró un plan estratégico conformado por acciones concretas, capacitaciones y la implementación de un canal de comunicación. Mediante esta propuesta se logró generar un valor agregado mediante la estimulación, como así también se consiguió reducir el índice de ausentismo injustificado en un 9,82%.

*Palabras clave:* Comunicación Interna, Comunicación Digital, Liderazgo Coach.

## **Abstract**

The following case report was carried out at Proa Consulting, an internationally renowned consultancy dedicated to the development and management of social organizations in various Latin American countries. Through an analysis of the situation, it was determined that the company was facing issues related to internal communication and coaching leadership, due to a lack of delegation of responsibilities, ineffective training, and a lack of digital tools. In response to these shortcomings, a strategic plan was developed, consisting of specific actions, training programs, and the implementation of a communication channel. This proposal successfully added value through motivation and also achieved a 9.82% reduction in unjustified absenteeism.

*Key Words:* Internal Communication, Digital Communication, Leadership Coach.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Análisis de la situación .....</b>	<b>8</b>
<i>Análisis PEST .....</i>	10
<i>Análisis de las cinco fuerzas de PORTER .....</i>	13
<i>Análisis FODA.....</i>	14
<b>Marco teórico .....</b>	<b>18</b>
<i>Comunicación interna .....</i>	18
<i>Comunicación digital .....</i>	19
<i>Liderazgo coach .....</i>	19
<b>Diagnóstico y discusión .....</b>	<b>21</b>
<b>Plan de implementación .....</b>	<b>23</b>
<i>Objetivo general .....</i>	23
<i>Objetivos específicos .....</i>	23
<i>Alcance .....</i>	23
<i>Capacitación en comunicación interna con consultora externa .....</i>	24
<i>Incorporación de un nuevo canal de comunicación.....</i>	25
<i>Formación en liderazgo coach.....</i>	27
<i>Marco temporal para el plan de implementación .....</i>	28
<i>Evaluación del impacto de la implementación.....</i>	29
<i>Costo financiero de la implementación .....</i>	30
<i>Cálculo del ROI .....</i>	30
<b>Conclusión .....</b>	<b>31</b>
<i>Recomendaciones .....</i>	32
<b>Bibliografía.....</b>	<b>33</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>37</b>
<i>Anexo 1: Programa de capacitación de comunicación interna en consultora GrowUP Latam. ....</i>	37
<i>Anexo 2: Adquisición de Software Microsoft Teams.....</i>	42

<i>Anexo 3: Plan de estudio – Curso de herramientas de coaching ontológico para mandos medios y supervisores de la plataforma Capacitarte.....</i>	<i>43</i>
<i>Anexo 4: Costo - Curso de herramientas de coaching ontológico para mandos medios y supervisores de la plataforma Capacitarte. ....</i>	<i>44</i>
<i>Anexo 5: Informe de ausentismo global – Proa Consulting.....</i>	<i>45</i>

## **Introducción**

Proa Consulting es una consultora internacional que se dedica al desarrollo y gestión de organizaciones sociales en varios países de América Latina, y cuenta con 160 colaboradores y una estructura organizativa no verticalista. La empresa trabaja con una amplia variedad de clientes, tanto a nivel local como internacional, y ha logrado establecer una presencia fuerte en varias ciudades de Argentina, Chile, Colombia y Perú. Entre sus clientes se encuentran organizaciones reconocidas a nivel internacional como UNICEF, Greenpeace, Oxfam y ACNUR.

En este contexto y en cuanto a la cultura organizacional de Proa, el fundador y director general de Proa Argentina, Luciano Grenni, destaca la importancia del sentido de comunidad y propósito para conocer los orígenes, cultura y estructura de la empresa. Su comunicación interna se basa en los pilares de comunicación abierta y transparente entre los empleados y se promueve el trabajo en equipo.

En lo que respecta al área de RRHH de Proa Consulting es un departamento clave, ya que su principal función es asegurar que se cuente con el talento y las habilidades necesarias para lograr sus objetivos. Uno de los mayores desafíos de esta área es atraer y retener a los mejores profesionales del mercado. Para lograrlo, se enfocan en ofrecer una cultura organizacional atractiva y diferenciadora.

Sin embargo, existen varias problemáticas que requieren ser abordadas para mejorar la gestión del talento, garantizar el éxito y la sostenibilidad de la empresa. Uno de los principales problemas se relaciona con la carencia de líderes efectivos, lo que genera inconvenientes de alineación, falta de enfoque y falta de motivación. Es importante contar

con personal capaz de cumplir el rol de líder y diferenciarlos, ya que el desempeño del equipo se verá afectado según cómo los guíen.

Un punto importante a analizar es el modelo de comunicación interna. Si bien es crucial que haya una comunicación clara y abierta entre los empleados y los líderes, la empresa parece tener una cultura organizacional poco definida y su modelo de comunicación informal puede generar confusión y dificultades en la gestión del talento y en la toma de decisiones estratégicas.

Otro desafío que enfrenta el área de Recursos Humanos de Proa Consulting es la falta de oportunidades de formación y desarrollo para sus empleados, lo que puede llevar a una desmotivación y afectar su rendimiento y compromiso con la empresa.

Finalmente, en lo que respecta al área de reclutamiento y selección, no se mencionan políticas de inclusión y diversidad en la empresa. Esto puede limitar la perspectiva y el enfoque de la empresa y reducir su capacidad para abordar los problemas de manera efectiva.

Es también fundamental resaltar que la comunicación interna en una empresa es el conjunto de flujos de información que se transmiten y reciben dentro de la organización. El área de RRHH utiliza estos flujos para operar de manera efectiva en todas sus funciones. Tomando en cuenta lo expresado por Daniela Ruiz Sosa (2020) en su trabajo final de grado bajo metodología de reporte de caso, realizado para la Universidad Siglo 21, titulado “Plan de comunicación interna y capacitación de Líderes Coach en MAN-SER S.R.L.”:

La comunicación es la base de las relaciones y en las organizaciones este proceso está fuertemente ligado en la toma de decisiones, en la planificación, en el diagnóstico de las necesidades, reconociendo la importancia de las

mismas y desarrollando las herramientas necesarias. (pág. 20, <https://bit.ly/3N0hNGw>).

La capacidad de las PyMES para cambiar su estructura productiva con mayor facilidad que las grandes empresas debe considerarse una ventaja competitiva, especialmente en un mercado argentino que es inestable y está presionado por altibajos en su economía. Un antecedente frente a esta impronta es el artículo de investigación tipo descriptiva de María A. Rosa Dominici (2016) titulado “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio”, en su estudio de empresas ubicadas en la provincia de Buenos Aires y la relación con el Coaching:

...la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a desarrollar en las PYMES, pues representa un sistema de apoyo que faculta la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favorece incluso, el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales. (pág. 138, <https://bit.ly/3H4Hkud>).

Con dichos antecedentes se puede afirmar que el estudio del caso de Proa Consulting es de gran relevancia ya que tiene problemas en su comunicación interna y no reconoce la significación del capital humano en su organización. Es aquí donde los líderes coach son fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa. Para ello, es necesario contar con un área y un plan de comunicación definidos, liderados por personas capacitadas para potenciar las habilidades de los colaboradores y cumplir objetivos y metas en un mercado altamente competitivo.



## **Análisis de la situación**

Para analizar el contexto interno y externo de la institución, partimos de los pilares culturales, misión y visión que hacen que Proa pueda llegar a ser una empresa competitiva dentro del mercado.

Proa se escolta de diez pilares culturales, fuertemente arraigados desde el comienzo de esta organización (Agencia Proa Consulting, 2023, <http://bit.ly/3CKl8mU>). Dentro de los más importantes se pueden nombrar los siguientes:

- Somos disruptivos por naturaleza, creativos y verdaderos agentes del cambio.
- Lo damos todo por nuestros objetivos con absoluta convicción.
- Generamos, acompañamos y potenciamos cambios positivos en las comunidades de Latinoamérica.
- Buscamos una comunicación abierta que nos permita innovar desde lugares y formas inimaginables.

