



Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Nombre y Apellido: Lucila Hrubisko

DNI: 29.984.903

Legajo: VRHU09487

Carrera: Licenciatura en Gestión de RRHH

Resumen

El presente trabajo de graduación analiza la situación actual de la empresa A. J. & J. A. Redolfi desde la perspectiva de la administración de recursos humanos, poniendo el enfoque sobre la comunicación interna y el liderazgo coach. Ambos aspectos presentan falencias en su ejecución lo que impacta negativamente en toda la organización.

Para el desarrollo de este documento se hizo una revisión exhaustiva de las últimas corrientes teóricas y autores expertos en ambas temáticas, tomando sus conceptos como claves para fundamentar la propuesta presentada.

El objetivo de la misma es la de brindar a la empresa un diseño, una metodología y las herramientas específicas a A. J. & J. A. Redolfi para el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna y capacitación líder coach de mandos medios y gerenciales.

Quedan teóricamente demostrados los beneficios que aportará la ejecución de la propuesta brindada en este trabajo de graduación final, que será transversal a toda la estructura organizacional en sus tres aspectos principales: económico, social y administrativo.

Palabras claves: comunicación interna, coaching, eficiencia, rentabilidad.

Abstract

The present graduation project analyzes the current situation of the company A. J. & J. A. Redolfi from the perspective of the administration of human resources, focusing on internal communication and coaching. Both aspects show flaws in their execution and that impacts negatively on the entire organization.

For the development of this document, an exhaustive review was made of the latest theoretical currents and expert authors in both themes.

The objective is to help the company with a design, a methodology and the specific tools for A. J. and J. A. Redolfi so that can develop an Internal Communication Plan and a coach training for the upper and middle management.

It was theoretically demonstrated the benefits provided by the execution of the proposal offered in this final graduation work, which will be transversal to the entire organizational structure in its three main aspects: economic, social and administrative.

Keywords: internal communication, coaching, efficiency, profitability.

Agradecimientos

Quiero dedicar este trabajo a cuatro personas importantes en mi vida.

Primero a mi hija Valentina, quien cedió parte de su tiempo con su mamá para que pudiera terminar mi carrera y recibirme. Hija, quiero ser un ejemplo para vos y demostrarte que nunca es tarde para perseguir una meta.

Segundo a mi esposo Eduardo, quien me alentó desde el primer momento que decidí volver a la facultad, y juntos hicimos los sacrificios necesarios para que sea una realidad poder obtener mi título.

Y por último, pero no por ello menos importante, a mi padre Raúl y a mi madre María Angélica, que siempre me apoyaron y me recordaron que nunca es tarde. Que luego de bajar los brazos, es posible con esfuerzo, volver a levantarlos.

Sin ustedes, no sé si hubiera sido capaz de llegar a esta instancia. Muchas gracias.

INDICE

| | |
|--|----|
| Resumen | 2 |
| Abstract | 3 |
| Agradecimientos | 4 |
| 1. Introducción | 1 |
| 2. Análisis de Situación | 4 |
| 3. Marco Teórico | 14 |
| 3.1. <i>Comunicación Interna</i> | 14 |
| 3.2. <i>Coaching</i> | 16 |
| 4. Diagnóstico y Discusión | 18 |
| 4.1. <i>Diagnostico</i> | 18 |
| 4.2. <i>Discusión</i> | 19 |
| 5. Plan de implementación | 20 |
| 5.1. <i>Objetivos.</i> | 20 |
| 5.2. <i>Alcance</i> | 20 |
| 5.3. <i>Recursos</i> | 21 |
| 5.4. <i>Acciones</i> | 21 |
| 5.4.1. <i>Asignación de los responsables de la comunicación interna de la empresa.</i> | 21 |
| 5.4.2. <i>Planificación, desarrollo y ejecución de Plan de Comunicación Interna</i> | 22 |
| 5.4.3. <i>Redacción y formalización del Plan de Comunicación Interna</i> | 25 |
| 5.4.4. <i>Curso de formación de Líder Coach</i> | 25 |
| 5.5. <i>Marco de tiempo</i> | 26 |
| 5.6. <i>Propuestas de medición o evaluación:</i> | 27 |
| 5.7. <i>Análisis ROI (Return On Investment)</i> | 28 |
| 6. Conclusiones y Recomendaciones | 29 |
| 6.1. <i>Conclusiones</i> | 29 |
| 6.2. <i>Recomendaciones</i> | 30 |
| 7. Bibliografía | 32 |

1. Introducción

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, con más de 50 años desde su fundación, se encuentra en la localidad James Craik, Provincia de Córdoba. Forma parte del sector de venta mayorista y minorista de productos alimenticios. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de los productos que comercializa, así como también autoservicios mayoristas y distribuidoras en ciudades claves de la Provincia de Córdoba. Para la distribución de los productos y comercialización cuenta con una flota propia de automóviles.

Es una empresa familiar que tiene 132 empleados distribuidos en el organigrama, baja rotación de personal y se rigen bajo el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes y actualmente tiene una tasa de rentabilidad del 2,5%. Su estructura interna es piramidal y verticalista. En el nivel superior se encuentra el Gerente General. En el segundo nivel están el Gerente de Ventas, El Gerente de Administración y Finanzas y los Contadores, Asesores legales, Higiene y Seguridad. En el tercer nivel, los departamentos que dependen de las gerencias del segundo nivel. No posee una Gerencia de RRHH, actualmente el Gerente de Administración tiene a cargo tareas que debería realizar el Gerente de RRHH. En cuanto a la comunicación, se lleva a cabo de forma vertical sin procedimiento formalizado.

En este reporte se pretende fundamentar la importancia de contar con una gerencia de recursos humanos, o en su defecto, personal responsable del desarrollo e implementación de procesos y procedimientos específicos a los Recursos Humanos, particularmente el Plan de Comunicación Interna y Coaching.

Para el desarrollo de este trabajo de graduación final, se decidió tomar la opción de una propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de líderes coach. Lo primero que se observa al leer toda la información disponible de la empresa A. J. & J. A. Redolfi es que no posee un procedimiento formal y estandarizado de plan de comunicación interna ni de formación de sus recursos humanos. La comunicación interna es un proceso de suma importancia para la empresa. La comunicación interna es transversal a toda la empresa, y atraviesa a todos los que forman parte de la misma. Una deficiente comunicación interna puede causar: relaciones débiles entre los líderes y sus empleados, mal clima laboral, disminución de la productividad, entre otros. Con respecto al liderazgo, las implicancias en los empleados de un mal liderazgo pueden ser, entre

otras: falta de motivación, falla en el desarrollo de las competencias del personal, aumento en la rotación.

Se describen los siguientes antecedentes ya que resultan importantes para el desarrollo de la tesis.

SALAZAR – POZO – VILCHEZ (2011). Los autores proponen una forma para analizar los efectos que brinda el utilizar la herramienta de coaching ejecutivo y su impacto en la eficacia de la implementación de capacitación y desarrollo del personal; la cual se utilizó como referencia para el presente trabajo

HERNÁNDEZ (2012). El autor demuestra que, tanto la gestión por competencia y el ejercicio de coaching empresarial, favorecen la competitividad de la empresa, por lo que se utiliza como confirmación del valor agregado de la propuesta de Plan de Comunicación y Coaching.

