

UNIVERSIDAD SIGLO 21
TRABAJO FINAL DE GRADO



Comunicación interna y Liderazgo coach en las empresas B: el caso Proa Consulting

Nombre y Apellido: Nadia Mariel Vasquez

DNI: 29.633.403

Legajo: VRHU1905

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: Córdoba

Año: 2025

Nombre y Apellido profesor tutor: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimientos

Gracias a mis padres, Mario Vasquez e Isabel Mancilla, por darme la vida, brindarme valores y enseñarme a no rendirme. A mis hermanos y sobrinos por acompañarme en todo este proceso. A mis colegas por su aporte a lo largo de estos años con entrevistas, presupuestos o consejos. Finalmente, a mis mentores en la vida laboral y educativa, por guiarme al cumplimiento de mis sueños

En cada paso que doy, los llevo a todos conmigo, ¡muchas gracias!

Resumen

El presente reporte de caso analizó a la empresa Proa Consulting, una agencia internacional con certificación B que asesora a organizaciones sociales, utilizando herramientas de diagnóstico y análisis de contexto. Los resultados mostraron problemas en la comunicación interna y el liderazgo coach, lo que provocó fallas en el cumplimiento de los objetivos y un elevado ausentismo. Como plan de respuesta se implementó un software colaborativo a fin de potenciar la comunicación interna equilibrando canales formales e informales; y se diseñó un programa de liderazgo coach para empoderar a los líderes, mejorar su rendimiento y el de sus equipos. Esto llevo a la reducción del ausentismo en un 10 %, se incrementó la efectividad de la comunicación interna y la gestión de los recursos humanos mediante del uso de las TIC. A través de una comunicación interna eficiente y desarrollo de líderes coach, se espera consolidar una cultura sustentable con buen clima laboral y equipos de alto rendimiento.

Palabras clave: Comunicación interna, Liderazgo Coach, TIC

Abstract

This case report analyzed Proa Consulting, a B-certified international agency that advises social organizations, using diagnostic tools and context analysis. The results revealed problems in internal communication and coaching leadership, which led to failures in meeting objectives and high absenteeism. As a response plan, collaborative software was implemented to enhance internal communication by balancing formal and informal channels; and a coaching leadership program was designed to empower leaders, improving their performance and that of their teams. This led to a 10% reduction in absenteeism, and the effectiveness of internal communication and human resource management was increased through the use of ICT. Through efficient internal communication and the development of coaching leaders, it is hoped to consolidate a sustainable culture with a positive work environment and high-performance teams.

Keywords: Internal Communication, Coach Leadership, ICT

Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación	4
<i>Análisis PESTEL</i>	6
<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	9
<i>Análisis FODA</i>	10
Marco teórico.....	14
<i>Comunicación interna</i>	14
<i>Liderazgo coach</i>	15
<i>Tecnologías de la información y comunicación (TIC)</i>	16
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de implementación.....	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
<i>Alcance Geográfico</i>	19
<i>Alcance temporal</i>	19
<i>Alcance de contenido</i>	20
<i>Acciones</i>	20
<i>Recursos necesarios y costo de la implementación</i>	22
<i>Marco temporal</i>	24
<i>Evaluación de las acciones</i>	24
Conclusión.....	27
<i>Recomendaciones</i>	28
Bibliografía.....	29
Anexos.....	33
Anexo I: Cotización licencia Bitrix24 Partner Alkem.....	33
Anexo II: Cotización Programa de Liderazgo Consultora Cidel RH	35

Introducción

El contexto económico nacional e internacional de los últimos años ha representado un desafío para cualquier emprendedor. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Argentina han tenido que reinventarse para mantenerse en el tiempo y ser competitivas, ofreciendo productos y servicios innovadores, en consonancia con las nuevas tendencias de consumo. Para lograrlo, requieren de un elemento vital que les permita evaluar su situación actual, detectar falencias y realizar el plan de acción necesario: las herramientas de análisis de contexto y diagnóstico organizacional.

Este grupo de herramientas fue el utilizado para analizar a Proa Consulting, empresa tipo B, llamada así debido a que tiene como meta generar un impacto positivo ambiental, económico y social. Proa es una agencia internacional fundada en el año 2015 que se especializa en el desarrollo y gestión de organizaciones sociales, brindando servicios de implementación y asesoramiento tales como *Fundraising* y *Donor Journey*. Algunos de sus clientes son Unicef, Greenpeace y Amnistía internacional. Posee cuatro sucursales: una en Córdoba, una en Buenos Aires, una en Mendoza y la restante en Santiago de Chile, y sus servicios se extienden hasta Perú y Colombia (Universidad Siglo 21, Canvas, 2025). Su misión es fortalecer a las instituciones del tercer sector, a través de estrategias de comunicación y desarrollo de recursos para su posicionamiento público y sustentabilidad (Proa Consulting, 2025). Con una nómina de 160 empleados, se ubica dentro del grupo de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).

Del análisis efectuado surgen varios temas a mejorar: su comunicación interna, el rol de los líderes en su estructura poco clara, ausentismo elevado, falta de desarrollo de procesos de RR. HH., falta de planificación y presencia digital. La organización es innovadora y posee una certificación como empresa tipo B; sin embargo, para lograr consolidar una cultura sustentable que se alinee a la filosofía de este grupo de empresas y dar un salto de crecimiento, resulta clave trabajar en la comunicación interna, tal como se menciona en el siguiente antecedente:

Lepore (2024), en su artículo de investigación “Prácticas de Gestión Sustentable (PGS) en PyMEs Argentinas, aprendizaje en procesos de desarrollo organizacional y competitividad”, realizado en Argentina, trabajó con un enfoque cualitativo y cuantitativo

en el estudio de casos múltiples, buscando demostrar la importancia de la adopción de prácticas de gestión sustentable (PGS) para transformar la cultura organizacional y mejorar la competitividad en las Pymes, teniendo en cuenta el desempeño en ocho factores determinantes, siendo uno de ellos la comunicación interna. Sus resultados demuestran entre otros puntos, que, si la organización presenta disfunciones en la comunicación interna, esto será un freno para su crecimiento:

Los procesos comunicacionales de una organización, tanto internos como externos, afectan su imagen y sus relaciones con los stakeholders (Cornelissen, 2014) y determinan, entre otras cosas, la inserción de la empresa en la comunidad y la naturaleza de las relaciones que se traman entre ambos. Se han constatado disfunciones comunicacionales que pueden derivarse de la modalidad organizacional jerárquica-piramidal de tipo weberiano, que le impone a la comunicación interna un flujo unidireccional del tipo up/down y donde los empleados, en el interior de este modelo, devienen en receptores pasivos de la información (Lepore, 2019). Esto resulta un elemento ralentizador de la incorporación de las PGS en la cultura organizacional. (Lepore, 2024, p.29).

La estructura organizacional de Proa Consulting no es jerárquica-piramidal, ni totalmente horizontal; si bien este diseño alienta a la autonomía y trabajo en equipo, requiere de una comunicación interna efectiva y una buena supervisión de sus mandos medios para el cumplimiento de los objetivos. La comunicación interna no es unidireccional, sin embargo, al fomentarse el uso de los canales de comunicación informales sobre los formales, se produce una disfunción comunicacional provocando que el mensaje no llegue de manera clara a todos los niveles.

Por otra parte, los líderes son los principales agentes de cambio, un eslabón central en la estructura que puede mostrar deficiencias en el cumplimiento del rol ante la falta de herramientas de gestión y comunicación. El índice elevado de ausentismo de diciembre

de 2020 evidencia problemas de comunicación y supervisión de tareas. La pandemia mundial surgida en ese año generó la necesidad de un rol más orientado al liderazgo coach, tal lo expresado por Nieberding (2022), en su Tesis de MBA “Liderazgo Post pandemia, como afectó la pandemia a los equipos de trabajo y cuáles son las nuevas habilidades requeridas para los líderes”, realizado en Argentina, para la Universidad Torcuato Di Tella, donde trabajó una metodología de investigación cualitativa, descriptiva y empírica. Su investigación buscó identificar los cambios sufridos por los líderes a partir de la crisis por la Pandemia Covid 19 y las habilidades a desarrollar para un liderazgo óptimo:

Los líderes de equipo tuvieron que reorganizar sus formas de trabajar con la gente, ayudar a que la productividad no baje, que el equipo se mantenga motivado a seguir respondiendo de la misma forma, pese a las cuestiones personales q tenga cada uno con la pandemia, lidiar el trabajar cuidando a hijos, entre otras complicaciones. Muchos líderes tuvieron q tomar un rol más de coaching o de escucha y no solamente apuntar al rol operativo 100%. (Nieberding, 2022, p. 45).

Los resultados obtenidos demuestran, entre otras cosas, la importancia de brindar capacitaciones de coaching y comunicación a los líderes para obtener las cualidades requeridas para ejercer un buen liderazgo. “La escucha activa, comunicación efectiva, flexibilidad y adaptación al cambio son las cualidades más importantes que un equipo espera de sus líderes” (Nieberding, 2022, p. 36).