Estos pilares son las bases que guían las formas de comunicación, lineamientos, el sentido de identidad y la razón de ser de todas las personas dentro de su nómina.

En cuanto a la misión que acompaña a estos pilares, la consultora busca fortalecer las instituciones del tercer sector, implementando estrategias de comunicación y desarrollo de recursos que contribuyan al posicionamiento público y a la sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil.

Toda empresa debe tener clara la visión a futuro para poder establecer un rumbo y un objetivo a cumplir. En el caso de Proa, la visión comprende de formar parte de una sociedad

sustentable, donde las organizaciones sociales provean soluciones a los problemas importantes, relevantes y urgentes.

En este contexto, el fundador y director general de Proa Argentina destaca la importancia del sentido de comunidad y propósito en la organización. En particular, distingue la cultura de improvisación y colaboración que surge de una estructura horizontal en la oficina, donde la innovación es el resultado de la creatividad y la falta de condicionamientos. También se aprecia cómo la falta de mobiliario generó una cultura de reuniones sin sillas, lo que a su vez fomentó la colaboración y el intercambio de ideas. Estas premisas dan una clara idea en la formación del modelo de comunicación interna y como se muestra.

Con el rápido crecimiento de la empresa en poco tiempo se hace difícil satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados en términos de salarios, beneficios y oportunidades de carrera, trayendo aparejados problemas en la distribución de recursos y en la planificación de las necesidades futuras.

La falta de reconocimiento y recompensa por un trabajo bien hecho puede desmotivar a los empleados y hacer que se sientan desvalorizados, pudiendo encausar un índice alto de ausentismo.

Es muy difícil lograr estructuras sin jerarquías, y más cuando no se encuentra definido un proceso de gestión de líderes que puedan estar involucrados y comprometidos en el control de los colaboradores.

Su estructura está compuesta y dividida por 8 áreas, según las actividades que cada uno efectúa, las cuales son: Dirección, Coordinación Cooperativa, Dialogo Directo, Coordinación Nacional, Coordinación Regional, Telemarketing y Soporte Técnico.

El área de Recursos Humanos, se encuentra conformada por el área de selección o calidad y el área de capacitación, desarrollo y comunicación. Encargadas de las tareas de: proceso de selección, auditoría de calidad, formaciones y desvinculaciones.

A continuación, se llevará a cabo un análisis PEST para examinar y evaluar la información a nivel macro.

### *Análisis PEST*

**Factores Políticos:** En cuanto a la estabilidad política, en los últimos años Argentina ha atravesado por diversas crisis políticas y económicas que han afectado su estabilidad.

En Argentina el sector no lucrativo es regulado por la Ley de Asociaciones Civiles y Fundaciones, la cual establece los requisitos y obligaciones que deben cumplir las organizaciones sin fines de lucro. El gobierno argentino también promueve iniciativas de responsabilidad social empresarial que pueden ser beneficiosas para las organizaciones sociales que colaboran con empresas privadas en este ámbito. (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Argentina, 2023, <https://bit.ly/3LctgS7>).

Los planes sociales en la Argentina comenzaron a aumentar en el año 2009, la curva en la actual administración no dejó de ascender, inclusive, después de la pandemia del nuevo coronavirus. Con el actual presidente los planes sociales pasaron del 0,3% del PBI durante el gobierno anterior al actual 0,6%, es decir el doble y más del 500% de incremento en comparación con el primer mandato de Cristina Fernández de Kirchner. (Infobae, 2023, <https://bit.ly/3GRBa0w>).

**Factores Económicos:** En el ámbito económico Argentina ha enfrentado una serie de desafíos en los últimos años, incluyendo altos niveles de inflación, deuda externa y una tasa de desempleo elevada.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) la economía argentina se contrajo un 10,0% en 2020 debido a la pandemia de COVID-19, aunque se esperaba una recuperación del 6,4% en 2021 y la inflación sigue siendo alta, con una tasa interanual del 104,3% en marzo de 2023 según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2023, <https://bit.ly/3Lb1KnM>).

Existen diversos motivos que provocan la depreciación de la moneda, lo que a su vez provoca una elevada inflación, y estos están estrechamente vinculados a las políticas económicas de cada gobierno, el aumento del valor del dólar y la falta de inversión en capital. Debido a todas estas circunstancias, la planificación a mediano y largo plazo de las organizaciones, incluyendo Proa Consulting, se encuentra en una situación crítica.

**Factores Socio-culturales:** En cuanto relación a socio-cultura, Argentina es un país con una rica diversidad cultural y una población de alrededor de 45 millones de habitantes.

El acceso a servicios de salud y educación es gratuito y universal. Sin embargo, el país enfrenta desafíos en la lucha contra la pobreza y la desigualdad. Según Infobae:

En 2011 la pobreza era del 31,8% y la indigencia del 5,7 por ciento. En 2019, estas tasas eran del 39,8 y el 8,4 por ciento, respectivamente; luego, con la pandemia y la larga cuarentena, subieron al 44,7 y 9,8 por ciento en 2020. (Infobae, 2023, <https://bit.ly/3GRBa0w>).

La pandemia de COVID-19 ha afectado de manera desigual a distintos sectores de la sociedad, lo que ha generado nuevas demandas y desafíos para las organizaciones sociales, como en el caso de Proa, adaptarse modificando su estrategia y enfoque del negocio. Según datos estadísticos de Infobae:

Un poco más de la mitad (51,5%) de las niñas, niños y adolescentes en Argentina residen en hogares pobres y un 13,2% en hogares extremadamente pobres o indigentes. Esto equivale a alrededor de 6,8 millones de personas menores de 18 años en la pobreza monetaria y unos 1,7 millones en la pobreza monetaria extrema. (Infobae, 2023, <https://bit.ly/3mI45xl>).

Los índices alarmantes de pobreza hacen que las organizaciones sociales tengan un rol cada vez más fundamental en el acompañamiento de la sociedad.

Factores Tecnológicos: Argentina tiene una industria tecnológica en crecimiento, especialmente en el ámbito de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). Según la Cámara Argentina de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI): “...la industria del software y los servicios informáticos tuvo un crecimiento de “sólo” un 3,3% en 2020 por la pandemia del Covid-16 a un 12,6% en 2021”. (CESSI, 2022, <https://bit.ly/41OvWKZ>).

Las tecnologías digitales han transformado la forma en que se realizan las actividades de recaudación de fondos y la comunicación de las organizaciones sociales. En cuanto a las redes sociales y las plataformas de crowdfunding, son herramientas valiosas para las organizaciones sociales, lo que puede ser una oportunidad para Proa Consulting en términos de comunicación y recaudación de fondos.

### *Análisis de las cinco fuerzas de PORTER*

Debido a que uno de los principales objetivos de cualquier organización, incluyendo a Proa Consulting, es lograr una mayor rentabilidad a largo plazo, es importante llevar a cabo un análisis microeconómico basado en las 5 fuerzas de Porter. Esto ayudará a abordar la planificación estratégica con un mayor conocimiento de aspectos relevantes como la competencia y los proveedores.

○Amenaza de nuevos competidores: En este mercado existen varios competidores directos de Proa Consulting. Además, también existen otras empresas de formación en competencias profesionales y liderazgo que podrían competir con la firma en algunos de sus servicios. La amenaza de nuevos competidores podría ser importante ya que la barrera de entrada a este mercado no es muy alta y hay muchos actores que podrían ingresar en el mercado.

○Amenaza de productos o servicios sustitutos: En este mercado también existen servicios similares o sustitutos que podrían competir con Proa Consulting. Por ejemplo, la consultoría en recursos humanos y formación en competencias profesionales se pueden llevar a cabo internamente en las empresas, con lo que se ahorraría el costo de la consultoría externa. La amenaza de productos o servicios sustitutos podría ser moderada ya que en algunos casos puede ser difícil llevar a cabo estos servicios internamente.

