

Trabajo Final de Grado



La Comunicación Interna como Herramienta para Lograr el Éxito a través de Canales de Comunicación Digital

Empresa A. J. & J. A. Redolfi

Peláez Sánchez Cintia Valeria

D.N.I.: 33759370

Legajo N° VRHU12118

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Agradecimientos

Agradezco profundamente la realización de este trabajo, en primer lugar a mi bebé que se encuentra dentro de mi panza, tuve conocimiento de que existía en plena realización de este TFG, agradezco su acompañamiento y transmisión de fuerzas para que pueda haber logrado finalizar esta etapa, en segundo lugar a mi pareja por estar siempre apoyándome en todo momento de principio a fin, y por último a mi mamá por estar presente en toda mi carrera y darme las herramientas necesarias para poder llegar a esta instancia y lograr las metas propuestas desde el principio de la carrera.

Resumen

El presente análisis surge de la necesidad de mejorar, implementar procesos y caracterizar el estado de la Comunicación Interna en relación con el Estilo de Liderazgo en una empresa situada en la provincia de Córdoba Argentina la cual cuenta con una cultura basada en valores familiares.

A través de un análisis pestel y un análisis foda se detectaron aspectos tanto internos como externos que influyen positiva o negativamente a la organización y en base al estudio sobre teorías y opiniones de diferentes autores se demuestra la importancia de contar con un plan de Comunicación Interna acompañado de una formación en Liderazgo Coach.

La cultura familiar de la empresa, la ausencia de procesos formalizados en materia de recursos humanos y la desorganización en la estructura organizacional llevó a la implementación de un Plan de Comunicación Interna con el objetivo de optimizar la distribución de la información y los mensajes que se transmiten a través de niveles jerárquicos como también la implementación de canales comunicacionales. Los beneficios de dicho plan serán: el fortalecimiento de las relaciones internas, conocimiento pleno de la cultura, objetivos compartidos, buen clima laboral, motivación, desarrollo personal y grupal, participación, compromiso y productividad.

Palabras clave: Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Tecnología de la Comunicación.

Abstract

This analysis arises from the need to improve, implement processes and characterize the state of Internal Communication in relation to the Leadership Style in a company located in the province of Córdoba Argentina which has a culture based on family values.

Through a pestel analysis and a forensic analysis, both internal and external aspects that positively or negatively influence the organization were detected and based on the study of theories and opinions of different authors, the importance of having an Internal Communication plan is demonstrated. of a Coach Leadership training.

The family culture of the company, the lack of formalized processes in human resources and the disorganization in the organizational structure led to the implementation of an Internal Communication Plan with the aim of optimizing the distribution of information and the messages that are transmitted through hierarchical levels as well as the implementation of communication channels. The benefits of this plan will be: the strengthening of internal relations, full knowledge of the culture, shared objectives, good working environment, motivation, personal and group development, participation, commitment and productivity.

Keywords: Internal Communication, Coach Leadership, Communication Technologia.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de la Situación.....	7
Marco Teórico.....	15
Comunicación en Empresas Familiares.....	15
Comunicación Interna.....	15
Las funciones principales de la Comunicación Interna.....	15
La Comunicación como parte de la Cultura.....	16
Definición de Coaching.....	16
Coaching del Equipo Directivo.....	16
Líderes Comunicacionales.....	17
Tecnología de la Comunicación.....	17
Conclusión Diagnóstica.....	18
Plan de Implementación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Alcance.....	20
Acción Propuesta: Nuevo Organigrama.....	21
Acción Propuesta: Nuevo puesto de Gerente Zonal.....	21
Acción Propuesta: Capacitación en Liderazgo Coach.....	23
Acción Propuesta: Incorporación de la Tecnología de la Comunicación.....	24
Tiempos estimados correspondientes a cada propuesta.....	26

Costos y Beneficios estimados correspondientes al Plan de Implementación.....	27
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Conclusiones.....	28
Recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	30
Referencias.....	30
Anexos:	
Anexo 1: Nuevo organigrama institucional	
Anexo 2: Descripción del puesto de Gerente Zonal, Reclutamiento y Selección	
Anexo 3: Plan de formación Líderes Coach para mandos medios y Gerente Zonal	
Anexo 4: Encuesta de Clima Laboral	
Anexo 5: Diagrama de Gantt	
Anexo 6: ROI	
Anexo 7: Explicación del ROI	

Introducción

La comunicación y el liderazgo se han convertido en aspectos muy importantes en las organizaciones; ya que son elementos fundamentales y diferenciadores para que una empresa sea competitiva y exitosa en el mercado; incluyendo, por supuesto, el recurso humano que es uno de los pilares de las mismas.