En conclusión, Proa Consulting presenta grandes posibilidades de expansión, sin embargo, para lograr afianzar su cultura de empresa B y desarrollarse, deberá trabajar en las debilidades detectadas, focalizándose en la comunicación interna. Asimismo, cualquier modificación en su estrategia deberá ser acompañada, con las herramientas correspondientes, por un nuevo tipo de liderazgo, necesario para un contexto cambiante y para el logro de los objetivos, el liderazgo coach.

Análisis de situación

Proa Consulting es una empresa Tipo B cuya visión de formar parte de una sociedad sustentable fue pensada teniendo en cuenta a sus clientes, ya que encuentran en ellos una oportunidad para generar el triple impacto positivo a largo plazo que caracteriza a este modelo de gestión. Algunos de sus pilares culturales son el ser idealistas y comprometidos socialmente, generar, acompañar y potenciar cambios positivos en comunidades de latinoamérica, dar todo por sus objetivos, ser verdaderos agentes del cambio y potenciadores de líderes Proa. (Agencia Proa Consulting, 2025)

Posee una estructura no verticalista y un organigrama no tradicional que se adapta a los servicios ofrecidos, como el asesoramiento en estrategias de *fundraising* (acciones desarrolladas para la captación de fondos), comunicación y posicionamiento, implementación de estrategias de *fundraising* y *donor journey* o recorrido del donante, que es el proceso de búsqueda activa que realizan los potenciales donantes antes de efectuar una donación. Sus áreas se clasifican de la siguiente manera:

- Dirección
- Coordinación Operativa
- Diálogo Directo (DD): nuclea la gran mayoría de funciones de Recursos Humanos, como la selección, acompañamiento, incorporación y capacitación. La subarea de Administración de Recursos Humanos se encuentra dentro del área de Coordinación OSC. Las subareas de Recursos Humanos que se incluyen dentro de DD son:
 - Selección o Calidad: se encargan de los procesos de selección de inicio a fin y también realizan funciones de calidad como auditar, realizar llamados telefónicos y brindar un *feedback* de mejora y productividad de los mismos. Entre las posiciones de Recursos Humanos que comprenden esta subarea se encuentran: Responsable de área, Analistas de selección y Calidad y *Screeners*, llamados también Analistas de Calidad.
 - Capacitación, Desarrollo y Comunicación: se encargan de todas las capacitaciones en general, el desarrollo y promoción,

retención de talento y comunicación interna y externa. Esta subarea comprende un Responsable de área, un Analista de capacitación y un Analista de comunicación

- *Face to Face* o captadores de fondos
- Coordinación Nacional
- Coordinación Regional
- Telemarketing
- Calidad Telemarketing
- Soporte Técnico
- Coordinación OSC (Organización de la Sociedad Civil): este sector está compuesto por las siguientes subareas: Administración, Administración de socios (ADS), Activaciones, Gestión Estratégica de Personas (GEP), Administración de RR. HH, Dirección *fundraising*, Dirección de eventos y multiadquisición (Universidad Siglo 21, Canvas, 2025)

En cuanto a los procesos de Recursos Humanos, la organización posee un proceso de reclutamiento y selección, uno de capacitación y otro perteneciente a administración de recursos humanos referente a desvinculaciones.

El proceso de reclutamiento consiste en la publicación de la vacante en diversos portales para aumentar la difusión y llegar a más postulantes a fin de enriquecer la selección. Las fuentes que utilizan pueden ser pagas, gratuitas, bolsas de empleo en universidades y/o municipios. El proceso de selección comienza con una primera entrevista telefónica y luego dos entrevistas presenciales en las localidades más convenientes para la organización y el candidato. En caso de ser necesario se realizan videollamadas. En las entrevistas se provee información sobre la actividad, se profundiza sobre las características personales, comunicaciones y actitudinales de los perfiles, se realizan juegos de role play, más visitas a terreno a fin de poder seleccionar a los perfiles que mejor se adapten a la actividad F2F (*face to face*). El perfil de los *Facers* o Captadores de fondo es clave ya que es totalmente presencial, de contacto cara a cara, deben ser proactivos y contar con excelentes habilidades de comunicación verbal y no verbal, para hablar con la gente acerca de los proyectos de la ONG correspondiente, y capacidad de negociación para invitar a otros a participar como socios. (Universidad Siglo 21, Canvas, 2025)

El proceso de capacitación de Proa Consulting está adaptado a cada sitio de trabajo y tiene como eje central la enseñanza de la técnica de captación F2F a los ingresantes. En las capacitaciones se incluyen el *onboarding*; importancia del trabajo en equipo y cumplimiento de criterios de calidad, sensibilización a la causa de Unicef y campañas actuales; capacitación en *fundraising* en general y en técnica F2F, la cual abarca, adecuación de *speech*, entonación, escucha activa, técnicas para captar la atención, entregar información sobre la campaña y pedir donaciones de manera efectiva. (Universidad Siglo 21, Canvas, 2025)

En cuanto a administración de recursos humanos, posee un proceso de desvinculaciones que inicia con una reunión de manera presencial en el sitio de trabajo correspondiente, donde participa el referente de equipo o coordinador, se notifica al colaborador la decisión de la compañía de prescindir de sus servicios y finalmente se realiza una llamada desde Recursos Humanos en donde se evacúan consultas sobre los tiempos de liquidación final o documentación legal correspondiente. (Universidad Siglo 21, Canvas, 2025)

Análisis PESTEL

Para analizar el macro contexto de la empresa Proa Consulting utilizaremos el modelo PESTEL. Esta herramienta tiene en cuenta factores externos de una organización como los Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, los cuales se detallan a continuación:

Factores Políticos: la empresa tiene la mayoría de sus sedes en Argentina, y brinda servicios a organizaciones de Chile, Colombia y Perú, esto genera que se encuentre afectada por los cambios que suceden tanto a nivel país como a nivel internacional. Desde el año de su fundación en 2015, Argentina ha tenido tres presidentes de diferentes partidos políticos en el gobierno: Mauricio Macri de la coalición Cambiemos en 2015, Alberto Fernandez del Frente de todos en 2019 y en 2023 Javier Milei del partido La libertad avanza (Dirección Nacional Electoral, 2025). Estos cambios vinieron acompañados por diferentes formas de gestión, pero se pondrá el foco en la gestión de gobierno actual: se han realizado alrededor de 672 reformas durante el primer año de mandato de Javier Milei, con 331 eliminaciones de regulaciones y 341 modificaciones de las cuales se destacan el DNU 70/2023 y Ley de bases (Infobae, 2024) que han representado cambios económicos, laborales y sociales en el país.

En cuanto a política internacional, el republicano Donald Trump, se encuentra en el centro de una crisis global por el aumento de los aranceles a la importación para todo el mundo, con una base mínima del 10 % que ha generado una guerra comercial (El País, 2025).

Factores Económicos: Argentina se encuentra atravesando una crisis económica que data de años, con una inflación de 3,7 % mensual de acuerdo al último informe de marzo 2025 emitido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), lo que representa una variación interanual de 55,9 % y el valor más alto del último semestre (INDEC, 2025). El modelo económico actual, similar al Plan de convertibilidad de la década de los 90, por ser anti industrial, con apertura hacia las importaciones y sin programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, ha provocado una recesión en las Pymes argentinas, generando el cierre de 10.000 empresas en el primer semestre de 2024 (Ambito, 2024). La caída de la actividad económica luego de una devaluación inicial generada por la suba del tipo de cambio en un 118 %, representó una disminución en la cantidad de trabajadores registrados a -261.017 en agosto de 2024 de acuerdo a informe del Centro de economía política argentina (CEPA). Argentina afronta una deuda para el año 2025 de 17.000 millones de USD; no obstante, con una disminución en la evolución del riesgo país (indicador que mide la probabilidad de que un país no pague su deuda) de 1.815 puntos en diciembre de 2023 a 751 puntos en noviembre de 2024 (CEPA, 2024), el gobierno logró realizar un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para el otorgamiento de un nuevo crédito por 12.000 millones de USD y liberó el cepo cambiario que regía en el país (Ambito, 2025). Luego de la publicación del paquete de medidas arancelarias anunciado por Donald Trump que afecta a las exportaciones argentinas y el fin del cepo al dólar, el escenario actual se muestra incierto.

Factores Socioculturales: los ajustes llevados a cabo durante el primer año de gestión de Javier Milei como la devaluación de la moneda, el aumento de las tarifas de los servicios públicos, la desregulación de los precios de naftas, prepagas, alimentos y medicamentos y el congelamiento de los salarios, provocaron una reducción de los ingresos para cada ciudadano (CEPA, 2024). Este cambio en las condiciones de vida ha generado nuevos patrones de consumo, el 88 % de la población depende de las ofertas para consumir y está abierta a probar marcas alternativas, un 42 % declara que no llega a cubrir sus necesidades básicas. A pesar de esto, un 88 % de los argentinos cree que darse un gusto es fundamental para sentirse mejor.