○Poder de negociación de los proveedores: En este caso, los proveedores directos de Proa Consulting son los formadores y consultores que los contrata para ofrecer sus servicios. El poder de negociación de estos proveedores podría ser moderado ya que hay muchos

formadores y consultores en el mercado, pero la calidad y experiencia de los mismos puede ser variable, lo que puede afectar el precio de los servicios.

○Poder de negociación de los clientes: Proa Consulting trabaja principalmente con empresas y organizaciones, y en algunos casos puede haber un poder de negociación importante por parte de los clientes, especialmente si son grandes empresas que pueden negociar precios y condiciones favorables. En el caso de Proa, cuenta con ventaja de su reputación local y con calificaciones que lo avalan.

○Rivalidad entre los competidores existentes: En este mercado existe una alta rivalidad entre los competidores existentes. Proa Consulting compite con otras empresas de consultoría de recursos humanos y formación que ofrecen servicios similares, la relevancia de cada una depende de diferentes factores, como la especialización, la calidad de sus servicios, su trayectoria y su alcance geográfico. Los competidores directos de Proa son empresas como: Grupo Sophia, Fundación Compromiso, Gestión Social, Summa Social, Comunia, entre otras.

### *Análisis FODA*

El propósito de esta herramienta es identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, en este caso específico, la empresa Proa Consulting.

#### Fortalezas:

- Amplia cartera de clientes reconocidas a nivel internacional, como UNICEF, Greenpeace, Oxfam y ACNUR.
- Tiene presencia en Argentina, Chile, Perú, Colombia y Paraguay.

- Cultura organizacional atractiva y diferenciadora.
- Es una empresa tipo B.

#### Oportunidades:

- Aprovechar la buena reputación, el historial y la experiencia de la empresa para atraer a nuevos clientes y proveedores.
- Formación y desarrollo profesional a sus empleados para mejorar su desempeño y compromiso, y así lograr una ventaja competitiva en el mercado.
- Diversificar su oferta de servicios a otras áreas del desarrollo organizacional.
- Mejoras en la gestión del capital humano.

#### Debilidades:

- Falta de líderes efectivos, pudiendo esto generar problemas de alineación, falta de enfoque y falta de motivación.
- Modelo de comunicación interna poco definido, dando lugar a generar confusión y dificultades en la gestión del talento y en la toma de decisiones.
- Falta de oportunidades de formación y desarrollo para los empleados.
- Alto índice de ausentismo

#### Amenazas:

- Competencia en el mercado, ya que el auge de este tipo de organizaciones en el mercado puede afectar la capacidad de Proa Consulting para atraer y retener clientes.



- Pandemia de COVID-19, ha afectado significativamente a las organizaciones sociales, lo que podría generar incertidumbre en el mercado y reducir la demanda.
- Cambios políticos o económicos que afecten el sector de organizaciones sociales.

En base al análisis de toda la información obtenida y desde una perspectiva integral de Recursos Humanos se puede afirmar que Proa Consulting es una empresa consolidada en su rubro debido a la experiencia adquirida a través de los años y el esfuerzo de sus dueños y colaboradores. También se pueden observar variadas problemáticas generadas en una organización que ha crecido sistemáticamente pero que no ha sabido adaptar sus procesos a las distintas realidades. La falta de estructuras jerárquicas y la distribución horizontal de la oficina permiten la innovación y el intercambio de ideas, lo que puede resultar en un ambiente de trabajo motivador y productivo para los empleados, pero puede no ser adecuada para otros.

No poseen un medio o canal de comunicación lo suficientemente claro, impidiendo que la comunicación entre los colaboradores pueda llegar a ser ágil y confiable, desencadenando posibles malentendidos y desmotivaciones.

Sin embargo, a medida que la empresa ha crecido rápidamente, se han presentado desafíos en términos de satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados en condiciones salariales, de beneficios y oportunidades de carrera. Esta situación puede llevar a la desmotivación de los empleados y, por lo tanto, a un alto índice de ausentismo.

Cabe destacar que, en el contexto económico y político inestable en el que se encuentra, la planificación de RRHH se vuelve aún más crítica. La situación económica del

país tiene un impacto directo en la empresa y en los recursos que se pueden llegar a asignar en salarios y beneficios. La empresa no se asegura de comunicar claramente su cultura organizacional y valores a los posibles candidatos durante el proceso de búsquedas externas, para atraer a los empleados adecuados y garantizar su retención a largo plazo.

Asimismo, la organización presenta una falta de criterios claros para evaluar el ambiente interno y el rendimiento de los colaboradores. Aunque afirma mantener una buena relación con sus empleados, no cuenta con datos que respalden esta afirmación. Esta situación genera incertidumbre, lo cual puede afectar negativamente el desempeño de los colaboradores, causando incomodidad, malestar y falta de atención, entre otros aspectos. Además, la falta de evaluación del rendimiento impide que la empresa recopile datos necesarios para garantizar que los empleados estén conscientes de sus responsabilidades y estén llevándolas a cabo de manera adecuada. Esto niega la posibilidad de orientar y capacitar a los empleados para lograr el rendimiento deseado, lo que puede resultar en un mal clima laboral, altas tasas de ausentismo y falta de motivación por parte de los empleados.

De no trabajar en estas debilidades y organizar internamente la empresa, se da paso a que avancen las amenazas, que es la competencia, y tome terreno en el rubro fidelizando a clientes.

## Marco teórico

El propósito principal en este segmento es presentar teorías y conceptos que respaldan las ideas propuestas para así proporcionar una visión clara y una comprensión más profunda de la relevancia del manejo de tres conceptos cruciales en las empresas, a saber: comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Dentro de la administración de recursos humanos, la comunicación interna es un aspecto crucial dentro del contexto, para lograr una gestión efectiva de los empleados en una organización.

Según Paul Capriotti (2009, p. 29), la comunicación de la empresa es todo lo que la organización dice a sus públicos, está directamente relacionada con lo que la organización hace o deja de hacer, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación y/o su acción comunicativa propiamente dicha. Se manifiesta mediante evidencias en el día a día, y es considerada como una expresión genuina de la forma de ser de la organización.

A su vez, según Cañizales (2009, p. 17), la comunicación corporativa es la creación de vínculos entre la organización y su entorno, si el mensaje emitido provoca una respuesta del público, se inicia un proceso de comunicación efectiva. Sin embargo, si no hay respuesta alguna, la actividad se limita a la transmisión de información.

Aunque hay una gran similitud entre los autores en lo que respecta a la comunicación dentro de las empresas u organizaciones y cómo se debe transmitir el mensaje a la audiencia,

también existen algunas diferencias en el proceso de retroalimentación de la respuesta del público hacia la organización.

En resumen, la comunicación interna es esencial para las organizaciones y está compuesta por una variedad de elementos tanto internos como externos. Si los empleados no están contentos, los clientes también pueden quedar insatisfechos, lo cual es un resultado negativo para la empresa.

### *Comunicación digital*

La comunicación digital puede entenderse como el proceso de producción, circulación y puesta en juego de sentidos, mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación “TIC”. (Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 2006).

Este recurso resulta valioso para las organizaciones debido a que les permite evaluar el progreso de los metas establecidos, además de facilitar una comunicación ágil y transparente tanto con los colaboradores internos como con los clientes externos.

De acuerdo con Rodríguez, L y Rivera, D (2019), en su libro llamado La comunicación en el escenario digital y en referencia al uso de las TIC “...van transformando la forma de comunicarnos y evidentemente la forma en que las organizaciones conciben el negocio, diseñan soluciones, generan valor e interactúan en los mercados” (Pág. 433).

En este escenario surge la necesidad de revisar y ajustar el perfil y las habilidades requeridas de los comunicadores, así como los temas y métodos de enseñanza en su formación académica. Todo esto con el objetivo de repensar tanto los medios de comunicación como las formas en que se transmiten los mensajes.

### *Liderazgo coach*

Durante los últimos años, el *coaching* ha experimentado un gran progreso, especialmente en las organizaciones. Esta práctica ayuda a mejorar la capacidad de aprendizaje, es adaptable y colabora en el logro de objetivos tanto personales como grupales.