LOBO (2011). El documento escrito por el autor se utiliza para demostrar el rol decisivo que tiene el plan de comunicación interna en la productividad de los procesos y del recurso humano.

MORET – ARCILA (2011). Los autores presentan una reflexión teórica sobre las características de las comunicaciones internas en las organizaciones, poniendo énfasis en los procesos de tipo informal. Se utiliza como modelo para gestionar la comunicación interna formal e informal, clave fundamental para lograr el equilibrio empresarial.

CUERVO (2009). El trabajo desarrollado por el autor se utiliza guía en el Plan de Comunicación propuesto, ya que se enfoca en la necesidad de tener en cuenta a todo el personal de la empresa, su entorno y factores tanto sociales, económicos y políticos.

Debido a factores externos, actualmente la empresa atraviesa un periodo complicado en cuanto a lo económico, lo que se traduce en una baja rentabilidad con tendencia negativa. La estrategia que plantean, no solo como una forma de paliar las consecuencias de la baja rentabilidad, sino también para potenciar la imagen de la empresa es: marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Una buena gestión de comunicación interna puede promover y potenciar dentro de la organización, no solo la estrategia planteada, sino también a la marca, y más importante aún a sus recursos humanos. Un buen plan de comunicación interna promueve la visión, misión y valores que la empresa definió como propios. Una buena gestión de

comunicación interna transmitida por personal con un sólido perfil de liderazgo, promueve los siguientes beneficios:

- A través de una buena comunicación, se transmite adecuadamente la identidad corporativa a los empleados.
- Promueve un flujo de comunicación bidireccional, lo cual contribuye a generar un clima de confianza entre los empleados y los altos mandos de la empresa.
- Mejora la productividad de la empresa ya que facilita el intercambio de información.
- Los empleados están al tanto de los objetivos de la empresa y el rol que ellos tienen para cumplir los mismos.
- Los empleados pueden conocer la situación de la empresa, sus logros, gracias a la implementación y utilización de canales de comunicación escritos, orales y digitales.
- Facilita la adaptación a los cambios dentro de la organización por consecuencia de crisis internas o externas.
- Ayuda a motivar a los empleados, empoderándolos y otorgando valor a los empleados, lo que influye en su nivel de productividad.
- A través de la implementación de redes sociales corporativas, se contribuye al desarrollo de una cultura digital en la empresa.

2. Análisis de Situación

A continuación, se presentan todos los elementos relevantes para el análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi acorde a la línea de temática estratégica elegida: reporte de caso - propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes coach.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi tiene presencia en el mercado mayorista hace más de 50 años. Posee cadenas de sucursales, autoservicios mayoristas ubicados en 5 ciudades principales de la provincia de Córdoba. Comercializa y distribuye diversas marcas a distintos minoristas tanto de la provincia de Córdoba como a provincias vecinas. Para la distribución los productos, cuenta con una flota de vehículos propios.

Es una empresa familiar. Como pasa con muchas organizaciones de este tipo, cuando el mando pasa a la siguiente generación, se producen alteraciones en el funcionamiento habitual. Sin embargo, la empresa logró recuperarse y seguir expandiéndose de manera exitosa. Actualmente la sociedad quedó conformada, desde el año 2007 con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi (hijo del fundador) y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre sus tres hijos. En lo que respecta a la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi, quedando pendiente que los tres hijos queden equiparados patrimonialmente. Actualmente la empresa cuenta con más de 6000 clientes distribuidos en la provincia de Córdoba y en provincias limítrofes. Generalmente son despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etc. Debido a que es mayor el aumento de las tasas de los costos operativos e insumos, a la de los precios de ventas, la empresa tomo la decisión corporativa de absorber parte de esos incrementos. Como consecuencia, la rentabilidad de la empresa disminuyo de 5% a 2,5%.

La empresa plantea como estrategia, marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Llevan adelante esta estrategia brindando un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparados con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

La visión de la empresa es la de ser una empresa líder en el mercado en el que participa y estar abierto a nuevas oportunidades de negocio. Contar con una cartera diversificada de proveedores, tener solvencia y rentabilidad. Que se distinga por proporcionar un servicio de calidad a los clientes. Ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional de sus

empleados. Y preservar el carácter familiar de la empresa, con una positiva contribución a la comunidad. Su misión es la de atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, gran variedad de productos de primeras marcas. Brindarles a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. Como valores de la empresa, se destacan el respeto hacia el cliente, proveedor y equipo de trabajo. Confianza, cumpliendo lo comprometido. Esfuerzo y dedicación, para mantener el impulso de crecimiento y desarrollo de la empresa. Honestidad. Sentido de Equipo, convicción en el trabajo en equipo y toma decisiones en conjunto. Responsabilidad social y comunitaria. Orientación al cliente, teniendo siempre presente su satisfacción.

Con respecto a las empresas competidoras, se clasifican en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales y empresas de preventistas y entrega a domicilio.

En relación a los clientes, los principales son: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, entre otros. A pesar de conocer a los clientes, la empresa no cuenta con un registro propio de los mismos. Para captar nuevos clientes, la empresa utiliza las redes sociales: Facebook, Google My Business; también el “boca en boca” y por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

La estructura interna de la organización es piramidal verticalista. En el nivel superior se encuentra el Gerente General. En el segundo nivel están el Gerente de Ventas, el Gerente de Administración y Finanzas y los Contadores, Asesores legales, Higiene y Seguridad. En el tercer nivel, por debajo del Gerente de Ventas se encuentran el Supervisor de Vendedores y los Vendedores. Por debajo del Gerente de Administración y Finanzas se encuentran los departamentos de Cobranzas, Facturación, Formación de precios, Bancos y Jefe de Depósito y Logística. El cuarto y último nivel corresponde a los departamentos que se encuentran debajo del Jefe de Depósito que son Distribución, Control de stock, Picking y Mantenimiento. La estructura de Sucursales también es vertical. En el nivel superior se encuentra el Centro de distribución James Craik, en el segundo nivel están las cuatro sucursales, en el tercer nivel se encuentran los autoservicios y en el cuarto nivel esta la Distribución.