En general valoran la transparencia en los procesos de producción y el impacto social positivo siempre y cuando no eleve demasiado el precio (El Economista, 2025). Esta nueva tendencia de consumo sostenible prepara el camino para el crecimiento de las empresas Tipo B.

Factores Tecnológicos: la pandemia global por coronavirus del 2020 provocó que las empresas tuvieran que adaptarse para reducir la exposición de los colaboradores; Apps como Zoom y Teams han ayudado a la implementación del trabajo remoto con un crecimiento exponencial. Hoy en día Zoom permite la conexión en simultaneo de hasta un millón de personas en videoconferencias (Primicias, 2024). Proa Consulting, cuyos colaboradores tenían como actividad principal el F2F, redefinió su misión de acuerdo al contexto para brindar soluciones a sus clientes, de esta manera implementó el teletrabajo y captación de donantes en forma telefónica. La tecnología sigue avanzando y las empresas de Argentina han comenzado a adoptar la inteligencia artificial (IA) para mejorar sus procesos operativos. Argentina podría convertirse en una potencia en IA de la región en los próximos cinco años, si combina desarrollo de software, talento emprendedor e inversiones (Perfil, 2025).

Factores Ecológicos: el 25 de septiembre de 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) publicó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos 17 objetivos fueron adoptados por los líderes mundiales con el fin de alcanzarlos hasta 2030. Algunos de ellos los objetivos ODS son erradicar la pobreza y el hambre, lograr salud y bienestar, una educación de calidad, la igualdad de género, agua limpia y saneamiento (ONU, 2015) Muchos cambios surgieron en simultaneo a los ODS, como la expansión del movimiento B, y la posibilidad de obtener la certificación. El propósito de la Certificación como Empresa B es inspirar a las empresas a ser agentes de cambio (Sistema B., 2025), un ideal que también figura en los pilares culturales de Proa Consulting.

Factores Legales: el 09 de julio de 2024 entró en vigencia la Ley 27.742 denominada “Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos”. Todas las empresas de Argentina tuvieron que interiorizarse y adaptar sus procesos teniendo en cuenta las modificaciones realizadas en la parte laboral. Algunas de ellas son la promoción del empleo registrado, dándole la posibilidad a los empleadores de regularizar las relaciones laborales vigentes; modernización laboral, con la simplificación de la registración de las relaciones laborales; modificación a la ley de contrato de trabajo en los puntos Ámbito de Aplicación de la LCT, Presunción de la existencia de un contrato de trabajo; Período de Prueba con

extensión a 6 meses, posibilidad de ampliarse a 8 meses en empresas de 6 a 100 empleados (Proa Consulting tiene 160), y a 12 meses en empresas de hasta 5 empleados; Protección de la Maternidad, la persona gestante podrá optar por la reducción de la licencia anterior al parto para pasar más tiempo con su bebe, esta licencia en ningún caso podrá ser inferior a 10 días; Justa Causa de Despido, sumando como causales de despidos la participación activa en bloqueos o tomas de establecimiento, daños en personas o se ocasionen daños en cosas que sean propiedad de la empresa; Despido Discriminatorio: Indemnización agravada con una multa del 50 % de la indemnización por despido sin justa causa, y según la gravedad de los hechos, los jueces podrán incrementar la indemnización agravada hasta el 100% de la indemnización por despido sin justa causa, no obstante, esto generará la extinción definitiva del contrato de trabajo entre ambas partes (InfoLEG, 2025). Por último, la restitución del impuesto a las ganancias: la aprobación de la versión de Diputados llevará el mínimo no imponible de Ganancias de \$1.800.000 brutos para los solteros y a \$2.200.000 para los casados con hijos. De esta forma volverán a pagar este impuesto alrededor de 800.000 trabajadores con alícuotas que van del 5 % al 35 % (Infobae, 2024)

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

A fin de analizar el micro contexto de Proa Consulting se utiliza el modelo creado por el economista y profesor de Harvard Business School, Michael Porter, para medir el impacto que tienen cinco factores en la rentabilidad de una empresa y generar estrategias a largo plazo: el poder de negociación del cliente, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de los productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores (The Power MBA, 2025):

El poder de negociación del cliente: es alto debido a que el foco de Proa Consulting está puesto en resolver las necesidades que tengan sus clientes, las organizaciones sociales y se adapta al contexto para asegurar la subsistencia de las mismas, ejemplo de esto fueron las actividades realizadas durante la Pandemia.

El poder de negociación de los proveedores: es alto, debido a que los proveedores son quienes brindan los insumos para generar el producto final y en el caso de la empresa Proa Consulting, que realiza asesoramiento sobre *fundraising* y *donor journey*, estas actividades

dependen exclusivamente de la aceptación y participación de los potenciales donantes o proveedores para su éxito.

La amenaza de nuevos competidores: es baja debido a que no se observan muchas empresas en la actualidad que ofrezcan los servicios de *fundraising* y *donor journey* similares a los de Proa Consulting. Haciendo una búsqueda online se encontraron solo cuatro agencias a nivel internacional y ninguna a nivel nacional aparte de la empresa bajo análisis.

La amenaza de los productos sustitutivos: es moderada, por un lado, se encuentra el impacto que generan las nuevas tecnologías, procesos automatizados, IA, chat bots que pueden gestionar procesos de donación en forma digital y a un menor costo; pero por el otro se encuentra una empresa sustentable y cuya actividad principal, el F2F o *face to face*, le ofrece al cliente un valor agregado con el acompañamiento de profesionales comprometidos con su causa intentando llegar a los donantes potenciales de manera presencial, para cumplir el objetivo.

La rivalidad entre competidores: teniendo en cuenta lo mencionado en el punto 3 la amenaza de nuevos competidores, es baja y si a esto se le suma que Proa Consulting se encuentra dentro del grupo con Certificación Empresa B, y estos productos son bien vistos por la población, posee una ventaja competitiva

Análisis FODA

Para realizar el diagnostico organizacional de la empresa Proa Consulting se utiliza la herramienta conocida como Análisis FODA, que tiene como fin de determinar las características de una organización y su entorno para generar estrategias efectivas y una mejora en la toma de decisiones. Mediante este modelo se identifican las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) que posee una organización:

Fortalezas (F):

- Certificación Empresa B que le otorga ventaja competitiva
- Adaptación al cambio para brindar soluciones a los clientes
- Trayectoria en el mercado con un crecimiento sostenido

Oportunidades (O):

- Posibilidad de expansión nacional e internacional debido a los servicios que ofrece

Debilidades (D):

- Prevalencia de comunicación interna informal sobre la formal
- Rol de los líderes en la organización
- Ausentismo elevado que supera el 20 % global, sus indicadores se realizan en excel e incluyen las vacaciones legales como ausencias injustificadas
- Estructura organizacional poco clara
- Falta de planificación incorporada a su cultura
- Falta de desarrollo de procesos de Recursos Humanos (solo tiene tres)

Amenazas (A):

- Contexto económico nacional e internacional cambiante
- Productos sustitutos IA por desactualización tecnológica

Si consideramos el análisis realizado previamente, con respecto al macro contexto, la empresa se encuentra ante un escenario de crisis económica e incertidumbre a nivel internacional con una guerra comercial; y nacional, con la salida del cepo cambiario y el incremento del IPC de marzo 2025, sumado a los ajustes anteriores que han generado cambios económicos con el cierre de 10.000 pymes en 2024; y sociales en el comportamiento de los consumidores, tendientes hacia un consumo consciente y cuidado. A pesar del impacto económico, los cambios sociales afectan positivamente al micro contexto de Proa Consulting, ya que al tener la Certificación B puede aprovechar esa ventaja competitiva, junto a la poca rivalidad existente en el mercado, y expandirse a nivel regional.

En cuanto a lo observado en el análisis FODA, la organización presenta como fortaleza su adaptación al cambio y su foco en el cliente para brindarles soluciones. Su sistema de administración posee algunas características del Sistema democrático y participativo, donde se hace foco en el trabajo en equipo (Chiavenato, 2000) y su cultura se asemeja a la emprendedora ya que dentro de sus valores se fomenta la innovación, la

flexibilidad y la libertad. (Ritter, 2008). Además, posee una certificación de empresa B que le otorga una diferenciación con sus competidores. Otra de las fortalezas mencionadas es su trayectoria, si continua con su crecimiento sostenido puede salir del grupo de las Pymes y pasar a ser gran empresa; no obstante, para lograrlo deberá trabajar en los puntos críticos: una comunicación interna que prioriza elementos informales sobre los formales, algo que puede afectar el clima laboral con la generación de rumores, el rol de los líderes en una estructura poco clara y con pocas jerarquías, que puede generar problemas en la delegación de las tareas y en el cumplimiento de los objetivos. El ausentismo elevado surgido en Pandemia denota la necesidad de un liderazgo coach que acompañe y gestione equipos de alto rendimiento, puestos claves como Gerencia y mandos medios no reciben una formación acorde a sus funciones ni se vislumbra un plan de desarrollo destinado a ellos. Las decisiones se toman de acuerdo a méritos obtenidos por experiencia, antigüedad y aprendizaje, sin mencionar si para ello utilizaron algún sistema fiable como una evaluación de desempeño. Se observan pocos procedimientos de Recursos Humanos generados, poseen uno de reclutamiento y selección, uno de desvinculaciones perteneciente a Administración de Recursos Humanos y uno de capacitación, centrado en la inducción de ingresantes y focalizado en los *Facers*, a los cuales les falta desarrollo. La confección de sus indicadores evidencia una necesidad de actualización tecnológica y de visualización de la gestión de recursos humanos. A pesar de tener en su organigrama un departamento llamado Equipo de conducción y planificación estratégica, trabajan en lo urgente, si se tiene en cuenta la anécdota del robo de sillas entre compañeros, surgida inicialmente por no anticipar la necesidad de compra de mobiliario, y que luego fuera adoptada para generar reuniones de trabajo en el piso con almohadones y alentar a la comunicación informal (Universidad Siglo 21, Canvas, 2025), se puede observar como la falta de planificación forma parte de su cultura.