John Withmore (2005, p. 20) nos da a conocer que la esencia de *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño y ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

El fomento de una cultura de aprendizaje y *coaching* puede ayudar a las empresas a superar los desafíos del cambio constante. Al adoptar una cultura centrada en las personas, el *coaching* se convierte en una práctica habitual entre los empleados, lo que ayuda a identificar sus necesidades y a guiarlos para que encuentren su camino por sí mismos.

En resumen, se puede concluir que la comunicación interna y el liderazgo coach mediante el uso de las TIC, se complementan entre sí y son elementos indispensables en la gestión de recursos humanos de esta organización. En este sentido, una comunicación interna bien definida y líderes coach capacitados, desempeñan un papel fundamental en la transmisión de los valores de la empresa y en la alineación de los objetivos personales con los corporativos. Estas herramientas contribuyen a crear, mantener y desarrollar organizaciones con empleados competentes, capacitados y motivados. Por lo tanto, es importante integrar la comunicación interna en la estrategia corporativa y reconocer su influencia en la planificación y transmisión de información dentro de la organización

## **Diagnóstico y discusión**

Con lo analizado anteriormente, se identifican ciertas falencias en Proa Consulting, que están relacionadas con una gestión deficiente en el área de Recursos Humanos, lo cual tiene un impacto negativo en la organización. Entre los problemas más significativos de la empresa se pueden destacar la falta de eficacia en la comunicación interna y la carencia de un estilo de liderazgo adecuado para el contexto de la empresa

Actualmente, la comunicación interna es deficiente porque los medios y canales que se utilizan no proporcionan la fluidez y eficacia necesaria.

Con respecto al liderazgo, nos encontramos con un liderazgo informal, donde los mandos medios y supervisores no están generando un entorno de confianza y de satisfacción a sus colaboradores, esto se ve reflejado en el alto índice de ausentismo.

La comunicación es fundamental para establecer relaciones, y en el ámbito organizacional, desempeña un papel crucial en la toma de decisiones, la planificación y el reconocimiento de las necesidades. Es a través de la comunicación que se construyen los cimientos necesarios para lograr estos objetivos y comprender la significación de abordar las necesidades identificadas. Sin ella, no es posible lograr una coordinación adecuada de las tareas de los empleados, así como para fomentar su integración como equipo y fortalecer su compromiso. Por esto mismo, es importante gestionar e integrar tanto la comunicación formal como la informal, ya que ambas son beneficiosas para el crecimiento y desarrollo de la empresa. A su vez, al no contar con personal capacitados en áreas vinculadas con liderazgo y coaching, propician una importante falta de delegación, provocando el exceso de responsabilidades en los puestos jerárquicos de la organización.

Aunque la empresa ha logrado establecerse en su sector, es necesario encontrar soluciones para corregir los errores que han surgido en materia de comunicación y liderazgo. Esto permitirá a la empresa mantenerse fiel a su misión y convertir sus debilidades en fortalezas.

Asimismo, como se hizo referencia en los antecedentes y el marco teórico, la importancia de contar en la actualidad con un equipo que posea las características de un líder coach está estrechamente vinculada a la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno altamente dinámico y ágil.

Basándose en lo expuesto anteriormente, es imprescindible desarrollar un plan estratégico de comunicación interna integral que refuerce las relaciones interpersonales, fomente el trabajo en equipo y promueva la participación activa de los miembros de la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y así obtener el consecuente éxito de la organización. También es importante llevar a cabo programas de formación en liderazgo coach dirigidos a los líderes de la organización que les brindarán las habilidades y herramientas necesarias para adoptar un enfoque de liderazgo coach.

El impacto de un plan de comunicación interna correctamente gestionado se verá reflejado en variables cualitativas como: la mejora en la eficacia que tienen los colaboradores de primera línea hacia los clientes internos y externos, como así también un mayor sentimiento de buen clima laboral, obviamente repercutiendo directamente en la motivación. Asimismo, en variables cuantitativas entre las que se pueden mencionar: la contribución a los objetivos de la organización y sobre todo mejorar el índice de ausentismo que la firma está registrando en la actualidad.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Desarrollar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach, vinculado a la adquisición de una herramienta de comunicación digital para la organización Proa Consulting, con el fin de promover una correcta difusión de la información en todos los niveles de la organización, favorecer a un buen clima laboral y excelente relación entre todos los miembros de la compañía, con la intención de disminuir un 9,82% el índice de ausentismo injustificado.

### *Objetivos específicos*

1- Capacitar a los colaboradores en materia de comunicación interna, permitiéndoles comprender la importancia de los procesos comunicacionales que surgen dentro de la empresa.

2- Implementar y promover el uso una plataforma de comunicación digital interna, con el fin de fomentar la participación y la comunicación directa, evitar posibles malentendidos y proporcionar claridad sobre las tareas y expectativas.

3- Instruir a los mandos medios en fundamentos de liderazgo coach, para consolidar la existencia de líderes que sean capaces de desarrollar, motivar y acompañar a sus colaboradores.

### *Alcance*

En lo que respecta al alcance geográfico, la propuesta se llevará a cabo para todas las sucursales en Argentina de Proa Consulting, ubicadas en Córdoba situada en calle San



Jerónimo 415 (1er piso), Buenos Aires situada en la calle cerrito 1054 (12vo piso) y Mendoza situada en la calle Infanta Mercedes de San Martín 78 (5to piso, oficina B), impactando a todas las áreas y sus colaboradores: gerentes, mandos medios y el resto de empleados.

En relación al alcance de contenido, se abordarán ejes relacionados a la comunicación interna, la comunicación digital y liderazgo coach.

El alcance temporal previsto, demandará una duración máxima de 6 meses, comenzando en julio del año 2023 y finalizando en diciembre del mismo año.

#### *Capacitación en comunicación interna con consultora externa*

Este plan es un ítem estratégico en las organizaciones por lo tanto es transversal a toda la compañía y se hace necesaria la participación de todos los colaboradores ya que nos permite dirigir, compartir y transformar estrategias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se contratará a la consultora GrowUP Latam, la cual deberá llevar a cabo la implementación de la capacitación según los requerimientos de los profesionales disertantes instituido por la organización, quien definirá cuáles serán los medios, prácticas y formas de instauración del plan.

La capacitación se realizará de manera online, la misma tiene una duración total de 3 meses comenzando en el mes de agosto y se llevará a cabo en sesiones de dos horas de duración como máximo cada una; planificadas para todos los días jueves de 10.00hs a 12.00hs. Los recursos necesarios para que los colaboradores puedan estar presentes serán las computadoras de la empresa en los puestos presenciales y los celulares personales de cada

empleado junto con una conexión de internet. Las herramientas de comunicación digital necesarias serán las instauradas recientemente brindadas por la plataforma Microsoft Teams.

La encargada de la contratación del servicio es la coordinadora de RRHH, quien tendrá la tarea de asegurar que todos los colaboradores puedan disponer de las herramientas necesarias y ponerse en contacto con la responsable del área de administración y finanzas para que realice el circuito de pagos sobre de la retribución por los honorarios profesionales.

El primer mes de la capacitación se comprenderá por onboarding, diagnóstico y planificación, donde se analizará la situación inicial y la situación final deseada, basada en las definiciones de objetivos y necesidades de la firma. En el segundo mes se realizará la presentación del plan del proyecto de comunicación interna propiamente dicha, y se ejecutará el seguimiento y control de la planificación (Ver Anexo 1). En el tercer mes se medirán los indicadores de performance del proyecto y se sistematizará el plan en un manual de procesos para que quede la implementación para los próximos meses.

El costo total de la capacitación de GrowUP Latam es de \$255.000 pesos argentinos (Ver anexo 1) siendo una inversión total por única vez, con posibilidad de pago en tres cuotas sin interés.

#### *Incorporación de un nuevo canal de comunicación*

Con el objetivo de integrar un nuevo canal de comunicación interna digital, se realizará la adquisición del servicio de Microsoft Teams en todo el mes de julio. Este software proporcionará a su vez varios productos de Microsoft 365. Las principales herramientas que brinda este servicio son: reuniones de grupos ilimitadas durante un máximo de 60 minutos,

hasta 100 participantes por reunión, chat ilimitado con compañeros de trabajo y clientes, uso compartido de archivos, tareas y encuestas, entre otras.