Actualmente la empresa A. J. & J. A. Redolfi cuenta con 132 empleados y 73 utilitarios. No posee un área de Recursos Humanos. Personal de administración son los encargados de liquidar los sueldos. En el año 2005 se realizó una encuesta de clima laboral, pero no se cuenta con el registro de los resultados. La empresa no cuenta con un proceso de selección de empleado y

tampoco con un proceso de inducción. Se destaca que el clima laboral es el bueno y tiene baja rotación de personal. Como parte de la cultura empresarial, la empresa cuenta con un sistema de promoción interna, lo que ha ocasionado inconvenientes con respecto a la capacitación y desempeño del personal promocionado. La organización se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Para el análisis de contexto, se utilizará la herramienta de análisis PESTEL. Se analizarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Tabla 1

Análisis PESTEL

| Factor | Notas | IP | Implicancia e Importancia | | | | | | | Impacto empresa |
|--|---|----|---------------------------|---|---|----|---|---|------|-----------------|
| | ¿Cómo se comporta actualmente el factor? | | t | T | I | Ir | O | A | p(x) | |
| Políticos | | | | | | | | | | |
| Cambio de gobierno nacional, inestabilidad | El 2019 es año electoral. Acorde a las últimas encuestas realizadas por consultoras es probable asuma un partido político diferente al actual. Inestabilidad política. | 2 | 6 meses | 0 | > | 3 | | x | 0.8 | 2 |
| Política fiscal restrictiva | Es la suma de decisiones financieras, muchas de las cuales afectan la economía de forma directa y significativa. Los puntos principales de la política fiscal que afectan a la organización son: los impuestos y los gastos del consumidor. Al ser restrictiva implican más impuestos y menos gasto del sector público. | 2 | 6 meses | 0 | > | 2 | | x | 0.6 | 1.2 |
| Económicos | | | | | | | | | | |
| Cambio de ciclo económico | Actualmente el país está sufriendo una crisis económica, producto de la alta inflación, fluctuación en el cambio del dólar y la alta carga impositiva. | 3 | 3 meses | - | > | 3 | | x | 0.7 | 2.1 |

| Factor | Notas | IP | Implicancia e Importancia | | | | | | | Impacto empresa |
|-----------|--|----|---------------------------|---|---|----|---|---|------|-----------------|
| | ¿Cómo se comporta actualmente el factor? | | t | T | I | Ir | O | A | p(x) | |
| Recesión | La actividad comercial e industrial disminuye, lo que se traduce en un descenso relativo de los salarios, de los beneficios y del empleo. Se espera que durante el 2019 el país continúe en recesión. | 3 | 3 meses | - | > | 4 | | x | 0.7 | 2.45 |
| Dólar | La incertidumbre en los mercados, debido a la falta de credibilidad hacia las políticas económicas del poder ejecutivo, produce corridas cambiarias. El alza en el dólar produce alza en los costos de los insumos en las empresas, lo que impacta en el precio del producto. Como consecuencia baja el consumo por parte del cliente y las empresas deben absorber parte del aumento en los costos (lo que afecta la rentabilidad) para poder mantenerse competitiva. | 2 | 3 meses | - | > | 3 | | x | 0.7 | 1.75 |
| Inflación | Las políticas adoptadas no logran frenar la inflación, que aumenta mes a mes. La inflación es el aumento sostenido de los precios de bienes y servicios a lo largo de un período de tiempo determinado. Actualmente el aumento en los ingresos personales de la población no acompaña la inflación, lo que provoca una disminución en el poder adquisitivo ya que una persona puede comprar menos cosas con el mismo dinero. | 2 | 3 meses | - | > | 3 | | x | 0.7 | 1.75 |

| Factor | Notas | IP | Implicancia e Importancia | | | | | | | Impacto empresa | |
|-------------------------|---|----|---------------------------|---|---|----|---|---|------|-----------------|------|
| | ¿Cómo se comporta actualmente el factor? | | t | T | I | Ir | O | A | p(x) | | |
| Tasas de cambio | Las altas tasas que impulsa el Banco Central, tienen como objetivo controlar el valor del dólar y estabilizar la inflación, pero como consecuencia generan una caída en la actividad comercial, ya que desaceleran el consumo y la inversión por el elevado costo del dinero. | 3 | 4 meses | - | > | 3 | | | x | 0.5 | 1.5 |
| Tasas impositivas | Argentina es el tercer país con más carga impositiva en la región. Actualmente alcanza un 23% del Producto Bruto Interno (PBI). Esta carga impositiva se traslada al cliente, al aumentar el precio del producto. | 2 | 12 meses | - | > | 3 | | | x | 0.5 | 1.25 |
| Sociales | | | | | | | | | | | |
| Tendencias en el empleo | Debido a la crisis económica que atraviesa el país, la tasa de desempleo alcanzó en el último trimestre del 2018, según las mediciones del Indec, un 9%. Acorde al organismo, se espera que el país permanezca en recesión durante 2019. | 2 | 3 meses | - | > | 3 | | | x | 0.5 | 1.25 |
| Estilos de vida | Por efecto de la crisis económica, recesión, aumento de desempleo, inflación, el estilo de vida de la población, en general, disminuyó. | 2 | 3 meses | - | > | 2 | | | x | 0.5 | 1 |
| Nivel del ingreso | Por el contexto inflacionario y la recesión que atraviesa el país, disminuyó durante el 2018 en promedio un 6% el poder adquisitivo. Se estima que para la mitad del 2019 alcance un 10%. | 2 | 3 meses | - | > | 3 | | | x | 0.6 | 1.5 |

| Factor | Notas | IP | Implicancia e Importancia | | | | | | | Impacto empresa |
|-------------------------|--|----|---------------------------|---|---|----|---|---|------|-----------------|
| | ¿Cómo se comporta actualmente el factor? | | t | T | I | Ir | O | A | p(x) | |
| Patrones de consumo | Como consecuencia de la baja del poder adquisitivo de los salarios, los patrones de consumo se modificaron. Se estima que las ventas en los supermercados disminuyeron en un 12,5%. En los autoservicios mayoristas, se estima que la baja fue del 14,7% interanual. | 2 | 3 meses | - | > | 3 | | x | 0.7 | 1.75 |
| Tecnológicos | | | | | | | | | | |
| Redes sociales | Internet cambio el mundo de las comunicaciones a nivel global. Las redes sociales cambiaron la forma que tienen las personas de relacionarse entre sí online. Gracias a las redes sociales, las empresas pueden llegar a todo el país sin tener que realizar grandes inversiones de dinero en publicidad. Se estima que un 85% de las empresas usa redes sociales con fines de negocio: mejorar la imagen de la empresa, lograr notoriedad de marca y promocionar productos o servicios. | 3 | 12 meses | + | > | 3 | x | | 0.5 | 1.5 |
| Ecológico | | | | | | | | | | |
| Ley provincial n° 10208 | Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba. Determina la política ambiental provincial para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de la Provincia de Córdoba. | 3 | 24 meses | + | = | 4 | x | | 0.2 | 0.7 |
| Legales | | | | | | | | | | |

| Factor | Notas | IP | Implicancia e Importancia | | | | | | | Impacto empresa |
|---|--|----|---------------------------|---|---|----|---|---|------|-----------------|
| | ¿Cómo se comporta actualmente el factor? | | t | T | I | Ir | O | A | p(x) | |
| Ley nacional n° 20.744 | Régimen de contrato de trabajo. Establece las condiciones de contratación entre empleador y empleado. | 3 | 24 meses | + | = | 4 | x | | 0.2 | 0.7 |
| Ley nacional n° 24.557 | Riesgos del trabajo. Establece la prevención de los riesgos del trabajo. Contingencias y situaciones cubiertas. Prestaciones dinerarias y en especie, entre otros. | 3 | 24 meses | + | = | 4 | x | | 0.2 | 0.7 |
| Ley nacional n° 19587/72 y Decreto 351/79 | Higiene y Seguridad Laboral. Establece las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo en todo el territorio de la República. | 3 | 24 meses | + | = | 4 | x | | 0.2 | 0.7 |
| Ordenanza n° 1564/07 | Establece que, a partir del año 2012, todas las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) deben trasladarse fuera del tejido urbano. | 3 | 24 meses | + | = | 4 | x | | 0.2 | 0.7 |
| Convención colectiva de trabajo n° 130/75 | Establece las condiciones laborales y los beneficios de los empleados de comercio. | 3 | 24 meses | + | = | 4 | x | | 0.2 | 0.7 |