Es importante que en las organizaciones existan procesos de comunicación asertivos y eficaces, que sean dirigidos por líderes que influyeran al personal, para poder cumplir así con los objetivos estratégicos y aportar a la mejora continua.

La Comunicación Interna y los Estilos de Liderazgo van de la mano, cuando una empresa cuenta con buenos líderes que transmiten la información adecuadamente al personal; éstos pueden asimilarla de una manera clara y concisa, para poder ejecutar los procedimientos establecidos oportunamente, facilitando el trabajo en equipo y generando óptimos resultados e incrementando la productividad. Orozco Ramírez & Machecha Oyola (2016).

El presente análisis surge de la necesidad de mejorar, implementar procesos y caracterizar el estado de la Comunicación Interna en relación con el Estilo de Liderazgo, en la empresa A. J. & J. A. Redolfi ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis y Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales. Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Sus principales competidores son empresas mayoristas con salones comerciales ubicadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco, y Córdoba, y empresas con preventistas y entregas a domicilio como Rosental y Micropack.

Si bien la imagen se posiciona a través de la larga trayectoria que tienen en el mercado, en el año 2016 realizaron un cambio de logo implicó un rediseño de imagen institucional.



La empresa se encuentra realizando un plan de inversión estratégica, se trata del traslado del centro de distribución que la llevará a la expansión y organización interna de la misma, el principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido y volumen de ventas.

Si bien A. J. & J. A. Redolfi es una empresa bien constituida, sin sobresaltos preocupantes en las finanzas, con una cartera de clientes amplia y con buena relación con sus proveedores y empleados, existen una serie de falencias en determinados procesos que son sumamente importantes y que hacen al éxito o fracaso de la organización en materia de Recursos humanos, seguridad e higiene, planes de comunicación y publicidad.

A continuación se redactan algunos antecedentes sobre comunicación interna en las empresas y su relación con los estilos de liderazgo. Los estudios fueron realizados en Ecuador, América Latina incluyendo a Argentina:

Un estudio ha permitido conocer el estado de la comunicación interna y el clima laboral en la empresa Ecuainsetec y Zion. Las conclusiones fueron que a pesar de no contar con un departamento de comunicación o recursos humanos, la comunicación interna, según los resultados obtenidos son favorables. Se puede afirmar que el rol de los mandos intermedios y gerentes en la gestión de la comunicación interna es clave para mantener informados, cohesionados y propiciar un buen clima laboral sin conflictos. Adell y Espinosa Tello (2017).

Según la encuesta de la Universidad Sergio Arboleda con el estudio de cuarenta estudiantes de comunicación de la Universidad, liderados por el asesor en comunicación interna Jorge Aguilera (2017), realizaron una encuesta vía Internet con un promedio de 32 empresas encuestadas por país, desde México hasta Argentina y Chile. Los hallazgos de la encuesta señalan que los problemas de comunicación en las empresas se presentan principalmente entre sus áreas donde son más frecuentes los problemas de comunicación generados por personas con problemas de actitud.

La comunicación interna es sumamente importante para la empresa así como también las personas encargadas de comunicar los mensajes, A. J. & J. A. Redolfi

No cuenta con un plan de comunicación interna, como tampoco un plan de capacitación para forjar líderes idóneos perdiéndose así gran parte de los beneficios que conlleva esta práctica como mejoras en el clima laboral, equipos de trabajo eficientes, colaboradores alineados con la cultura organizacional y un mayor rendimiento en los procesos.

Análisis de la situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi se encuentra bien posicionada en el mercado, sin muchos sobresaltos, con elevada cantidad de clientes y buen trato con los mismos. Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, posee una excelente relación con sus proveedores y la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, posee precios muy competitivos.