La adquisición de Microsoft Teams para cada colaborador incrementará la comunicación interna, ya que se podrán compartir correos electrónicos con información relevante para toda la compañía, realizar videoconferencias hasta 100 participantes, facilitando la colaboración y el intercambio de información, incluso si no están físicamente en la oficina. Tendrán la posibilidad de compartir y guardar distintos archivos e información importante de la empresa. Una de las principales ventajas de esta aplicación es que cada colaborador podrá realizar anotaciones y agendar determinadas fechas en el calendario, pudiendo organizar todas sus tareas. La conveniencia de adquirir este software se otorga a la facilidad y agilidad que le aporta a la comunicación entre los distintos niveles de la empresa, permitiéndoles comunicarse al instante, utilizando cualquier dispositivo móvil con conexión a internet. La encargada de adquirir este servicio será la coordinadora de RRHH, y los encargados de la inducción y presentación de la app en las sedes de Proa en Argentina, serán los actuales coordinadores regionales, quienes además brindarán una breve reunión presencial dirigida a todos los miembros de la compañía, en la cual presentará un video instructivo brindado por Microsoft Teams, con el objetivo de facilitar la presentación y adopción de este nuevo software. En dicha reunión se instalarán las aplicaciones necesarias y se evacuarán dudas.

En relación a las opciones de adquisición de Microsoft Teams, se elegirá la suscripción gratuita, la cual provee las herramientas necesarias que los colaboradores puedan hacer uso de ellas diariamente (Ver Anexo 2). Los recursos necesarios para utilizar este

software serán las computadoras de la empresa en los puestos presenciales y los celulares personales de cada empleado junto con una conexión de internet.

Una vez que los colaboradores de Proa se encuentren familiarizados con el uso de la herramienta, se calendarizarán a partir del mes de agosto reuniones diarias entre los equipos de las diferentes coordinaciones regionales, de no más de 15 minutos, con el propósito de inspeccionar rápidamente el trabajo que el resto está realizando, para poder hacer las adaptaciones necesarias que permitan cumplir con la previsión de objetivos y también se calendarizarán reuniones semanales para hacer el seguimiento de los objetivos planteados en la semana anterior. La idea de esta acción es que pueda persistir en el tiempo.

#### *Formación en liderazgo coach*

El propósito principal de implementar un programa de capacitación en liderazgo coach es proporcionar a los colaboradores de mandos medios en la estructura organizativa, que tienen personal a su cargo, en particular a los cuatro coordinadores regionales de Mendoza, Buenos Aires, litoral y centro, los conocimientos necesarios para mejorar su desempeño y el de sus subordinados. Esta implementación se relaciona con la falta de una buena gestión en la delegación de tareas y responsabilidades de los mandos medios hacia sus colaboradores.

El programa está considerado y destinado para capacitar a cuatro empleados, los cuales están repartidos uno en cada sede de Proa Consulting en Argentina.

Se sugiere obtener el curso de coaching ontológico y liderazgo para supervisores y mandos medios, dictado mediante la plataforma Capacitarte por la docente Lic. Verónica Guirguet. Los contenidos y la metodología (Ver anexo 3) de esta capacitación están

enfocados en desarrollar habilidades personales e interpersonales que permitan liderar, empoderar y facilitar el logro de los objetivos.

El cursado se llevará a cabo en línea, las sesiones se dictan vía *Zoom* y el plan de capacitación se basa en seis clases los días lunes, con una extensión de tres horas semanales (18hs en total) y comenzará el primer lunes de noviembre. Los participantes deberán inscribirse personalmente al curso y abonarlos según las facilidades de pagos que tengan en la plataforma, luego tendrán que contactarse con la responsable del área de administración y finanzas para que se encargue de reintegrar los gastos a cada uno de los coordinadores. Los recursos necesarios para asistir a las sesiones serán las computadoras de la empresa en los puestos presenciales y los celulares personales de cada empleado junto con una conexión de internet.

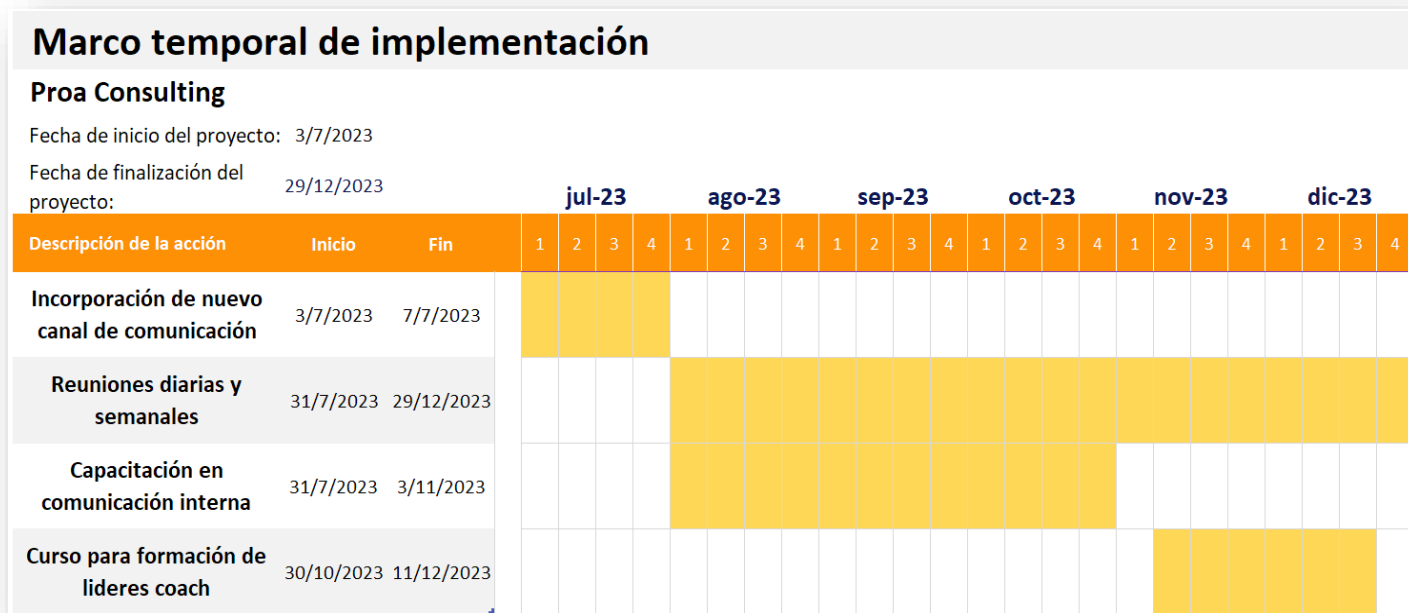
La finalidad de esta acción es crear un perfil de mando medio que posea la capacidad para motivar, guiar y facilitar una base de conocimiento a los colaboradores, con el deseo de impactar de manera positiva en su percepción a sus roles, la importancia de su trabajo y lo fundamental de que este se realice de la mejor manera posible.

El costo de la formación ofrecida por la plataforma *Capacitarte* es de \$18,000 por persona (Ver Anexo 4). El costo total para los cuatro colaboradores es de \$72,000 por única vez.

#### *Marco temporal para el plan de implementación*

Los plazos y meses estipulados para la propuesta, junto con las descripciones de acciones a cumplir, tanto para la contratación de la consultora como los planes de comunicación interna, se detallan en la siguiente figura:

Figura 1

*Diagrama de Gantt*

Fuente: elaboración propia.