Para el diagnóstico organizacional, se utilizará la herramienta de análisis FODA. Se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 2

Análisis FODA

| | |
|--|--|
| POSITIVOS para alcanzar los objetivos | NEGATIVOS para alcanzar los objetivos |
|--|--|

| | | |
|---|--|--|
| Origen interno (atribuciones de la empresa) | <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Larga y sólida experiencia en el negocio mayorista y distribución. • Fuerte cultura empresarial. • Buen clima laboral. • Presencia estratégica en 5 grandes ciudades importantes de la provincia de Córdoba. • Flota propia de utilitarios. • Bajo nivel de endeudamiento. • Surtida línea de productos • Servicio orientado a la satisfacción del cliente, con precios competitivos. • Estrategia empresarial para diferenciarse de la competencia. • Sistema de captación de clientes. • Inversión de capital en expansión y crecimiento del negocio. • Plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización • Proceso definido de comercialización. • Bajo nivel de observaciones en las inspecciones regulares de higiene y seguridad. • Rediseño de imagen institucional para un mejor posicionamiento. • Plan de gestión de información interna y externa para control interno | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con responsable o área de gestión de recursos humanos. • No cuenta con un proceso de selección de los empleados. • No posee un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos • Promoción interna sin evaluación de competencias. • No posee un análisis de siniestralidad. • No realizan revisiones internas periódicas de los procedimientos definidos en las distintas áreas. • No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. |
| Origen externo (atribuciones del ambiente) | <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de inversiones a través de servicios financieros. • Fidelización de empleados por medio de créditos internos con tasas competitivas. • Mejora de las ventas y de la sensibilidad de los clientes ofreciendo líneas propias de financiación y programas de fidelización. | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diminución progresiva en la rentabilidad de la empresa. • Clientes extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor. • Gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. • Situación económica (recesión) |

Para el análisis específico para la gestión de Recursos Humanos, se utilizará la herramienta FODA con evaluación de estrategias.

Tabla 3

Análisis FODA - MATRIZ

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevos sistemas y procesos. • Capacitar al personal. • Generación de políticas de Recursos Humanos en la organización | <p style="text-align: center;">F – O (Estrategia MAX – MAX)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se sienten parte de la empresa. • Buen clima laboral. • Buena relación de los altos mandos con el resto de los empleados. • Baja rotación de personal. <ul style="list-style-type: none"> • Generación de Plan de Capacitación del Personal. | <p style="text-align: center;">D – O (Estrategia MIN – MAX)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No registra resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral que realizan. • No cuentan con un procedimiento de selección de personal. • No cuentan con un procedimiento de inducción para los distintos cargos y puestos. • Promoción interna sin evaluación de competencias. <ul style="list-style-type: none"> • Generación de una base de datos sobre experiencias y competencias del personal. • Generación de un procedimiento de selección de personal. • Generación de un manual de descripción de puestos. • Generación de un procedimiento de inducción para los nuevos empleados. |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja competencia laboral. • Falta de personal calificado. • Desconocimiento de las problemáticas de los | <p style="text-align: center;">F – A (Estrategia MAX – MIN)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de Plan de Liderazgo y Choaching. • Generación de una base de datos del personal por competencias. | <p style="text-align: center;">D – A (Estrategia MIN – MIN)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de Plan de comunicación interno. |

| | | |
|-----------|--|--|
| empleados | | |
|-----------|--|--|

Al analizar los resultados extraídos del análisis FODA con estrategia queda expuesto:

- La necesidad de generar un plan de comunicación interna como una efectiva táctica defensiva para disminuir una debilidad interna de la empresa (comunicación deficiente) y de este modo, evitar posibles amenazas externas.
- La oportunidad de generar un plan de liderazgo y coaching como una táctica ofensiva, aprovechando la fortaleza de la empresa (buena relación empleado – empleador) para disminuir las amenazas externas de la empresa.

3. Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrollarán los conceptos principales a través de autores reconocidos en el campo académico de comunicación y coaching. Dichos conceptos serán los utilizados en el diseño de propuesta a presentar.

3.1. *Comunicación Interna*

El fuerte desarrollo que tuvo la comunicación interna en los últimos años esta expresado claramente en la mayoría de las tendencias de los mercados y día a día se comprueba en el creciente interés que despierta en muchos ámbitos. Ya no solo profesionales de la comunicación, sino también empresarios, docentes, funcionarios, directivos, jefes de equipos, dirigentes gremiales y trabajadores en general se interesan – como nunca antes – por la influencia que genera esta materia en el trabajo humano. La tendencia, que comenzó a manifestarse a fines del siglo pasado, fue creciendo conforme avanzaba el nuevo milenio. En la actualidad, numerosos sondeos y consultas realizadas en distintos mercados demuestran que el crecimiento no se detiene (Tessi, 2012, 14p).

Según Brandolino, González Frigoli y Hopkins (2009) se puede definir a la comunicación interna no solo como una herramienta de gestión, sino también como una técnica. Es un medio para alcanzar un fin, y se entiende que la prioridad, el foco, es la eficacia en la recepción del mensaje y en la comprensión del mismo. Corresponde a la comunicación específica dirigida al público interno de la empresa: todo el personal. Surge a partir de la necesidad de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

Tal y como lo describe Ritter (2008) Las funciones principales de la comunicación interna:

1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
5. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.

6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.
8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
11. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
13. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros (Ritter, 2008, 7p)

Según Brandolino, González Frigoli y Hopkins (2009) las comunicaciones internas pueden adoptar distintos canales, acorde a la estrategia global de comunicación de la empresa y que deben quedar plasmados dentro del plan de comunicación interna. Sin embargo, se puede afirmar, que todas las empresas poseen comunicación interna, ya sea a través de una canal formar o informal, delimitadas o no dentro del plan de comunicación. Esto es así ya que en todas las empresas se generan formas de comunicación, tanto en los silencios, en las omisiones y en los mensajes planificados. Es clave entender que todo ese vacío de comunicación de alguna forma se va a llenar, ya sea por empleados, proveedores, etc; de acuerdo al nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto, con imprecisiones, especulaciones o certezas. De esta forma, los ruidos en la comunicación interna pueden generar graves problemas si no son contrarrestados con un buen plan de comunicación interna.