Utilizan la tecnología de la comunicación para diferentes actividades como la realización de pedidos desde las sucursales a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general (*fanpage* que tienen en Facebook), páginas de Google My Business, el boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Con respecto a temas de seguridad e higiene no tienen un área específica pero si cuentan con inspecciones regulares, no tienen análisis de siniestralidad.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, solo se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos, también colaboran frecuentemente con instituciones y fiestas. Sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos, tiene una buena relación con sus empleados y les da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

Formanchuk (2010) afirma” El uso de la tecnología de la comunicación es sumamente beneficioso para la empresa ya que toda organización debería animarse a estar en los medios sociales”(p. 5) , porque no solo favorecen el status, el reconocimiento de la marca o las ventas que se derivan de una publicidad, sino también la comunicación entre los integrantes de una organización, Formanchuk (2010) afirma también que “Brindar al personal un amplio

acceso a la información que, a nivel interno, significa que los miembros de una organización puedan alternar sus roles de productores y consumidores de información” (p. 14).

Si bien la empresa se encuentra en una posición estable, sin demasiadas preocupaciones económicas e inmersas en un ambiente y cultura estables sin conflictos a resolver en forma urgente, cuenta con una serie de falencias que pueden solucionarse aplicando correctos procesos de intervención.

Siguiendo con el análisis situacional, es importante señalar en qué contexto se encuentra ubicada la empresa para poder comprender el espacio y límites de actuación que posee, como también poder tomar decisiones más eficientemente. Inmersos en un ambiente o contexto que no se conoce en su totalidad o al menos en lo que atañe a la actividad correspondiente, es un error gravísimo.

El país donde se encuentra inmersa la organización, Argentina, atraviesa por numerosos conflictos tanto económicos como políticos, sociales, entre otros.

Uno de los principales conflictos que se atraviesa es el cambio de gobierno a fines del 2019, donde dos figuras políticas importantes pelean por el podio, lo que genera incertidumbre a la hora de aplicar políticas sustentables y menos entorpecedoras para el desarrollo del país.

Otra de las preocupaciones es la inflación cada vez más creciente ya que afecta directamente a la empresa y disminuye el control de los precios y el poder adquisitivo de los clientes.

Respecto al poder adquisitivo de las personas, con las subas inflacionarias se hace cada vez más difícil mantener precios, lo que disminuye el poder de compra, el gobierno lanzó un programa para congelar los precios de algunos productos, lo que obliga a empresas que no se encuentran dentro del programa a mantener los precios competitivos frente a la inflación cada vez más creciente.

Otro de los inconvenientes que atraviesa el país son los conflictos sindicales, los trabajadores expresan su descontento por la situación económica actual, los salarios no alcanzan para vivir y la relación inflación- aumento proporcional de los salarios es cada vez más baja, lo que conlleva a huelgas por parte de los sindicatos, lo cual A. J. & J. A. Redolfi

mantiene a sus empleados bajo el convenio colectivo de un sindicato poderoso en el país como el de comercio y se verá perjudicado si las huelgas continúan.

Haciendo hincapié en la situación digital del país, se deberán actualizar los procesos por medio de la digitalización para ampliar la llegada de la información por medio de los diferentes canales existentes y así mejorar la participación y el alcance de los objetivos estratégicos de la empresa.

Respecto al análisis de contexto realizado, se muestra la siguiente tabla que muestra un análisis PESTEL donde figuran los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales, también muestra el impacto que ocasiona a la empresa dichos aspectos:

Tabla 1

Análisis PESTEL de la empresa A. J. & J. A. Redolfi

POLITICAS	IMPACTO	ECONOMICAS	IMPACTO	SOCIO- CULTURALES	IMPACTO
-Precios cuidados que se implementan a partir de resoluciones.	Negativo	-Aumento constante de la inflación en el país.	Negativo	-Patrones de compra. -Opiniones o percepción de	Positivo
-Subsidios que se entregan a pymes.	Positivo	-Disminución en el poder adquisitivo de las personas.	Negativo	las personas en los medios de información.	Positivo
-Planes de financiación.	Positivo	-Cierre de empresas pequeñas por la incapacidad de	Negativo	-El nivel de ingresos se ve afectado por la situación	Negativo
-Recorte de					

subsidios en empresas proveedoras de energía.	Negativo	mantenerse en el mercado.	económica del país.
-Elecciones a fines del 2019.	Negativo		
-Rivalidad entre mandatarios.			