En resumen, Proa Consulting cuenta con muchos elementos a favor para salir del grupo de las Pymes y pasar a ser gran empresa, como su trayectoria, adaptación al cambio y su condición de empresa B. Su desafío será trabajar en las debilidades detectadas principalmente en comunicación interna, rol de los líderes y cumplimiento de objetivos, para alcanzar un orden interno que genere una transformación cultural de adentro hacia afuera con el acompañamiento correcto del personal jerárquico a través del liderazgo coach. Que su

imagen proyectada de empresa sustentable sea la imagen ideal (Avilia Lammertyn, 1999), alineando la visión estratégica con lo plasmado por sus colaboradores en el día a día.

Marco teórico

A continuación, se desarrollan conceptos necesarios para la elaboración de este Trabajo final de grado, existentes dentro de una organización e interrelacionados, como la Comunicación interna, Liderazgo coach y Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

Comunicación interna

La comunicación interna es un elemento esencial de toda organización. Ramos Reyes, Paredes Sandoval, Teran Andrade y Lema Lliguicota (2017), definen a la comunicación interna como una herramienta estratégica clave dentro de las organizaciones al tener efecto sobre cuatro elementos: la gestión, al ayudar a las personas a cumplir su función, la parte humana, al lograr que se sientan motivadas y reconocidas por la organización, la parte cultural porque interioriza los valores generando un sentimiento de pertenencia, y la social, porque ayuda a conformar el clima laboral. Un buen uso de la comunicación interna permite la transmisión eficiente de los objetivos y valores de la organización a los colaboradores.

Tessi (2015) por su parte, va más allá en su concepción, expresando que la comunicación interna debe ser integrada y compleja, abarcando una visión holística, efectiva y sustentable que tenga en cuenta factores políticos, económicos, culturales y organizacionales, e incorpore a los líderes a sus estrategias, generándoles espacios para la comunicación oral y brindándoles formación, a fin de lograr una escucha efectiva que tenga en cuenta, no solamente lo que dicen todos los miembros de una organización, sino también lo que callan, lo que piensan, lo que sienten o hacen. Al colocar a todos los integrantes de la organización como emisores de comunicación, se genera motivación, efectividad y trascendencia.

Si bien los autores coinciden en la importancia de la comunicación interna en las organizaciones para generar identificación y mejorar el rendimiento, Tessi (2015) brinda una mirada contemporánea al incluir factores transversales a la organización e importantes porque afectan el día a día de los colaboradores. Al hablar sobre la necesidad de generar espacios de comunicación y formación para los líderes, para estar “presentes” en cada

conversación, de manera de ver más allá de lo que quiere comunicar cada emisor, les otorga un protagonismo como agentes de cambio de toda empresa.

Liderazgo coach

A lo largo de la historia han existido múltiples definiciones sobre el liderazgo en las organizaciones, las tradicionales parten desde la visión del liderazgo como la capacidad de generar un rendimiento extraordinario en gente común y la habilidad para conseguir seguidores (Tracy, 2015), hasta la mencionada por Robbins y Judge (2017) como la habilidad de influir en un equipo y encaminarlo a la consecución de un conjunto de objetivos organizacionales. Con el pasar de los años, se evolucionó hacia un liderazgo más empático y de coaching, capaz de enfrentar contextos cambiantes y nuevos desafíos de manera exitosa.

Bohlander, Snell y Morris (2018) definen al coaching como el conjunto de instrucciones y sugerencias que fluyen en forma de aliento y apoyo de un gerente o mentor a un subordinado con el fin de empoderarlo no solo para cumplir su trabajo de manera eficiente, sino también para adquirir las herramientas necesarias para transformarse en líder. Una parte clave de esta forma de liderazgo es la comunicación y escucha activa de las metas de cada colaborador y el análisis y diseño posterior para encaminarlo a la consecución de sus objetivos.

Anzorena (2018) por su parte, presenta un modelo que engloba los conceptos de Liderazgo y Coaching al definir que el liderazgo no se trata solo de tener seguidores y ejercer influencia sobre ellos, tal como sostienen las definiciones tradicionales; para el autor, el liderazgo coach representa un compromiso con el desarrollo de otros líderes, la construcción de una visión compartida, la delegación de tareas, creación de sinergia y trabajo en equipo, predisponerse emocionalmente y desarrollar las potencialidades del equipo.

En resumen, la definición de liderazgo ha ido modificándose a lo largo de los años, agregando cada vez mayor especialización en las habilidades blandas, como la escucha activa, el acompañamiento y la mentoría de los equipos a través del liderazgo coach, generando que las organizaciones se planteen la necesidad de acudir a programas de formación ejecutiva para sus líderes a fin de ser competitivas.

Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

Para asegurarse que la comunicación interna sea eficiente, las empresas utilizan herramientas de apoyo, ejemplo de estas son las Tecnologías de la información y comunicación (TIC) que procesan toda la información, la almacenan y luego la comparten a través de medios, herramientas y plataformas digitales (Enacom, 2023). Dos de las herramientas tecnológicas más utilizadas para la gestión empresarial son el software colaborativo y las redes sociales. Para Bohlander et al. (2018) estas TIC permiten a los trabajadores interactuar, compartir información y han representado una ventaja en la comunicación de las organizaciones por la cantidad de información transmitida y almacenada. Pero, por otra parte, han generado un desafío para Recursos Humanos al tener que administrar su uso de forma adecuada.

Definición similar presentan los autores Pablos Heredero, López Hermoso Agius, Martín-Romo Romero y Medina Salgado (2019), para quienes las TIC son el conjunto de dispositivos y elementos varios como hardware, software y comunicaciones, cuyo procesamiento automático y difusión de datos son puestos al servicio de las organizaciones para la toma de decisiones y asistencia a las operaciones diarias. Los autores coinciden en mencionar como un desafío la inclusión de las TIC al afirmar que el sistema de información del cual forman parte, es específico de cada organización y debe vincularse a la estrategia empresarial y a las personas para lograr una ventaja competitiva.

En conclusión, una comunicación interna efectiva es esencial para el cumplimiento de los objetivos de una organización y lograr un sentido de pertenencia. Asimismo, la riqueza del uso de las TIC hace posible obtener información fiable y rápida para la gestión diaria, siempre que esté acompañada de una buena supervisión y presencia por parte de la organización. Para que la elección de los canales de comunicación sea efectiva, los líderes deben recibir el entrenamiento necesario a fin de obtener o reforzar las habilidades requeridas para transformarse en líderes coach que no solo procesen eficazmente la información para la toma de decisiones y lleven adelante el plan estratégico de la empresa, sino que acompañen el desarrollo sus equipos a través de un rol de mentores, posibilitando la construcción de equipos de alto rendimiento.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo a lo relevado previamente, se puede observar que la empresa Proa Consulting presenta deficiencias en lo que respecta a comunicación interna y liderazgo coach que se desarrollarán a continuación.

En cuanto a la comunicación interna, predominan los canales informales sobre los formales. Los canales informales, si bien crean un espacio para la formación de equipos, pueden generar confusión en la comprensión de los objetivos a cumplir por cada colaborador y alterar el clima laboral a través de los rumores. Sumado a esto, la empresa no utiliza a las TIC como apoyo para la comunicación y gestión diaria, esto se refleja en los indicadores presentados en planillas de cálculo con algunos errores en su confección y en la falta de procesos compartidos de Recursos Humanos.