Para encarar la comunicación interna con criterio estratégico, es necesario comprender, en primer lugar, que la planificación de la comunicación interna es a largo plazo. Debido a que los efectos de la comunicación se dan en un período extenso, necesitamos un enfoque que abarque varios años. Mientras que la planificación táctica de la comunicación basada en hechos es reactiva y de corto plazo, la planificación de la comunicación estratégica, por naturaleza, es proactiva y de largo plazo. (Ritter, 2008, 27p).

Tessi (2012) desarrolla siete premisas fundamentales de esta disciplina: escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y ¿y el cuadro de resultados?

3.2. **Coaching**

Acorde a Comes (2016) se puede definir “coaching” como una metodología para ayudar a las personas a conseguir los resultados que desean. El coach ayuda a su cliente a orientarse a sí mismo hacia la realización de sus objetivos. Provoca cambios a través de la toma de conciencia de la situación, y consigue una profunda transformación sostenible en el tiempo, generando cambios de perspectiva, aumento de compromiso y de responsabilidad, lo que provoca mejores resultados. El proceso facilita el propio aprendizaje, el conocimiento de uno mismo, generando cambios de conductas y hábitos, cambios emocionales y cambios de creencias, que provocan la expansión de la capacidad de acción enfocada a lograr los objetivos deseados.

Comes (2016) fundamenta en tres pilares fundamentales el éxito del procedimiento. Las mismas son: modificación de hábitos y conductas, eliminación de bloqueos emocionales y transformación de creencias limitantes.

El coaching consiste en librar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. (Whitmore, 2005, p20)

El coaching ha de ser un estilo de gestión y no una mera herramienta que un directivo o consulto pueden utilizar ocasionalmente. (Whitmore, 2005, p18)

El coaching da resultados a causa de la relación de apoyo entre coach y la otra persona, y de los medos y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach sino de si mismo, estimulada por aquel. Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo (Whitmore, 2005, p18)

Acorde a Whitmore (2005) las oportunidades de aplicación del coaching en el trabajo son: motivación del personal, delegación, resolución de problemas, cuestiones de interrelación, creación de equipos, evaluaciones y valoraciones, desempeño de las tareas, planificación y revisión, desarrollo del persona y trabajo en equipo.



Todos los autores expuestos tienen en común la importancia que tiene para una empresa, sobre todo en la actualidad con la globalización y los medios de comunicación masivos, el diseño de un plan de comunicación interno eficiente y el desarrollo de su personal a través del coaching.

4. Diagnóstico y Discusión

4.1. *Diagnostico*

Teniendo en cuenta todo lo desarrollado previamente, se declara como problema que impacta negativamente en la empresa, la falta de un procedimiento formal y estandarizado de plan de comunicación interna y de plan de liderazgo y coaching.

El talento humano es el motor que produce los resultados en toda empresa. Es fundamental que toda organización pueda no solo retener a sus talentos, sino que también motivarlos, capacitarlos y desarrollarlos. La comunicación interna es una herramienta clave para lograr ese objetivo. Mediante su buen uso, se transmiten eficientemente los objetivos estratégicos a los empleados, genera en los empleados: sentido de pertenencia y fidelidad hacia la empresa al sentirse parte de la misma. Mantiene a los empleados valorados y motivados. Es de vital importancia, ya que toda organización en la actualidad, está expuesta a cambios repentinos que se suceden por el auge de las nuevas tecnologías de la información.

El coaching también resulta de vital importancia. Permite desarrollar y enriquecer el potencial de cada empleado que conforma la empresa. Facilita a los empleados el proceso de adaptación a posibles cambios y favorece la comunicación y las relaciones entre los distintos empleados sin distinción de jerarquía. Si bien dentro de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L el clima laboral es bueno, no se tienen estadísticas ni base de datos que avalen esta afirmación. La empresa no cuenta con estadísticas, información formal o métricas. Como consecuencia de estas acciones, no puede afirmarse que el personal trabaja de formar comprometida ni efectiva. Si el personal no rinde acorde a sus capacidades, toda la organización sufre las consecuencias.

4.2. *Discusión*

Teniendo en cuenta el contexto externo adverso que atraviesa la empresa en la actualidad (baja rentabilidad), resulta de vital importancia que dé prioridad al desarrollo de un plan de comunicación interna y desarrollo de su personal a través del coaching.

Se propone el diseño de un Plan de Comunicación Interna y del desarrollo de un curso para líderes coach orientado a los altos y medios mandos. Como objetivo principal, se espera que se puedan transmitir de manera eficiente no solo los objetivos estratégicos de la empresa y su cultura, sino también los objetivos específicos de cada empleado. También contar con líderes coach formados para mantener a su personal motivado, trabajando a su máximo potencial. Si cada empleado conoce qué se espera de él y tiene una comunicación clara con su superior, y su superior se ocupa de que el empleado se sienta parte de la empresa y motivado, su desempeño, productividad, motivación y efectividad se vea afectada de forma positiva impactando de esta manera en toda la organización.

5. Plan de implementación

Se presentan la siguiente propuesta del Plan de Comunicación Interna y formación de Liderazgo Coach.

5.1. *Objetivos.*

- Objetivo general: diseño de un Plan de Comunicación Interna, para la empresa A J. & J. A. Redolfi, que liste los procesos principales para una efectiva comunicación interna, a desarrollar durante el año 2019.
- Objetivos específicos:
 - Definir los procesos, herramientas e indicadores principales involucrados dentro del Plan de Comunicación Interna
 - Comprender la función del líder coach y su impacto en la comunicación interna de la empresa.
 - Conocer y aplicar herramientas de comunicación y liderazgo para lograr motivación y desarrollo de equipos de trabajo, que afecte positivamente en la efectividad de la empresa.

5.2. *Alcance*

- De contenido: se abordan los contenidos previamente abordados en el marco teórico para el desarrollo del diseño del Plan de Comunicación Interno y Liderazgo Coach.
- Temporal: se pretende que el desarrollo del Plan de Comunicación Interna y la formación en Liderazgo Coach se lleven a cabo dentro de los 12 meses posteriores al inicio de las acciones propuestas.
- Ámbito geográfico: la propuesta de Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach se desarrollan específicamente para la empresa A J. & J. A. Redolfi, ubicada en la provincia de Córdoba.

5.3. Recursos

- Recurso humano: se propone que una persona se dedique tiempo completo al diseño del proceso y redacción del Plan de Comunicación Interna. Dicha persona deberá tener conocimiento del personal y de la metodología que actualmente se utiliza como metodología de comunicación. También es deseable que tenga conocimiento de la norma ISO 9001:2015. Se precisará el involucramiento del personal jerárquico para llevar adelante las acciones propuestas. Para la formación de Liderazgo Coach se propone la contratación de un curso externo de capacitación in situ.
- Recurso físico: será necesario el uso exclusivo de una oficina cerrada destinada a la persona responsable de llevar adelante el proceso, para que de esta manera no solo pueda contar con un espacio propio de trabajo, sino también para llevar adelante las entrevistas de investigación con el resto del personal que considere necesarias. Se precisarán artículos de librería: cuadernos, biromes, posticks, pizarra, marcador para pizarra, computadoras. También será necesario el uso exclusivo de una sala de reunión destinada al dictado del curso de coaching ontológico. Se precisarán artículos de librería: cuadernos, biromes, pizarra, marcador para pizarra. Se deberá contar con refrigerios.