TECNOLÓGICAS	IMPACTO	ECOLÓGICAS	IMPACTO	LEGALES	IMPACTO
-Nuevas maquinarias o dispositivos tecnológicos como tecnología automotriz para la distribución de mercadería.	Positivo	-Cambio climático en relación al mantenimiento de galpones y movimiento de mercadería a través del transporte.	Depende del clima	-Ley de Contrato de Trabajo N° 20744 y sus requisitos.	Positivo
-Software en la nube con el libre uso de la información para la totalidad de los empleados.	Positivo	-Consumo de recursos no renovables en cuanto al uso permanente de combustible.	Negativo	-Convenio Colectivo de empleados de comercio N° 130/75	Positivo
-Uso de internet	Positivo			-Peso de leyes sindicales y movimiento de sindicatos.	Negativo
				-Ley de	Negativo

para el manejo de redes sociales y portales web.		-Reciclaje de desechos como cajas de cartón que hacen al packaging de la mercadería y los desechos de mercadería vencida.	Positivo	impuesto a las ganancias por parte de AFIP.
-Incentivos por uso de tecnologías.	Positivo		Positivo	
		-Cumplir con rigurosas políticas medioambientales.		

Elaboración propia

Para la realización de un diagnóstico organizacional se utiliza una herramienta que se vale de una matriz llamada FODA en donde al registrarse las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, permite formular y evaluar con más eficacia las estrategias.

A continuación se verá en la tabla N°2 la aplicación del análisis FODA en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, donde se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Tabla 2

Análisis FODA de la empresa A. J. & J. A. Redolfi

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
-Continuo crecimiento en el sector mayorista de	-Expansión y organización interna.

<p>productos alimenticios.</p> <p>-Anualmente conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.</p> <p>-Extensa trayectoria en el negocio de distribución.</p> <p>-6000 clientes cubriendo casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasando las fronteras provinciales</p> <p>-Records en facturación</p> <p>-Precios muy competitivos y rapidez en entregas.</p> <p>-Asesoramiento comercial</p> <p>-Variedad de productos.</p> <p>-Buena relación con sus empleados</p>	<p>- Generación de nuevas alternativas de negocios por traslado del centro de distribución.</p> <p>-Generadora de trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.</p> <p>-Conquista de nuevos mercados.</p> <p>-Implementación de nuevos canales de distribución.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>-Disminución de la rentabilidad por mantener precios competitivos.</p> <p>-Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra</p> <p>-No existe un área de Recursos Humanos</p> <p>-No se aplican procesos de selección, inducción ni capacitación.</p> <p>-No se cuenta con procedimientos formalizados en higiene y seguridad.</p> <p>-Inexistencia de una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad.</p>	<p>-Aumento de precios de compra mayores que los de venta.</p> <p>-Altísima competencia, lo que hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente</p> <p>-Empresas competidoras dentro de la misma zona geográfica.</p>

-Inexistencia de un plan de comunicación Interna.

Elaboración propia.

La matriz FODA nos indica que la empresa necesita:

- Atender estrategias que utilicen fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Estrategias que permitan superar debilidades aprovechando oportunidades.
- Estrategias que utilicen fortalezas para evitar o reducir el efecto de amenazas.
- Estrategias que permitan a la vez superar debilidades y evitar amenazas.

Con el continuo crecimiento en el sector mayorista, el aumento de la conquista de nuevos mercados, su amplia trayectoria y cantidad de clientes, amplias ventas y la buena relación con los empleados, le da una oportunidad de crecimiento importantísimo si lograra realizar procesos como la implementación de la comunicación interna para lograr un ambiente de trabajo adecuado, comunicar estrategias y objetivos claramente dando la oportunidad de participación recibiendo el beneficio de nuevas ideas e innovación.

Para aprovechar oportunidades como la expansión y organización interna generando nuevas alternativas de negocios dando trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra, la conquista de nuevos mercados y la implementación de nuevos canales de distribución, es indispensable aplicar la tecnología de la información y la comunicación para el continuo feedback entre diferentes sucursales y centros que posee.

Para poder superar debilidades como, la disminución de la rentabilidad por mantener precios competitivos, la escasa información que poseen sobre sus clientes, la inexistente puesta en marcha de procedimiento de Recursos Humanos, Higiene y Seguridad, Comunicación y Publicidad, es importante incorporar procedimientos para mejorar los canales de información realizando sondeos, encuestas de clima laboral, afianzando una cultura más abierta, entre otros.