Proa Consulting también presenta problemas en el liderazgo coach reflejados en un incumplimiento de objetivos, por ejemplo, con un ausentismo que supera el 20 %. Esto denota falta de seguimiento, que se agrava si se tiene en cuenta la época crítica en la que se generó como lo fue la pandemia de 2020, donde los colaboradores necesitaban más acompañamiento ya que se encontraban trabajando en forma remota y con la incertidumbre propia de una situación mundial compleja. Esta y otras fallas se pueden acentuar si la organización no acompaña a sus líderes con la formación que requieren estas posiciones centrales. La empresa focaliza sus capacitaciones en los ingresantes a través de técnica de captación F2F y *Onboarding* (incorporación), importantes en el proceso de socialización, pero deja relegadas a otras herramientas centrales, como el *Coaching*, para el desarrollo de los colaboradores que ya han superado esta etapa, en especial, aquellos que son agentes de cambio.

Proa Consulting mantuvo un crecimiento sostenido en los últimos diez años y está cerca de salir del grupo de las Pymes, puede obtener una ventaja competitiva al contar con la certificación B; no obstante, para consolidar una cultura de empresa sustentable en auge, necesita abordar de manera urgente las problemáticas planteadas.

Es imprescindible establecer un Plan de comunicación interna que equilibre los canales formales e informales, incluyendo el uso de las TIC. Esto permitirá generar una comunidad digital donde se comparta la información oficial, reforzando el compromiso y sentimiento de pertenencia no solo de los colaboradores sino también del resto de los *stakeholders* (clientes, proveedores, comunidad). Los colaboradores podrán conocer la misión, valores y visión de la organización y lo que se espera de ellos. Con la incorporación de un software colaborativo se le dará visibilidad a la gestión del área de Recursos Humanos, publicando políticas y procesos, mejorando la elaboración de los indicadores, con información fiable, rápida y de fácil acceso para la toma de decisiones de sus líderes. Mediante el uso de las TIC, además, se ahorrará el uso de papel, colaborando al afianzamiento de una cultura sustentable en línea con los valores del movimiento B.

Para abordar el problema del rol de los líderes en el cumplimiento de objetivos se sugiere la implementación de un programa de liderazgo coach donde se les imparta las herramientas conductuales y de comunicación que les permitan realizar un análisis de la estrategia empresarial, mejorar la toma de decisiones y ejercer un liderazgo efectivo tanto en la organización como fuera de ella. Esto les brindará a los líderes la posibilidad de hacer un seguimiento del cumplimiento de los objetivos en conjunto con su equipo de trabajo, que llevará a una reducción del ausentismo y de los costos asociados por días perdidos, creando equipos de alto rendimiento. Asimismo, mejorará el clima laboral al promover un acercamiento hacia los colaboradores, acompañando su desarrollo profesional, y mejorará las relaciones con los demás *stakeholders*.

En conclusión, las implementaciones sugeridas en conjunto reducirán el porcentaje de ausentismo a niveles aceptables (la mitad del porcentaje actual), ahorrando costos por días perdidos, posibilitarán la concreción de los objetivos organizacionales y se alinearán con la cultura del movimiento B, generando excelentes relaciones internas y externas que perduren en el tiempo, el uso consciente de recursos y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Plan de implementación

Objetivo general

Ejecutar y promover un plan de comunicación interna y liderazgo coach en la empresa Proa Consulting mediante el uso de las TIC y asesoría de consultora, con el fin de generar integración y comunicaciones eficientes en todos los niveles, mejorar el clima laboral, empoderar a los líderes para el cumplimiento de objetivos y reducir el ausentismo un 10 %.

Objetivos específicos

- Potenciar la comunicación interna mediante la implementación y uso de un software colaborativo que genere una comunidad digital, comunicaciones eficientes en todos los niveles y equilibre la comunicación formal e informal
- Diseñar una formación en liderazgo coach para el personal jerárquico, comprendido por Responsables, Jefes y Gerentes, a través de la consultora Cidel RH, con el fin de brindarles herramientas para mejorar el clima laboral, elevar su rendimiento y el de sus equipos de trabajo

Alcance Geográfico

El Plan de implementación se llevará a cabo de manera presencial en todas las sucursales de la empresa Proa Consulting, ubicadas en San Jerónimo 415, 1° piso, Córdoba; Cerrito 1054, 12vo piso. Buenos Aires; Infanta Mercedes de San Martín 78, 5to piso, oficina B, Mendoza; Vera y Pintado 2575, Providencia. Santiago de Chile. El mismo afectará a la totalidad de colaboradores y personal jerárquico.

Alcance Temporal

La propuesta general demandará un tiempo de implementación de un año desde la fecha de aprobación de la misma, iniciando el 29/06/2025 y finalizando el 29/06/2026; no obstante, la fecha de cumplimiento del primer objetivo específico está programada para el 12/09/2025, día en que se presentarán los resultados de los KPI del primer mes de uso, tanto de Bitrix24, como de las herramientas incorporadas en el encuentro 1 del Programa Anual de Liderazgo, lo que permitirá evaluar el éxito global del plan.

Alcance de contenido

El plan de implementación tiene como ejes centrales la Comunicación interna, el Liderazgo coach y el uso de las TIC

Acciones

1. Adquisición de licencia e implementación del software colaborativo Bitrix24

A fin de mejorar la comunicación interna y crear una comunidad digital, como primera acción se adquirirá la licencia del software colaborativo Bitrix24 a través del *Partner* Alkem (Ver Anexo I), el cual se abona mensualmente y presenta los siguientes beneficios:

- Creación de una intranet donde se publiquen las políticas internas y comunicaciones, integrada a Gmail y Outlook para los mails corporativos, promoviendo la integración y uso de los canales formales
- Supervisión a través de la Gestión de Proyectos, que incluye la creación de chats de grupos de trabajo y seguimiento de tareas. Esto les brindará las herramientas digitales a los líderes para un feedback entre ellos y su equipo de trabajo, mejorando su rendimiento y el cumplimiento de objetivos
- Integración con Gsuite Office 365 y la posibilidad de automatizar procesos generales de la organización (atención al cliente, calidad, etc.)
- Gestión de Recursos Humanos: con organigramas, registro de entrada y salida, control de ausentismo, reclutamiento y selección, reportes, solicitudes y permisos varios. Esto generará mayor eficiencia en el sector, al reducir el uso de formularios y mejorar la elaboración de indicadores
- Extranet: se podrá compartir información con clientes y proveedores para que conozcan a la compañía y se integren a la comunidad digital
- No requiere instalación y se puede acceder desde una computadora o celular

El segundo paso es la designación del equipo implementador y su entrenamiento. El equipo elegido está compuesto por un Analista de Capacitación, un Analista de Comunicación y un Responsable de sector, pertenecientes al subarea de Capacitación, Desarrollo y Comunicación de Proa Consulting, quienes se capacitarán de forma online

durante dos días: uno de formación y otro para consultas finales y evaluación. Como paso siguiente el equipo implementador se encargará de diseñar el Plan de capacitación para 160 personas y la creación de la publicidad para la comunicación interna. En esta etapa será importante contar con el apoyo de la Dirección vía mail o memorándum, para lograr la aceptación de la implementación por parte de toda la organización. La difusión de la nueva plataforma colaborativa contempla el uso de folletería, banners, videos en pantallas con los beneficios a fin de promover su adopción. A la vez se realizarán reuniones con los líderes para comentarles de que se trata esta herramienta y el cronograma de capacitación de su equipo. La formación presencial a toda la organización tendrá dos horas de duración máximo, en el siguiente orden:

- a) Personal jerárquico: Supervisores, Jefes, Gerentes en grupos de 5 personas máximo. Tanto los entrenadores como el personal jerárquico serán los *Key users* o usuarios claves, llamados así porque son los agentes de cambio que se encargarán de *evangelizar* el uso del sistema en toda la empresa. Si se tiene en cuenta que el personal jerárquico engloba a 10 personas, con dos sesiones de dos horas del Responsable de Capacitación y Comunicación se cubrirá el total.
- b) Resto de colaboradores: divididos en grupos de 10 personas máximo. Si se tiene en cuenta la dotación total menos personal jerárquico, son 150 colaboradores que deberán recibir entrenamiento, esto representa 15 sesiones, que se traducen en 8 sesiones de dos horas para cada analista. Dando un total de dos días de afectación para el costo, pero teniendo en cuenta que este tiempo se puede extender en la práctica debido a la disponibilidad del personal y la operatividad de la organización, en el Diagrama de Gantt se extenderá el vencimiento de la tarea.

Por último, se generarán los usuarios y accesos y se brindará soporte, los planes incluyen un servicio de 12 horas de Alkem para resolver consultas técnicas sobre el software, las cuales pueden extenderse de acuerdo a la necesidad del cliente con un costo adicional.

2. *Diseño de formación en liderazgo coach para líderes*

Para complementar la formación de los líderes, se diseñará un programa en liderazgo coach a través de la Consultora Cidel RH (ver Anexo II). El Programa de liderazgo es anual,

se divide en tres encuentros presenciales, cada cuatro meses y tiene como objetivos, potenciar las habilidades de coaching, liderazgo y comunicación, mejorar la gestión de equipos y clima laboral, alinear a los líderes con la cultura y visión de Proa Consulting y fomentar la cultura del feedback y desarrollo continuo. Ofrece un cupo de hasta 20 personas e incluye el envío de métricas y KPI.