5.4. Acciones

5.4.1. *Asignación de los responsables de la comunicación interna de la empresa.*

Se considera al principal responsable de la comunicación interna de la organización A J. & J. A. Redolfi a la Gerencia General, ya que no cuenta con un área propia de RRHH ni de Comunicación.

Se recomienda desarrollar la siguiente sub-tarea:

- Elección de responsable de comunicación.

Se propone que la Gerencia General nombre a un responsable de comunicación quien será el encargado de adaptar las acciones propuestas al diseño e implementación específico para la empresa acorde a sus propias características. Se recomienda que se lleve adelante primero una búsqueda interna ya que de esta forma la persona ya conocería la cultura de la empresa, la forma de trabajar, el personal, los problemas del personal y tiene una visión más detallada de la realidad

de la empresa. Se debe tener presente que la persona elegida debe tener conocimientos dentro de la disciplina de comunicación.

5.4.2. Planificación, desarrollo y ejecución de Plan de Comunicación Interna

Luego que se designa al responsable de comunicación, se procede con la redacción del Plan de Comunicación Interna formalizado para la empresa A J. & J. A. Redolfi.

Se proponen las siguientes sub-tareas para llevar a cabo este proceso:

- Diagnóstico

Se realiza un diagnóstico amplio de la situación general. Para ello se propone el uso de una encuesta de comunicación interna, ya que se espera obtener como resultado las necesidades de comunicación que plantea el personal. Para analizar los resultados se recomienda el uso de la herramienta FODA para detallar tanto las fortalezas como las debilidades, así como las amenazas y oportunidades de comunicación dentro de la empresa.

- Planificación

Se definen los objetivos de comunicación y las tácticas y estrategias a utilizar para cumplir dichos objetivos. Se propone que el objetivo principal sea la eficiencia del Plan de Comunicación Interno, y para su evaluación se utilicen los indicadores propuestos posteriormente en este documento.

Durante esta etapa se deben definir y desarrollar los siguientes puntos:

- Selección de canales y mensajes de la comunicación interna

Se pretende conceptualizar los distintos canales que existen actualmente, se detallan las características principales de cada canal y sus medios de comunicación y se proponen canales adecuados para la empresa.

- Canal formal: se utilizan para transmitir la información oficial. Estos corresponden a: memorandos, comunicados, correo electrónico, carteleras, intranet, entre otros.
- Canal informal: se componen de las conversaciones y rumores.

Para una eficaz gestión de la comunicación es necesario tener en cuenta los flujos de información que corren por estos dos tipos de canales. Las comunicaciones pueden ser transmitidas a través de 3 medios distintos:

- Escritos: son muy útiles ya que permiten mantener un registro tangible, verificable y trazable del mensaje a comunicar. Ejemplos: comunicados, cartas, manuales, publicaciones institucionales, etc.
- Orales: son los mensajes transmitidos durante las reuniones, las conversaciones personales y las llamadas telefónicas.
- Tecnológicos: fusiona elementos de los medios escritos y orales. Actualmente tienen gran relevancia en la comunicación interna empresarial. Corresponden a los correos electrónicos, newsletters, chat, redes sociales, servicios de videollamadas, etc.

Se propone para la empresa el uso de:

Reuniones: es común que, en las empresas familiares, las relaciones laborales suelen ser mayormente informales. Es por ello que resulta se comiencen a realizar reuniones formales, las mismas deben ser programadas con horario definido y con una agenda redactada previamente a la reunión y enviada a los participantes para que puedan ir preparados en base a los temas a tratar.

Intranet: corresponde a una red privada de computadoras que permite el acceso sólo a usuarios autorizados dentro de una organización. Se puede utilizar, principalmente, para: comunicación ya que soporta el uso de foros y colaboración de equipo ya que permite compartir archivos (documentos, imágenes, etc.) entre los equipos de trabajos.

E-mails: es importante que todo el personal tenga acceso a una cuenta corporativa de e-mail. El correo electrónico no solo sirve para la comunicación laboral entre el personal, sino que también puede ser utilizado para la difusión de mensajes corporativos y de esta forma la Gerencia General se asegura que todo el personal esté al tanto de las distintas novedades correspondientes a la empresa en sí misma.

Capacitaciones: preferentemente con asistencia del personal, pero pueden hacerse a través de videollamadas. Son útiles para para transmitir los valores de la empresa y su cultura, como por ejemplo en la inducción a ingresantes.

Buzón de sugerencias: es un canal de información anónimo desde el personal de base a la línea jerárquica. Fomenta la mejora continua, ya que esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar el sentido de pertenencia. Se utilizan para recibir sugerencias, críticas, quejas, aportes o todo lo que los empleados quieran comunicar a

sus superiores. Ayuda a conocer si existen problemas a solucionar o medidas que se han de tomar. Se deben ubicar en varios puntos de la empresa.

Whatsapp: se pueden generar grupos específicos de cada área. Fomenta la comunicación entre el personal y puede fomentar los vínculos personales entre los empleados.

Existen otros canales que la empresa puede considerar: carteleras, eventos, encuentros informales entre el personal, entre otros.

- Diseño de la gestión del rumor

El rumor, también conocido como radio pasillo, es un punto importante que no debe ser subestimado ni ignorado. Generalmente son provocados por la incertidumbre, las quejas no atendidas y la información que solo una parte del personal conoce. Para realizar una correcta gestión del rumor importante, que la empresa reconozca las causas que lo generar para que de esta manera se pueda revertir la situación. Existen dos tipos de rumor: los verdaderos y los falsos. En ambos casos, es recomendable que la empresa enfrente la situación, ratificando o desmintiendo el rumor, con información clara y precisa. Caso contrario el rumor puede fomentarse o generar nuevos rumores. Es deseable disminuir al máximo la posibilidad de que aparezcan nuevos rumores, se propone establecer espacios de escucha formales que pueden realizarse mediante reuniones individuales, semestrales, entre el supervisor y los miembros de su equipo de trabajo. En estas reuniones es importante que no solo se debata sobre el avance obtenido en el semestre, también es importante que el supervisor fomente al personal a que exprese sus opiniones, problemas, necesidades, quejas, entre otros. Es importante que el supervisor haga que el personal se sienta escuchado e importante para la empresa, para que, de esta manera, aumente su motivación y por ende su productividad.

- Ejecución y mejora continua

Se adecuan las políticas de comunicación al management. Se precisa, para una correcta ejecución capacitar a todo el personal en el uso de los canales de comunicación y reforzar el concepto de que todos los que forman parte de la empresa son gestores y protagonistas del cambio en la comunicación para un mejor involucramiento. Es de vital importancia que la Gerencia General apoye al responsable de Comunicación y se involucre en la ejecución del Plan de Comunicación Interna.