*Evaluación del impacto de la implementación*

Como punto de partida se utilizarán los datos aportados por la empresa Proa Consulting de los índices de ausentismo (Ver Anexo 5). Se vislumbra que, en el período analizado con una muestra de 85 colaboradores, se registraron 385 ausencias totales, de las cuales 275 son faltas injustificadas. En el cálculo de porcentaje de ausentismo injustificado, donde se toman las horas de ausentismo sobre total de horas disponibles, el porcentaje asciende a 24,37%. El objetivo de este proyecto es reducir un 9,82% este índice, logrando un índice de ausentismo de 14,55% a partir del primer mes, manteniendo este índice a través del tiempo.

Se realizará un pago por única vez en concepto de honorarios profesionales al Lic. en RRHH encargado de elaborar el proyecto por un total de \$50.000, al finalizar la implementación del mismo. Esto corresponde al 9% del beneficio de la propuesta.

*Costo financiero de la implementación*

Figura 2

*Costo financiero total*

ELEMENTO	COSTO
Honorarios profesionales de RRHH	\$ 50.000
Capacitación en comunicación interna con consultora externa	\$ 255.000
Curso para formación de líderes coach	\$ 72.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 377.000</b>

Fuente: elaboración propia.

*Cálculo del ROI*

Para evaluar el resultado que generaría la implementación del plan estratégico en la firma se utilizará la herramienta Retorno de la Inversión, la cual nos permitirá conocer si la organización percibirá beneficios al llevar a cabo la propuesta.

El valor obtenido en el cálculo de ROI resulta positivo para la empresa por un 46,97%. Lo cual implica que si la organización invierte \$377.000 en la implementación del plan estratégico, obtendrá una disminución en el índice de ausentismo del 9,82%.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$ 550.800 - \$ 377.000}{\$ 377.000} \times 100$$

ROI =	46,97%
-------	--------

## **Conclusión**

Durante el desarrollo del presente reporte de caso aplicado a la empresa Proa Consulting se encontraron diferentes problemáticas que afectan a la misma. Poseer fallas se traduce en brindar oportunidades a la competencia y Proa tiene que velar por que eso no ocurra.

Una de las principales falencias está relacionada con la falta de un plan de comunicación interna, que es crucial en las organizaciones, ya que transmite valores, cultura, da forma a la visión y misión de la empresa, motiva y une a los empleados. Sin embargo, esto no puede lograrse sin mandos medios capacitados con un liderazgo de apoyo, lo cual es otra de las principales deficiencias por parte de los miembros jerárquicos de esta compañía.

Estas carencias han provocado un funcionamiento inadecuado en diversas áreas, resultando en una estructura informal, mandos medios con falta de habilidades interpersonales, un alto índice de ausentismo y grandes pérdidas para la empresa.

Por lo tanto, se presentan planes centrados en la comunicación interna y la formación en liderazgo coach, con el fin de abordar las áreas comprometidas. A través de la implementación de herramientas de comunicación digital y capacitaciones, se busca como objetivo principal, mejorar el flujo de información para alcanzar objetivos y metas, aumentar la motivación y rendimiento de los empleados, reducir el ausentismo y generar un valor agregado mediante la estimulación, lo que se traduce en un mejor funcionamiento respaldado por el desarrollo de habilidades y la autoestima laboral.

El aumento de la rentabilidad de la empresa se alcanza con la implementación de la propuesta y es respaldado por el resultado positivo ROI que arroja el proyecto.



### *Recomendaciones*

Mantenerse consolidado entre las compañías líderes del mercado en el contexto de Proa Consulting es un desafío constante que hay que asumir. A continuación, se proponen ciertas recomendaciones que le permitirán a la empresa progresar y estar siempre a la vanguardia.

Se sugiere una vez concluida la implementación de los planes, realizar el seguimiento de los objetivos planteados en forma mensual durante 1 año, el mismo podrá hacerlo el asesor en recursos humanos designado o volver a contratar a la consultora que llevó a cabo las acciones.

Se recomienda la creación y ejecución de un plan de gestión de desempeño anual, es importante que la empresa también invierta en el desarrollo profesional de sus empleados. La falta de oportunidades de formación y desarrollo puede llevar a una desmotivación del personal.

Se sugiere la implementación de una política de ausentismo detallada, para llevar una buena gestión del control y que sea garantía de que la organización comprenda que este es un proyecto de empresa que debe ser secundado por todos.

Se propone realizar acciones de clima dentro y fuera de la oficina, para promover un ambiente de confianza y que los colaboradores sientan una sensación de pertenencia.

Por último, se aconseja implementar una recompensa económica por el cumplimiento de objetivos generales e individuales, con la finalidad de comprometer a los colaboradores al trabajo en equipo.

## Bibliografía

**Agencia Proa Consulting.** (2023). Argentina. Recuperado de <http://proaconsulting.com.ar/somos-proa/>

**Ministerio de Desarrollo Productivo.** (2023). Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/relaciones-parlamentarias/servicios-herramientas-para-las-osc>

**Klipphan, Andrés.** (2023). “*El gasto en planes se multiplicó por 500 desde que las organizaciones sociales distribuyen los recursos*”. Infobae. Argentina. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2023/04/14/el-gasto-en-planes-se-multiplico-por-500-desde-que-las-organizaciones-sociales-distribuyen-los-recursos/>

**Fondo Monetario Internacional (FMI).** (2023). Argentina. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Whats-New-Archive>

**Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).** (2023). “*Índice de precios al Consumidor (IPC)*”. Argentina. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_23411BFA2B5E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf)

**López Medrano, Santiago.** (2023). “*Estamos frente a una verdadera hipoteca social*”. Argentina. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2023/02/18/estamos-frente-a-una-verdadera-hipoteca-social/>

**Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI).** (2022). “*Memoria CESSI*”. Argentina. Recuperado de <https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2022/10/MemoriaCESSI2022.pdf>

**CANVAS.** (2023). “*SEMINARIO FINAL DE RECURSOS HUMANOS*”. Universidad Empresarial Siglo 21. Argentina. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/>

**Santander Universidades.** (2022). “*5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven*”. Argentina. Recuperado de <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

**Rodilla, Tamara y Romero, Mercedes.** (2020). “*Comunicación en Pymes: su relación con el liderazgo*”. Argentina. Recuperado de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1453/1/TFPP%20EEYN%202020%20RT-RM.pdf>

**Daniela Ruiz Sosa** (2020) “*Plan de comunicación interna y capacitación de Lideres Coach en MAN-SER S.R.L.*”. Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/20674>

**Marisa Salanova, Susana Llorens e Isabel M. Martinez.** (2019). “*Organizaciones Saludables – Una mirada desde la psicología positiva*”. 1ra edición. Thomson Reuters. Navarra, España.

**Dominici, M.A.** (2016). “*La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*”. Cuaderno 57. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Año 16, N°57, pp. 137- 145, Buenos Aires. Recuperado de <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1463/1249>

**Capriotti Peri, Paul.** (2009). “*BRANDING CORPORATIVO - Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*”. Colección de Libros de la Empresa. Santiago, Chile.

**Cañizales Cañizales, Dilcia.** (2009). “*Comunicaciones Corporativas*”. Editorial CEC, S.A. 1ra edición. Los Libros de El Nacional, Universitarios y profesionales, serie manuales. Caracas, Venezuela.

**John Withmore.** (2005). “*Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*”. 1ra edición. Paidós. Buenos Aires, Argentina.

**Beekast** (2023). “*Reunión de seguimiento semanal*”. España. Recuperado de <https://inspirations.beekast.com/es/session/reunion-de-seguimiento-semanal/>

**Anna Pérez** (2023). “*¿Cuáles son los tipos de reuniones del método Scrum?*”. Grupo Planeta. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/cuales-son-los-tipos-de-reuniones-del-metodo-scrum>

**Capacitarte** (2023). “*Curso de Coaching Ontológico y Liderazgo para Supervisores y Mandos Medios*”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-herramientas-coaching-mandos-medios>

**Microsoft Teams** (2023). “*Encuentra el plan de Microsoft Teams adecuado para tus necesidades*”. Recuperado de <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options?activetab=pivot:primaryr1>

**GrowUP Latam** (2023). “*Consultoría en desarrollo de negocios B2B & B2C ayuda a Empresas y Startups*”. Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://growuplatam.com/>

**Alexander Sánchez Upegui** (2006). “*Comunicación digital: nuevas posibilidades y rigor informativo*”. Revista Virtual Universidad Católica del Norte - Fundación Universitaria Católica del Norte. Medellín, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194220465006>

**Rodríguez, L y Rivera, D** (2019). “*La comunicación en el escenario digital - Actualidad, retos y prospectivas*”. 1° ed. Editorial Pearson. Naucalpan de Juárez, México.