Recursos necesarios y costo de la implementación

A continuación, se detallan los recursos necesarios para el cumplimiento de las acciones enumeradas y sus costos asociados (ver Tabla 1):

Acción 1: la licencia mensual de Bitrix24 que mejor se ajusta a la dotación de Proa Consulting tiene un valor correspondiente a USD 499 mensuales, este costo será convertido a pesos argentinos de acuerdo al tipo de cambio oficial. El pedido de la licencia será realizado por el equipo implementador. Para el despliegue de la publicidad, se comprarán 4 banners con trípode, uno para cada sucursal, que se colocará en áreas estratégicas. A los banners se los acompañará con folletería, serán 100 unidades por sucursal y se distribuirán en cada área de trabajo. El diseño del contenido de publicidad tanto en cartelera como en videos será generado por los analistas. Antes de desplegar la publicidad en las sucursales, el Responsable del equipo implementador se reunirá con los responsables de cada sector para mantenerlos informados sobre la nueva plataforma, cronograma de capacitación de Bitrix24, y la futura capacitación para líderes de Cidel RH (esto ayudará a reducir la incertidumbre del personal ante el cambio y el surgimiento de rumores). Para la ejecución del plan de capacitación general en el uso de Bitrix24 se requiere la participación del equipo implementador, por lo que el costo asociado estará comprendido por la cantidad de días que estas tres personas estarán afectadas full time al proyecto, y el valor correspondiente a cada posición se obtiene tomando como referencia el reporte salarial de la consultora Randstad de Abril 2025 (Randstad, 2025). De esta manera se llega al cálculo del total de días afectados para el equipo implementador: dos días de entrenamiento más dos días de capacitación y uno para generar contenido para cada Analista (10 días total); mientras que para el Responsable de área serán dos días de entrenamiento, dos días para reunirse con los responsables de sector e informarles la nueva implementación (presencial o vía zoom) y un día de capacitación a los líderes y

supervisión de contenido de la publicidad (5 días). El lugar de las capacitaciones será la sala de entrenamiento que la empresa tiene en cada sucursal, utilizando un proyector. En caso de generarse algún gasto para cubrir la logística de viajes entre sucursales, se presentarán los mismos como viáticos. El equipo de soporte de la empresa ayudará al equipo implementador a generar los usuarios y accesos directos en sus notebook o dispositivo móvil corporativo (casos excepcionales). Este punto no lleva costo asociado ya que la empresa ha implementado en pandemia el teletrabajo.

Acción 2: Para el cumplimiento de esta acción, se incluyen los honorarios de la Consultora Cidel RH que corresponden al valor total del Programa de Liderazgo (ARS 5.000.000,00). No se requerirán recursos adicionales ya que se utilizarán las salas de entrenamiento de cada sucursal.

Recursos	Cantidad Requerida	Costo en ARS
Licencia mensual Bitrix24 (partner Alkem)	Paquete Enterprise x 250 usuarios	\$ 578.840,00
Banners con trípode	4 un	\$ 152.000,00
Flyers 15 x 10 cm	400 un	\$ 14.800,00
Proyectores	4 un	\$ -
Salas de entrenamiento	4 un	\$ -
Notebooks o dispositivos móviles corporativos	160 un	\$ -
Equipo implementador full time	15 días	\$ 968.132,06
Honorarios Consultora Cidel RH	1 Programa anual	\$ 5.000.000,00
Costo total Plan de implementación		\$ 6.713.772,06

Tabla 1 – Costo total Plan de implementación. Fuente: Elaboración propia (2025)

Marco temporal

Las acciones citadas anteriormente y el tiempo que demandará cumplir cada hito para una implementación exitosa, incluyendo las próximas fases del proyecto, se muestran a continuación en el Diagrama de Gantt.

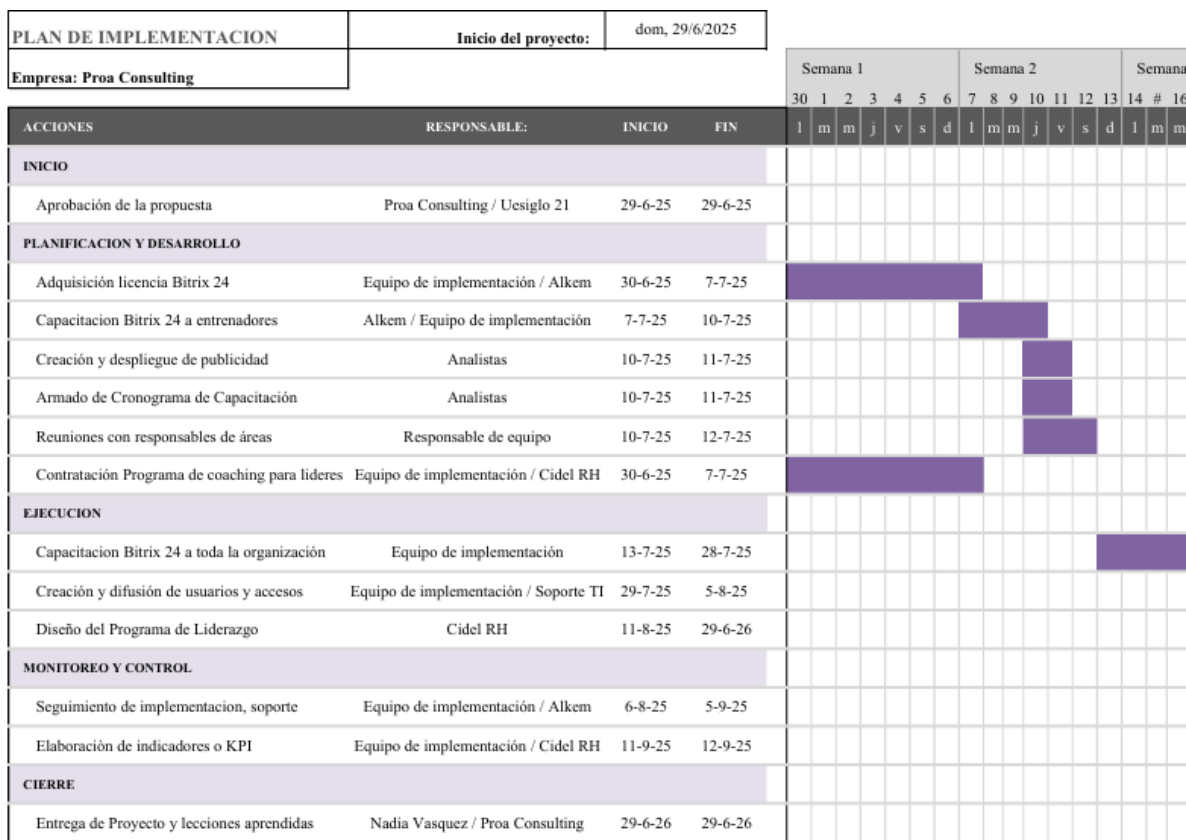


Figura 1 – Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia (2025)

Evaluación de las acciones

De acuerdo a lo plasmado en el Diagrama de Gantt, la implementación contempla la fase de Monitoreo y control, que incluye un mes de seguimiento y soporte de las acciones realizadas, llamado también *Hypercare*, y una primera evaluación de su efectividad a través de la generación de los KPI o indicadores. Para evaluar la efectividad de la implementación general, se utilizarán los siguientes indicadores:

Para monitorear el uso de los canales formales en Proa Consulting, se utilizará la plataforma Bitrix24, opción Pulso de la compañía (Bitrix24, 2024) en donde cada

administrador podrá visualizar la adopción de la plataforma en forma diaria, semanal o mensual en forma de *dashboard* con gráficos, buscando que la curva de uso vaya en ascenso. Esto permitirá corroborar si hay que reforzar la capacitación en algún sector de la compañía o sobre algún colaborador.

Para medir el clima laboral se realizará una encuesta de clima que sea anónima, pero con visibilidad de sector, utilizando el *Feed* de la plataforma, opción Encuesta (Bitrix24, 2024). La encuesta se realizará en forma anual y puede enviarse en formato de mail, será creada por Recursos Humanos y se dividirá en seis secciones:

1. Relaciones con compañeros y superiores: trato, escucha activa y comunicación
2. Comunicación interna: percepción de la efectividad de la misma, claridad, cumplimiento de normas y políticas
3. Condiciones de trabajo: condiciones físicas y ergonómicas, edilicias, ambientales
4. Capacitación y Desarrollo: conformidad con la formación recibida y planes de carrera, expectativas futuras
5. Remuneraciones y beneficios: percepción sobre la equidad salarial individual, conformidad con los beneficios ofrecidos y expectativas sobre beneficios futuros, con un desplegable para seleccionar cuáles de los siguientes valoraría tener: becas, planes exclusivos de cobertura médica, descuentos, etc.
6. Sugerencias de mejora: cuadro para explayarse

Es importante compartir los resultados generales de la encuesta e informar acciones de mejoras para incentivar la participación futura del personal.