También es importante que se realice un seguimiento y monitoreo de la ejecución para encontrar posibles desviaciones, correcciones y oportunidades de mejora. Para llevar adelante esta evaluación, se propone que tenga las siguientes características:

- La adaptación del plan en el personal de la empresa y realizar los cambios que se consideren pertinentes.
- El valor agregado que aporta a la empresa, si la comunicación interna contribuye al cumplimiento de los objetivos corporativos. Se recomienda una revisión periódica de ese punto.
- El cumplimiento de los objetivos planteados propios de comunicación.
- Mediciones puntuales a los canales de comunicación seleccionados.

Se proponen las siguientes herramientas recomendadas para estas evaluaciones: encuestas anónimas, análisis de canales de comunicación, focus-group y técnicas proyectivas

5.4.3. Redacción y formalización del Plan de Comunicación Interna

En este punto se deben consolidar todos los datos obtenidos en las instancias previas descriptas anteriormente. Como resultado debe obtenerse el documento oficial formalizado del Plan de Comunicación Interna de la Empresa A J. & J. A. Redolfi revisado y aprobado tanto por el responsable de la comunicación, así como también por la Gerencia General.

*5.4.4. **Curso de formación de Líder Coach***

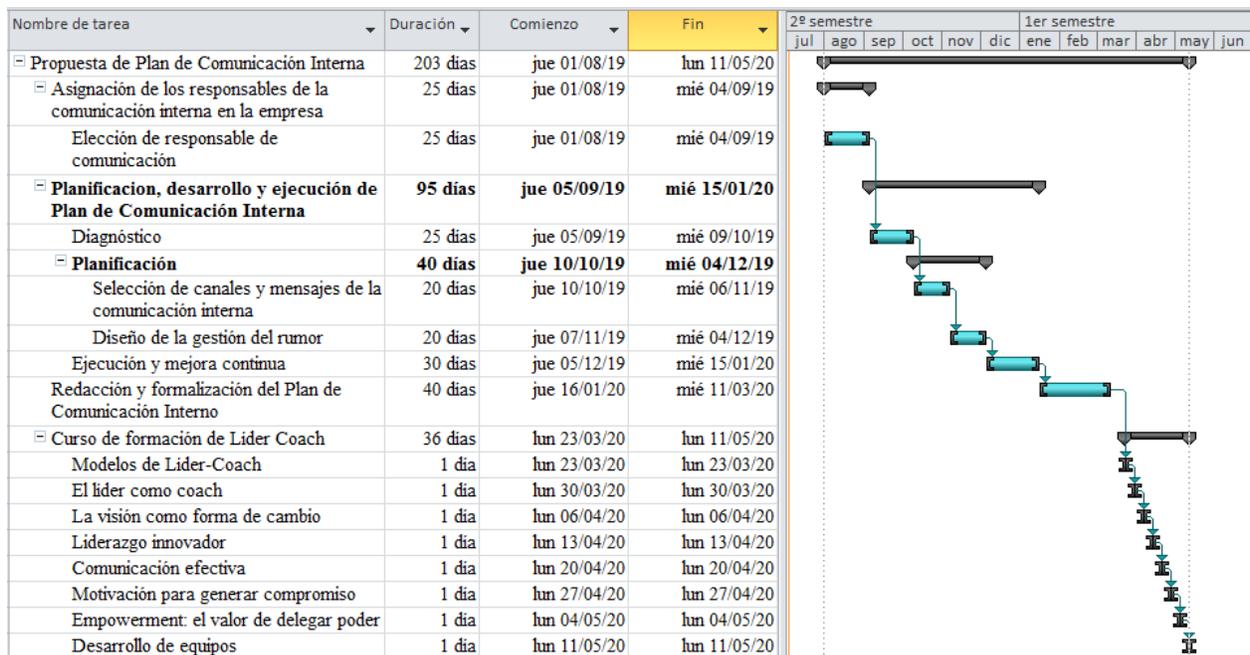
Ya con el Plan de Comunicación formalizado, se propone la formación de los mandos medios y gerenciales en liderazgo coach para finalizar el ciclo de mejora integral.

Se propone que la formación Líder Coach cubra los siguientes puntos críticos:

- Modelos de Líder-Coach: estilos de liderazgo y fuentes de poder.
- El líder como coach: definición de coaching. Desarrollo del coaching a través de las competencias y habilidades del líder. Pasos del proceso de Coaching
- La visión como forma de cambio: importancia y claves de una visión. La necesidad de una visión compartida por el equipo de trabajo y la sinergia que genera.

- Liderazgo innovador: visión del líder como promotor de la innovación y creatividad empresarial. Puntos clave para liderar la cultura de la innovación y las herramientas para fomentar la creatividad.
- Comunicación efectiva: comunicación verbal, pre-verbal y motriz. La comunicación como un proceso fundamental del liderazgo.
- Motivación para generar compromiso: definición de motivación. Diversidad motivacional de los individuos. Reconocimiento y recompensa.
- Empowerment: el valor de delegar poder. Descripción y análisis de los principales obstáculos para una delegación eficaz. Claves del empowerment. Administración del tiempo.
- Desarrollo de equipos. el rol del líder en la construcción de un equipo de trabajo. Definición y creación de equipos de alto desempeño. Evaluación del rendimiento de los equipos.

5.5. Marco de tiempo



5.6. *Propuestas de medición o evaluación:*

| Nro | Objetivo | Meta | Indicador | Fórmula | VARIABLES | Instrumento |
|-----|---|--|--|---|---|-------------------|
| 1 | Lograr el compromiso y apoyo de la Gerencia General en las actividades de comunicación interna | Comprometer al 100% de la Gerencia General. | Nivel de percepción hacia la comunicación interna por parte de la Gerencia General | % cobertura + % satisfacción + alineación de la comunicación | Cobertura Satisfacción Alineación con el objetivo general | Encuesta |
| 2 | Lograr que la información y actividades de comunicación llegue a todos el personal de la empresa | Que la información llegue al 100% del personal | Nivel de aplicación de la comunicación por parte de la gerencia, mandos medios y personal en general | Sumatoria de las preguntas al personal sobre el servicio de comunicación interna / cruce de las dimensiones de integración de recursos y organización | Ninguna | Encuesta |
| 3 | Propiciar una comunicación efectiva, abierta y fluida entre todas las áreas de la empresa | El 100% del personal conozcan los medios de comunicación existentes | Efectividad de los medios de comunicación | % de cobertura y % de satisfacción | Cobertura Satisfacción | Encuesta |
| 4 | Propiciar una efectiva distribución de la información a través de los procesos, medios y canales elegidos entre todas las áreas de la empresa | Que el 100% de los empleados estén al tanto de la situación actual de la empresa | Efectividad de la trasmisión del mensaje | Sumatoria de preguntas sobre comportamiento de la organización frente a la comunicación + grado de satisfacción del clima laboral | Ninguna | Encuesta |
| 5 | Evaluar la percepción de liderazgo del personal a su | Lograr los resultados esperados del líder. | Nivel de percepción del Líder | Promedio de la suma de los resultados obtenidos del | Ninguna | Test de liderazgo |

| | | | | | | |
|---|-------------------------------|--|------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|
| | superior. | | | Test | | |
| 6 | Evaluar la eficacia del líder | Lograr los resultados esperados del personal | Análisis Costos – Beneficios | Beneficios / Costos | Beneficios Costos | Análisis Cuantitativo |