## Anexos

*Anexo 1: Programa de capacitación de comunicación interna en consultora GrowUP*

*Latam.*

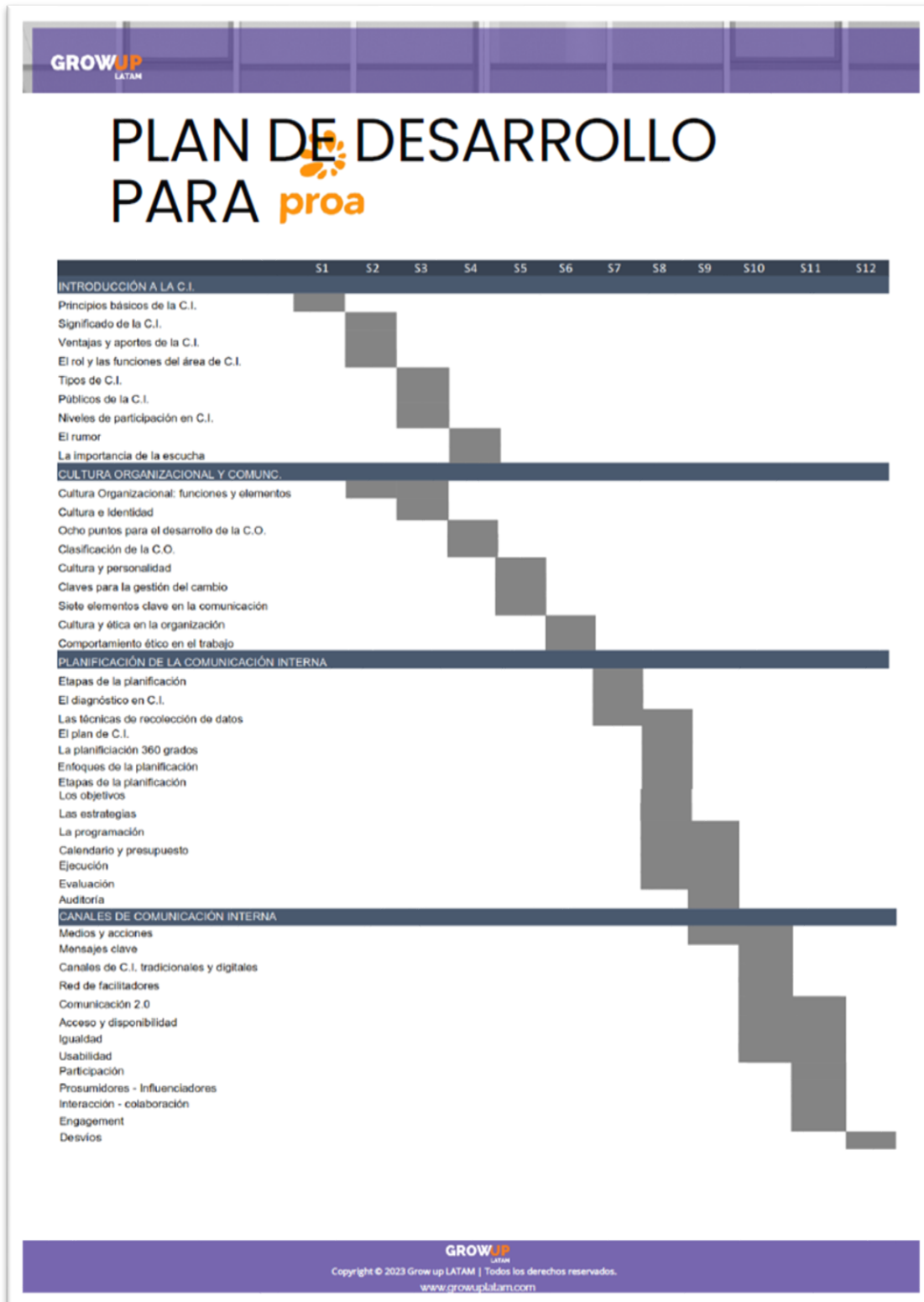


# NUESTRA METODOLOGIA DE TRABAJO

5 FASES DE PROYECTO

4 ÁREAS DE ANÁLISIS PARA LAS EMPRESAS

<p><b>Diagnóstico</b></p>	<p>Realizaremos un diagnóstico empresarial integral de tu empresa en áreas clave como finanzas, operaciones, recursos humanos, marketing, entre otros. Nuestro objetivo principal es identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta tu empresa. Realizaremos evaluaciones exhaustivas de tus procesos, estructura organizativa, cultura empresarial y otros aspectos relevantes. A través de este diagnóstico, te proporcionaremos una visión clara de la situación actual de tu empresa, lo cual te servirá como punto de partida para la toma de decisiones estratégicas.</p>
<p><b>Planificación</b></p>	<p>Vamos a ayudarte a realizar la planificación empresarial para lograr el crecimiento y el éxito de tu empresa. A partir de la información recopilada durante el diagnóstico, nos enfocaremos en establecer metas, objetivos y estrategias que te permitan alcanzar los resultados deseados. Trabajaremos en la identificación de los recursos necesarios, asignación de responsabilidades, establecimiento de plazos y elaboración de un plan de acción detallado. Nuestro objetivo es brindarte las herramientas necesarias para llevar a cabo una planificación efectiva que te lleve hacia el éxito empresarial.</p>
<p><b>Herramientas</b></p>	<p>Nos aseguraremos de proporcionarte una variedad de herramientas adecuadas para llevar a cabo tu proyecto. La selección y aplicación de estas herramientas estará basada en las necesidades específicas de tu empresa. Nuestro objetivo es brindarte recomendaciones precisas y efectivas para garantizar el éxito de tus objetivos. Estaremos contigo en cada paso del camino, brindándote apoyo y asesoramiento en el uso correcto de estas herramientas.</p>
<p><b>Seguimiento y control</b></p>	<p>Realizaremos un seguimiento exhaustivo del proyecto, supervisando constantemente el progreso, el cumplimiento de las metas y la ejecución de las acciones planificadas. Para evaluar el desempeño, utilizaremos indicadores clave de rendimiento (KPIs) y, si es necesario, realizaremos ajustes oportunos. Además, el seguimiento incluirá una comunicación regular con el equipo, la resolución de problemas y la toma de decisiones basadas en la evolución del proyecto. Nuestro compromiso es garantizar que el proyecto avance de manera efectiva y eficiente, estando atentos a cualquier obstáculo y tomando las medidas necesarias para asegurar el éxito. Puedes contar con nosotros en cada etapa del proceso de seguimiento.</p>
<p><b>Cierre del proyecto</b></p>	<p>Al llegar al cierre del proyecto, nos enfocaremos en evaluar los resultados. Realizaremos una revisión minuciosa de los logros alcanzados y los conocimientos adquiridos, generando un informe final exhaustivo. Además, llevar a cabo una retroalimentación detallada nos permitirá identificar los procesos aprendidos y las áreas que pueden ser mejoradas.</p>





# INVERSIÓN

## Plan de proyecto Agencia Proa Consulting

### Proyecto a medida Semestral (12 sesiones)

#### Objetivos del proyecto:

Capacitar en comunicación organizacional, cultura organizacional con el fin de promover los canales utilizados en la organización. Lanzamiento exitoso del programa en cada sesión y validación del servicio.

#### Incluye:

Un plan detallado a la medida de tu negocio.  
1 Consultor de Empresas destinado 100% a tu proyecto  
Reuniones semanales de hasta 2 horas.  
Herramientas y materiales a utilizar durante el proyecto  
Seguimiento de implementación.  
Control activo de desvíos en proyecto.