Para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, la plataforma ofrece la generación de grupos de trabajo por proyectos, asignando tareas a los colaboradores, que se colocan en el *Feed* del empleado y pueden (opcional, si se considera vital la finalización de las mismas) bloquear su cierre de sesión hasta su entrega. Una vez que se finaliza la tarea el superior puede calificarla, agregar algún comentario o solicitar una reunión presencial, fomentando el feedback comunicacional. El índice que se utilizará para analizar este cumplimiento se denomina *Índice de eficiencia*, el cual figura disponible dentro de la plataforma (Bitrix24, 2025) y será un soporte confiable que utilizaran los líderes para realizar

las evaluaciones de desempeño anuales. Este indicador se calcula de la siguiente manera y el porcentaje ideal a alcanzar será un 100 %:

$$\text{Eficiencia} = 100 - (\text{Tareas con inconvenientes} / \text{Total en Progreso}) \times 100$$

Para medir el indicador del ausentismo a fin de reducirlo en un 10 %, se utilizará la fórmula de *Tasa de Ausentismo* proporcionada por Bohlander et al. (2018):

Número de días de trabajo perdidos durante el periodo	x 100
Promedio de empleados x días laborales	

Tabla 2 – Tasa de ausentismo. Fuente: Elaboración propia (2025)

De acuerdo a los datos establecidos en el reporte de ausentismo de diciembre 2020 de Proa Consulting (Universidad Siglo 21, Canvas, 2025), se toma una muestra de 85 colaboradores y un total de 385 ausencias. Si los días laborables reales en un mes generalmente son 22, esto da un porcentaje de ausentismo general que supera el 20 %:

$$\text{Tasa de Ausentismo: } 385 / (85 \times 22) \times 100 = 20,58 \%$$

Entonces, el indicador de ausentismo del mes post implementación, deberá arrojar un resultado igual o menor a 10,58 %, para considerar que se cumplió el objetivo de reducción de un 10 %.

Para finalizar, la Consultora Cidel RH compartirá el resultado de sus métricas y evaluación del Programa de liderazgo al concluir cada sesión. Esto incluye: Modelo de evaluación KPTrick con aprendizajes pre y post test, encuestas 180° y 360°, evaluación coaching grupal e individual e indicadores de clima, rotación, desempeño y alineación con la misión. Todas estas herramientas en conjunto permitirán una evaluación integral de la implementación, indicarán si se debe reforzar alguna acción y mostrarán los primeros avances hacia un cambio organizacional positivo.

Conclusión

A lo largo de este trabajo se ha analizado a la empresa Proa Consulting utilizando herramientas de análisis de contexto y diagnóstico organizacional, identificando situaciones puntuales para trabajar y se ha ofrecido un plan de implementación detallado a fin de mejorar su funcionamiento e impulsar su desarrollo.

Como se ha mencionado en el apartado de Introducción, la empresa B Proa Consulting presenta los siguientes puntos a mejorar: su comunicación interna, el rol de los líderes en su estructura poco clara, ausentismo elevado, falta de desarrollo de procesos de RR. HH., falta de planificación y presencia digital. Todas estas falencias han generado fallas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A raíz de esta situación, se genera un Plan de implementación haciendo foco en dos ejes centrales, los cuales una vez abordados y resueltos, generarán una solución integral y transformación en cascada, sostenibles en el tiempo: la comunicación interna y liderazgo coach. Si una organización posee una comunicación interna efectiva, con líderes que se comporten como agentes de cambio y mentores, se garantiza tener un buen *feedback* con indicaciones claras y asertivas que posibiliten el cumplimiento de las metas organizacionales, un buen clima laboral y un sentimiento de pertenencia que ayude a consolidar la cultura de la compañía. Si a estas variantes se les agrega como soporte el uso adecuado de las TIC, los beneficios se multiplicarán.

La propuesta presentada en el apartado Plan de implementación, tiene como objetivos específicos potenciar la comunicación interna a través de la implementación de un software colaborativo llamado Bitrix24 y la formación de los líderes a través de un programa de liderazgo coach. Con esta propuesta se espera aunar la tecnología con la comunicación interna a través de una comunidad digital que equilibre los canales formales e informales mejorando el estilo de comunicación y generando una actualización tecnológica; eficientizar los procesos de Recursos Humanos y darle más visibilidad al área; mejorar el rendimiento tanto de los líderes como de sus equipos de trabajo en la planificación y cumplimiento de las metas organizacionales y una mejora del clima laboral, que logre reducir el ausentismo general un 10 %.

Los primeros resultados de este programa integral comenzarán a verse en el corto y mediano plazo, pero lo más importante, la formación adquirida por los líderes a través del liderazgo coach perdurará en el tiempo, ya que no se trabajará solo en la gestión de equipos, sino en su capacidad para desarrollarlos. Sus enseñanzas como mentores serán transmitidas a cada colaborador ingresante, lo que posibilitará la construcción de equipos de alto rendimiento, generará un sentimiento de pertenencia que traspase la organización atrayendo nuevos candidatos, además del posicionamiento de la empresa en el mercado como una empresa sustentable, en expansión y con excelente clima laboral.

Recomendaciones

- ❖ Realizar una reunión de cierre de proyecto con las lecciones aprendidas, para ver qué salió bien y qué se puede mejorar en futuras implementaciones
- ❖ Continuar con el control de los KPI de forma mensual para verificar el cumplimiento de los objetivos y la adopción de la plataforma.
- ❖ Realizar reuniones anuales de planificación de objetivos y realizar seguimientos periódicos (reuniones semanales de equipos)
- ❖ Realizar evaluaciones de desempeño una vez al año, utilizando como soporte los indicadores que ofrece la nueva plataforma. Con respecto a este punto es importante que capaciten al personal sobre la forma de evaluar y lo que se tendrá en cuenta para el resultado final
- ❖ Continuar con el desarrollo de políticas y procesos de Recursos Humanos para publicarlos en la plataforma
- ❖ Trabajar en la estructura organizacional para revisar y ordenar áreas y posiciones a fin de darle mayor claridad
- ❖ Armar planes de carrera y de sucesión, sumando el diseño de programas de coaching interno a cargo de los líderes de Proa, con el fin de formar nuevos talentos

Bibliografía

- Agencia Proa Consulting. (2025). Argentina. Recuperado de <https://proaconsulting.com.ar/>
- Alkem Bitrix24 Partner Gold. (2025). Argentina. Recuperado de: <https://latam.bitrix24.site/>
- Anzorena, O. (2018). *LÍDER-COACH un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional* (1ra. ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Avilia Lammertyn, R. (1999). *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora* (3ra. ed.). Buenos Aires: Imagen
- Bohlander, G. W., Snell, S. A. y Morris, S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17° Ed.). México D. F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Canvas, Universidad Siglo 21. (2025). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/39134/pages/reporte-de-caso>
- Centro de Economía Política Argentina (CEPA). (2024). *El primer año de gestión de Milei en datos*. Argentina. Recuperado de: <https://centrocepa.com.ar/informes/592-el-primer-anio-de-gestion-de-milei-en-datos>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill
- Cidel Soluciones integrales en RH. (2025). Argentina. Recuperado de: cidelrh.servicios.com.ar
- Dirección Nacional Electoral. (2025). *Sistema de publicación de resultados electorales*. Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/dine/resultados-electorales>
- Ente Nacional de comunicaciones (ENACOM), (2023). *¿Qué son las TIC y para qué sirven?*. Argentina. Recuperado de: <https://www.enacom.gob.ar/institucional/-que-son-las-tic-y-para-que-sirven- n4646>

Giménez, N. D. V. (03 de noviembre de 2024). Pymes, el sector más castigado en la era del gobierno de Javier Milei. *Ambito*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/opiniones/fin-al-misterio-ya-se-sabe-cual-es-el-sector-mas-castigado-la-economia-javier-milei-n6077519>

Hoy en día, todos los días son fin de mes: así van a consumir los argentinos en 2025. (22 de enero de 2025). *El Economista*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/negocios/hoy-dia-todos-dias-son-fin-mes-asi-van-consumir-argentinos-2025-n81351>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Índice de precios al Consumidor (IPC)*. Argentina. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_251F7DF5B2A3.pdf

Jiménez, M. (02 de abril de 2025). Trump declara la guerra comercial al mundo con un arancel universal del 10% y castigos mayores a sus principales socios. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/internacional/2025-04-02/trump-declara-la-guerra-comercial-al-mundo-con-aranceles-minimos-del-10-y-tasas-mayores-a-sus-principales-socios-comerciales.html>

Lepore, M. (2024). Prácticas de Gestión Sustentable (PGS) en PyMEs Argentinas, aprendizaje en procesos de desarrollo organizacional y competitividad. *Perspectivas: Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, 7(2), 17-32. Recuperado de: <https://revistas.ub.edu.ar/index.php/Perspectivas/article/view/256>