5.7. **Análisis ROI (Return On Investment)**

El valor de ventas se obtiene de Universidad Siglo 21 (2019) “Información financiera distribuidora redolfi” de las ventas totales del ejercicio anual al 31/12/2018.

| Costos del Proyecto Anual | | Cantidad o % anual | Costo x Unidad | Costo Total Anual |
|--|--|--------------------|----------------|----------------------|
| Reestructuración Organigrama | Ascenso de Responsable de Comunicación | 1 | \$ 45.000,00 | \$ 585.000,00 |
| | Diferencia de sueldo de Ascenso de Responsable de Comunicación | 1 | \$ 15.000,00 | \$ 195.000,00 |
| Artículos para Implementación de Plan Comunicación Interna | Elementos de oficina (cuadernos, biromes, resaltadores, etc) | 1 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| | Elementos sala de reunion (Pizarra, marcadores, borrador) | 1 | \$ 3.500,00 | \$ 3.500,00 |
| | Desarrollo y mantenimiento intranet | 1 | \$ 15.000,00 | \$ 15.000,00 |
| | Compra Buzon de sugerencia | 5 | \$ 50,00 | \$ 250,00 |
| Capacitación Lideres Coach | Honorarios del Capacitador | 1 | \$ 70.000,00 | \$ 70.000,00 |
| | Movilidad del Capacitador | 16 | \$ 450,00 | \$ 7.200,00 |
| | Materiales Curso | 8 | \$ 350,00 | \$ 2.800,00 |
| | Refrigerio | 9 | \$ 600,00 | \$ 5.400,00 |
| | Certificados | 20 | \$ 150,00 | \$ 3.000,00 |
| Total Costos | | | | \$ 889.150,00 |
| Beneficios de la Implementación | | Cantidad o % anual | Costo x Unidad | Costo Total |
| Ventas | Aumento de ventas (mejora en la rentabilidad) | 0,3% | \$ 78.689,65 | \$ 944.275,82 |
| Total Beneficios | | | | |

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100\% = \frac{\$ 944.275,82 - \$ 889.150,00}{\$ 889.150,00} \times 100\% = 619,98\%$$

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

La falta de un proceso formalizado de comunicación interna repercute negativamente en toda la organización, ya que es transversal a toda la estructura organizacional de la misma.

Tanto las falencias en la comunicación interna organizacional como la falta de liderazgo en los puestos jerárquicos influyen en la baja rentabilidad actual de la empresa A J. & J. A. Redolfi:

- Los objetivos estratégicos no son transmitidos eficientemente a través de la estructura jerárquica a los empleados.
- Los empleados no cuentan con canales de comunicación hacia sus superiores en caso que tengan dudas o problemas, lo que disminuye la calidad de su trabajo.
- Los empleados no son informados correctamente de la situación actual de la empresa, lo cual genera una desmotivación laboral producto de la incertidumbre que disminuye el rendimiento del personal.
- Como producto de los mencionado previamente, los clientes pueden percibir el deterioro del servicio brindado por la empresa, pudiendo afectar negativamente la contratación para futuras transacciones.
- Al no haber un claro liderazgo, sobre todo en los mandos medios, el personal de la empresa no es desarrollado en toda su capacidad.
- Los mandos medios y la gerencia no reconocen el potencial entre los empleados, lo que repercute en una mala elección de candidatos para cubrir puestos específicos.

Actualmente, son muchos los autores y corrientes teóricas que brindan ideas, conceptos, metodologías y herramientas sobre la Comunicación Interna.

Es por ello que, en este trabajo final de graduación, se buscó tomar de dichas corrientes teóricas, un enfoque específico y particular para la empresa A. J. & J. A. Redolfi y se desarrolló la propuesta de plan de comunicación interna y liderazgo coach teniendo en cuenta la singularidad de la organización en todo su conjunto: cultural, social y económico.

Se espera, ya que fue demostrado teóricamente, que la correcta implementación y ejecución de la propuesta brindada traerá beneficios que serán transversales a toda la estructura organizacional, impactando positivamente y principalmente en todos sus recursos humanos, aumentando su eficiencia y capacidad en sus tareas, proporcionando de esta manera una mejora que se traducirá en la rentabilidad de la organización.

6.2. *Recomendaciones*

La recomendación principal que se propone es la de generar un departamento específico de Recursos Humanos, ya que actualmente la compañía no cuenta con uno.

Toda organización precisa de un área específica de RRHH para administrar efectivamente a su personal. Ninguna empresa funciona sin recursos humanos. Sus funciones principales y beneficios se pueden enumerar de la siguiente manera:

- **Organización y planificación del personal:** planificar las plantillas acordes a la organización de la empresa, generar el manual de puestos de trabajo, prever las posibles necesidades del personal a corto, medio y largo plazo y analizar los sistemas retributivos.
- **Reclutamiento:** diseña y ejecuta los procedimientos orientados a la búsqueda de candidatos para cubrir puestos de trabajo.
- **Selección:** corresponde elegir correctamente a las personas que trabajaran en la empresa.
- **Planes de carrera y promoción:** gestiona el desarrollo del personal a través de planes de carrera; para que los empleados pueden adquirir tanto el conocimiento como la experiencia necesaria para avanzar en la organización.
- **Evaluación del desempeño y control del personal:** es preciso que la empresa tenga control sobre todos los aspectos que influyen al personal: horas extraordinarias, los rotación y movimiento de la plantilla, la pirámide edad, las relaciones laborales, el desempeño de sus empleados y la capacidad de encontrar mejoras continuas en sus procedimientos.
- **Medir el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y las causas de descontento,** para poder aplicar medidas correctoras.

- **Administración del personal:** gestionar todos los trámites administrativos- jurídico que impactan en el personal de la empresa.
- **Prevención de riesgos laborales:** ejecución de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud del personal.

7. Bibliografía

Universidad Siglo 21 (2019). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

A., González Frigoli, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujia.

Ritter, M. (2008). *Comunicación organizacional*. Buenos Aires: La Crujia.

Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Buenos Aires: Granica.

Whitmore, J. (2005). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Paidós.

Vidal Salazar, M.D., Cerdón-Pozo, E. y Ferrón-Vilchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas (Efficacy of Coaching on the Processes for Business Improvement): *Universia Business Review*. 31, 82-101.

Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización: *Pensamiento & Gestión*. 33, 140-161.

Rojas Lobo, P. (2011). La comunicación interna. Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones: *Nacional de Administración*. 2(2), 101-128.

Moret, J., Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones: *Temas de Comunicación*. 22, 7-23.

Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones: *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. 27, 61-70.