#### 5 Fases para crecer y expandirse

Diagnóstico  
Planificación  
Herramientas  
Seguimiento y control  
Cierre del proyecto

41  
touchpoints a  
optimizar




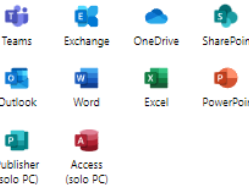
GROWUP LATAM	
Modalidad de pago	<p><i>Pago en 3 cuotas: Se establece una tarifa de 255.000 para el período de 3 meses. El pago se realizará en 3 cuotas iguales de 85.000, una por cada mes del proyecto, del 1 al 10 de cada mes de trabajo.*</i></p>

\*El pago se realizará en pesos argentinos en efectivo.

GROWUP  
LATAM  
Copyright © 2023 Grow up LATAM | Todos los derechos reservados.  
www.growuplatam.com

## Anexo 2: Adquisición de Software Microsoft Teams.

Las herramientas que van a ser necesarias para que los colaboradores de todos los niveles de Proa puedan estar comunicados, se pueden solventar con el plan gratuito de la aplicación Microsoft Teams, esto se puede determinar por la cantidad total de personas que trabajan en la firma y la calidad de la comunicación de la que van a disponer. Actualmente no es necesario la contratación de un plan mejor, ya que no tiene muchas más ventajas de lo que ofrece el plan gratuito.

<p><b>Microsoft Teams (gratis)</b></p> <p><b>Gratuito</b> (Sin compromiso)</p> <p><a href="#">Regístrate gratis</a></p> <p><a href="#">Más información &gt;</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniones de grupos ilimitadas durante un máximo de 60 minutos</li> <li>✓ Hasta 100 participantes por reunión</li> <li>✓ 5 GB de almacenamiento en la nube por usuario</li> <li>✓ Chat ilimitado con compañeros de trabajo y clientes</li> <li>✓ Uso compartido de archivos, tareas y encuestas</li> <li>✓ Cifrado de datos para reuniones, chats, llamadas y archivos</li> </ul> <p><b>Aplicaciones y servicios de Office</b></p>  <p>Teams</p>	<p>Más popular</p> <p><b>Microsoft Teams Essentials</b></p> <p><b>\$ 635,40</b> por usuario al mes (Suscripción anual: se renueva automáticamente)<sup>1</sup> El precio no incluye impuestos.</p> <p><a href="#">Compra ahora</a></p> <p><a href="#">Más información &gt;</a></p> <p>Todo lo incluido en la versión gratuita de Teams, además de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reuniones grupales ilimitadas de hasta 30 horas</li> <li>✓ Hasta 300 participantes por reunión</li> <li>✓ 10 GB de almacenamiento en la nube por usuario</li> <li>✓ Soporte ininterrumpido por teléfono y a través de la Web</li> </ul> <p><b>Aplicaciones y servicios de Office</b></p>  <p>Teams</p>	<p><b>Microsoft 365 Empresa Básico</b></p> <p><b>\$ 953,20</b> por usuario al mes (Suscripción anual: se renueva automáticamente)<sup>1</sup> El precio no incluye impuestos.</p> <p><a href="#">Compra ahora</a></p> <p><a href="#">Pruébalo gratis durante un mes <sup>2</sup> &gt;</a></p> <p>Todo lo que aparece en Microsoft Teams Essentials, además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grabaciones de reuniones de equipo con transcripciones</li> <li>✓ Versiones web y celulares de las aplicaciones de Office<sup>3</sup></li> <li>✓ Almacenamiento en la nube ampliado de 1 TB por usuario</li> <li>✓ Correo de categoría empresarial</li> <li>✓ Seguridad estándar</li> </ul> <p><b>Aplicaciones y servicios de Office</b></p>  <p>Teams Exchange OneDrive SharePoint Outlook Word Excel PowerPoint</p>	<p><b>Microsoft 365 Empresa Estándar</b></p> <p><b>\$ 1.985,80</b> por usuario al mes (Suscripción anual: se renueva automáticamente)<sup>1</sup> El precio no incluye impuestos.</p> <p><a href="#">Compra ahora</a></p> <p><a href="#">Pruébalo gratis durante un mes <sup>2</sup> &gt;</a></p> <p>Todo lo que aparece en Microsoft 365 Empresa Básico, además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Versiones de escritorio de aplicaciones de Office con características premium</li> <li>✓ Hospedaje de seminarios web</li> <li>✓ Herramientas de informes y registro de asistentes</li> <li>✓ Administración de citas de clientes</li> </ul> <p><b>Aplicaciones y servicios de Office</b></p>  <p>Teams Exchange OneDrive SharePoint Outlook Word Excel PowerPoint Publisher (solo PC) Access (solo PC)</p>
--	--	--	--

*Anexo 3: Plan de estudio – Curso de herramientas de coaching ontológico para mandos medios y supervisores de la plataforma Capacitarte.*

Programa completo			
Contenido	Objetivos	Destinatarios	Cronograma
<p><b>CURSO DE HERRAMIENTAS DE COACHING ONTOLÓGICO PARA MANDOS MEDIOS Y SUPERVISORES</b></p> <p>Contenido de este curso:</p> <p><b>Módulo I.</b></p> <p>Comunicación asertiva.            Obstáculos comunicacionales y de relación.            Escucha activa y comunicación efectiva.            Pedidos y reclamos efectivos.            Cuando el feedback es efectivo y como darlo.            Feedforward, aprender de los errores.</p> <p><b>Módulo II.</b></p> <p>Desarrollo de competencias para la inteligencia emocional.            El observador y los modelos mentales.            El sistema límbico y la función de las emociones.            Gestión e higiene emocional.</p> <p><b>Módulo III.</b></p> <p>Negociación y resolución de conflictos.            Saber escuchar y preguntar.            Lenguaje verbal y no verbal.            Estrategias para la resolución de conflictos.            Modelo Harvard de negociación.</p> <p><b>Módulo IV.</b></p> <p>Liderazgo, motivación y productividad            Estilos de gestión en la conducción y motivación.            Matriz del desempeño de colaboradores para el desarrollo de talento.            Construcción de equipos de alto rendimiento.</p>			

*Anexo 4: Costo - Curso de herramientas de coaching ontológico para mandos medios y supervisores de la plataforma Capacitarte.*

- Costo total del cursado por una persona: \$18.000 pesos argentinos.
- **Costo total del programa por cuatro empleados: \$72.000 pesos argentinos.**

Valor del curso

1 pago de

**\$18.000**

Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES

3 cuotas de

**\$6.000**

Valor Total del curso \$18.000 Valor Total del Programa  
(Se puede financiar SIN Interés con Tarjeta de Crédito)

**INSCRIBIRME**

Anexo 5: Informe de ausentismo global – Proa Consulting.

GLOBAL			
Ausentismo		Tiempo	
Faltas Injustificadas	275	Hs Trabajadas	3.758,10
Faltas Justificadas	110	Hs Sin Captación	451,48
% Justificadas	29%	Horas al 100%	0
% Injustificadas	71%	Tardanzas	43
Enfermedad	68	Retiros	11
Examen	35	% Enfermedad	18%
Mudanza	1	% Examen	9%
Maternidad	6	% Maternidad	2%
Total Ausencias	385	% Suspensiones	1%
Cantidad de Personas		77	

Sobre el período y la muestra analizada, se puede ver que, de un total de 385 ausencias, 110 son justificadas y 67 son injustificadas. Las 208 faltas restantes pertenecen a días de vacaciones, por lo tanto, el porcentaje de vacaciones dentro del número total de ausencias injustificadas es de: 75,63%

El porcentaje que abarca las faltas injustificadas es de **24,37%**. Esto se percibe en Proa Consulting como un índice elevado de ausencias injustificadas.

Tomando en cuenta un sueldo promedio del perfil de Captador/Facer, desde el portal Glassdoor, este siendo un monto mensual de \$85.000 y el sueldo diario \$3.400; se puede inferir que la firma tuvo un gasto de \$227.800 en ese período, bajo el concepto de faltas injustificadas.