Melo, J. O. (27 de marzo de 2025). Argentina podría ser una potencia en Inteligencia Artificial, pero falta algo. *Perfil*. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/opinion/argentina-podria-ser-una-potencia-en-inteligencia-artificial-pero-falta-algo.phtml>

Milei ha desregulado algo todos los días: el Gobierno hizo 672 reformas en un año, según un informe. (10 de diciembre de 2024). *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/politica/2024/12/10/milei-ha-desregulado-algo-todos-los-dias-el-gobierno-hizo-672-reformas-en-un-ano-segun-un-informe/>

Millenaar, F. (28 de junio de 2024). Finalmente, el Gobierno logró la sanción de la Ley Bases y el paquete fiscal y Milei inicia una nueva etapa de gestión. *Infobae*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/politica/2024/06/28/finalmente-el-gobierno-logro-la-sancion-de-la-ley-bases-y-el-paquete-fiscal-y-milei-inicia-una-nueva-etapa-de-gestion/>

Nieberding, N. (2022). *Liderazgo post Pandemia. Cómo afectó la pandemia a los equipos de trabajo y cuáles son las nuevas habilidades requeridas para los líderes* (Tesis de maestría). Universidad Torcuato Di Tella. Buenos Aires. Recuperado de: <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/12816>

Nuevo acuerdo con el FMI: el desembolso inicial será de u\$s12.000 millones de libre disponibilidad. (11 de abril de 2025). *Ambito*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/nuevo-acuerdo-el-fmi-habra-un-desembolso-us15000-millones-libre-disponibilidad-2025-n6133789>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/#>

Pablos Heredero, C. d., López Hermoso Agius, J. J., Martín-Romo Romero S. y Medina Salgado S. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. España: ESIC Editorial.

Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., y Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.

Randstad. (2025). *Reporte salarial Abril 2025*. Argentina. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/estudios-y-tendencias/reportes-salarial/>

Revelo, R. (19 de agosto de 2024). Zoom, la app con la que Kamala Harris rompió un récord, ahora permite conferencias de hasta 1 millón de usuarios. *Primicias*. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/ciencia-tecnologia/zoom-millon-usuarios-conferencias-kamala-harris-76717/>

Ritter, M. (2008), *Cultura organizacional* (1ª Ed.). Buenos Aires: La Crujía

Robbins S. P. y Judge T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17º Ed.). Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Sánchez, A. (13 de noviembre de 2024). Pulso de la compañía. *Bitrix24*. Recuperado de: <https://helpdesk.bitrix24.es/open/6140525/>

Sánchez, A. (24 de febrero de 2025). Eficiencia de las tareas. *Bitrix24*. Recuperado de: <https://helpdesk.bitrix24.es/open/18410232/>

Sánchez, A. (24 de octubre de 2024). Crear una encuesta en el Feed. *Bitrix24*. Recuperado de: <https://helpdesk.bitrix24.es/open/22402676/>

Sistema B. (2025). Sobre el Movimiento B. Recuperado de: <https://www.sistemab.org/movimiento-b/>

Tessi, M. (2015). *Comunicación interna integrada* (1ª Ed.). Santiago de Chile: Zig-Zag

The Power MBA. (2025). 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. España. Recuperado de: <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Tracy, B. (2015). *Liderazgo (La biblioteca del éxito)*. (G. Lelli, Ed., & www.traduccioneditorial.com, Trad.) Nashville, Tennessee, Estados Unidos: Grupo Nelson, Inc.

Anexos

Anexo I: Cotización licencia Bitrix24 Partner Alkem

ALHEM
Bitrix24 Partner Gold

INICIO SERVICIOS PLANES Y SERVICIOS WEBINARS Y EVENTOS BLOG NOSOTROS CONTACTO LOGIN

¡TODO EN UNO!

- INTRANET. PLATAFORMA PARA TELETRABAJO.
- CORREO ELECTRÓNICO, DRIVE CHATS EN VIVO.
- DISEÑO DE PÁGINAS WEB.
- INTEGRACIÓN CON GSUITE OFFICE 365.
- ADWORDS. GOOGLE ANALYTIC.
- FACEBOOK E INSTAGRAM.
- TELEFONÍA, WHATSAPP, VIDEOLLAMADAS Y ZOOM.
- CRM + WHATSAPP.
- CRM MARKETING.
- INTELIGENCIA DE VENTAS.
- AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS (BPA Y RPA).
- CONTACT CENTER.
- TELEFONÍA IP.
- TIENDA ONLINE.
- GESTIÓN DE RRHH
- EXTRANET, COMPARTIR INFORMACIÓN CON CLIENTES Y PROVEDORES

RRSS
CRM
INTRANET
AUTOMATIZACIÓN
CHAT
PÁGINAS WEB
EXTRANET
MARKETING
GESTIÓN

Bitrix 24

Alkem Bitrix24 Partner Gold
¡Hola! Estamos para ayudarte
Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

ALHEM
Bitrix24 Partner Gold

INICIO SERVICIOS PLANES Y SERVICIOS WEBINARS Y EVENTOS BLOG NOSOTROS CONTACTO LOGIN

CREAR CUENTA GRATUITA BITRIX24

¿POR QUÉ BITRIX24?

Bitrix24 es un espacio de trabajo colaborativo para organizaciones que maneja muchos aspectos de operaciones diarias y tareas, CRM, Project Management y una Plataforma de Colaboración para su gestión empresarial.

Es una herramienta en la nube. Esto significa que no requiere instalación. Su acceso es a través del navegador web y puedes acceder tanto desde una computadora como desde un celular (descargando la aplicación).

Home Office con Bitrix24
Ver más ta...
ALHEM
Compartir

Capacitación en Bitrix24
Activar Windows
Ver más ta...
ALHEM
Compartir




PLANES ON-CLOUD

Conocé los diferentes planes que Bitrix24 puede ofrecerte

LIBRE	Básico	Estándar	Profesional	Enterprise
Conjunto de herramientas básicas para toda tu empresa	Ideal para pequeños equipos de ventas	Cubre todas las necesidades del equipo	Automatiza todos los procesos de tu empresa	Automatiza todos los procesos de tu empresa
Ilimitado usuarios	5 usuarios	50 usuarios	100 usuarios	250 usuarios (consultar por cantidad de usuarios)
100% Gratis	USD 61 /mes por todos los usuarios	USD 124 /mes por todos los usuarios	USD 249 /mes por todos los usuarios	USD 499/mes por todos los usuarios
5 GB	24 GB	100 GB	1,024 GB	3 TB
Colaboración <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> Chat Videollamadas HD Calendario Company workspace 	Colaboración <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> Chat Videollamadas HD Calendario Company workspace 	Colaboración <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> Chat Videollamadas HD Calendario Company workspace 	Colaboración <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> Chat Videollamadas HD Calendario Company workspace 	Colaboración <input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> Chat Videollamadas HD Calendario Company workspace

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

Anexo II: Cotización Programa de Liderazgo Consultora Cidel RH




CONSULTORA CIDEL RH

Presupuesto


Cliente: PROA
Fecha: 25 de Mayo de 2025


Resumen del Programa de Liderazgo	Precio
<p>Resumen El Programa de Liderazgo está diseñado para desarrollar competencias clave en los líderes de la organización, fortaleciendo su capacidad para gestionar personas, comunicar efectivamente y tomar decisiones alineadas con los objetivos estratégicos. El programa incluye sesiones teórico-prácticas, dinámicas grupales, y espacios de reflexión individual que permiten a los participantes adquirir herramientas concretas para liderar con mayor eficacia y generar impacto positivo en sus equipos.</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar habilidades de liderazgo y comunicación • Mejorar la gestión de equipos y el clima laboral • Alinear a los líderes con la cultura y visión de la empresa • Fomentar una cultura de feedback, responsabilidad y desarrollo continuo <p>Alcance Dirigido a líderes actuales y potenciales de todos los niveles y puede adaptarse a diferentes sedes de la organización.</p>	




Dtp. Comercial

Información de contacto

 Belgrano 932, Tucumán

 Redes sociales:
<https://cidelrh.servicio.com.ar>

 Teléfono:
(+54) 11-2898-3663



CONSULTORA CIDEL RH

Presupuesto

Cliente: PROA

Fecha: 25 de Mayo de 2025

Cronograma Anual del Programa de Liderazgo

Precio

Resumen

Ciclo 1: Diagnóstico y Fundamentos del Liderazgo

- Evaluación Inicial
- Talleres Presenciales (24 horas en 3 días)
- Seguimiento

Ciclo 2: Desarrollo de Competencias Específicas

- Talleres Presenciales (24 horas en 3 días)
- Aplicación Práctica
- Evaluación Intermedia

Ciclo 3: Consolidación y Evaluación Final

- Talleres Presenciales (24 horas en 3 días)
- Evaluación Final
- Medición y métricas
- Reconocimiento y certificación de participantes.



Total

\$5.000.000,00

Información de contacto



Belgrano 932, Tucumán



Redes sociales:
<https://cidelrhevinci.com.ar>



Teléfono:
(+549)2888-3663