Enfrentar amenazas como el aumento de precios de compra mayores que los de venta, la altísima competencia dentro de la misma zona geográfica con un plan que conlleve información permanente hacia los gerentes para que puedan actuar de la forma correcta en el momento correcto evitando falencias y adelantándose a situaciones amenazantes.

En materia de Recursos Humanos, la empresa A. J. & J. A. Redolfi no cuenta con procesos formalizados de Selección de personal, solo si se precisa un cargo de alta responsabilidad, la búsqueda se realiza a través de diarios, tampoco se realizan procesos de Inducción, los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos, cuentan con promoción interna, lo cual implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

En el organigrama institucional se detallan algunos puestos relevantes de la misma, sin embargo, no se reflejan en su totalidad, a saber: Gerente comercial (cuyo rol en este momento lo realiza el gerente general y por ello no se encuentra en el organigrama), Gerente de Ventas, Encargado de Logística, que depende del gerente general, Recepcionista (que depende del gerente general y no figura en el organigrama por prestar asistencia), Encargado de Despacho (que depende del jefe de Logística) y corresponde a Distribución, Responsable de pedidos (que depende del jefe de Logística) y corresponde a Stock, Sereno (que depende del jefe de Logística) y está en la sección de Distribución, Vendedor de mostrador, que depende del gerente de ventas.

Es fundamental para la empresa contar con procedimientos formalizados en materia de recursos humanos ya que las personas son el principal pilar de toda organización, sin el trabajo eficiente de los mismos no se podrían lograr los objetivos estratégicos.

La participación de las personas en la decisiones y procedimientos de la empresa ofrece una amplia y enriquecedora oportunidad para llevar adelante una organización y promover el crecimiento y la calidad a través de ideas creativas e innovadoras para el desarrollo y crecimiento de la organización, por ende es importantísimo según Formanchuk (2010) “Promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos, esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias” (p. 15), esto supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente bidireccional, ascendente-descendente.

Marco Teórico

A continuación se verá un breve resumen sobre teorías y opiniones de diferentes autores que demuestran la importancia de contar con un plan estratégico de comunicación interna acompañado de una formación de líderes para llevar a una organización al éxito.

Comunicación en Empresas Familiares.

Al abordar el tema empresas familiares se puede ver a simple vista el conflicto entre las partes porque intervienen aspectos emocionales, de hecho, es uno de los temas que más se ha estudiado en el campo, por lo tanto, es posible enriquecer las relaciones humanas, mejorando la comunicación y adoptando un estilo de liderazgo más eficaz. (Rius 2012)

Rius, 2012 afirma que “es irónico que aunque muchos miembros de las familias pasen juntos mucho tiempo no exista una buena comunicación entre ellos” (p. 111).

Comunicación Interna.

Ritter (2008) afirma que “las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (p. 6). La comunicación interna en una organización es sumamente importante ya que la carencia de las mismas y la falta de canales generan lentitud y desinformación en los procesos. (Ritter, 2008).

Las funciones principales de la comunicación interna según Ritter (2008):

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.

La comunicación como parte de la cultura.

Formanchuk, A. (2010) propone “Analizar e intervenir, en primer lugar sobre la cultura organizacional y sus prácticas. Luego, en segundo o tercer lugar, planificar qué medios y herramientas vamos a utilizar” (p. 7). Propone, a su vez, recuperar la cultura como “Plataforma para lanzar comunicaciones” (Formanchuk, 2010). Formanchuk, A. (2010) expresa que “Una persona se expresa según sea su personalidad. Con una empresa pasa lo mismo, salvo que en vez de personalidad nos referimos a su cultura” (p. 7).

Definición de Coaching

La Sociedad Francesa de Coaching (citada por Caby, 2012) afirma que “el coaching es el acompañamiento de personas o de equipos para el desarrollo de sus potenciales y de su habilidad en el marco de objetivos profesionales”.

Coaching del equipo directivo

Según Hwkins (2012) el coaching del equipo directivo es “un tipo de coaching para cualquier equipo, no solo para el directivo, en el cual el enfoque estriba en cómo el equipo proporciona liderazgo colectivo a aquellos que le informan, y también en cómo el equipo influencia a sus grupos de interés clave” (p. 107).

Líderes Comunicacionales.

Autores como Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), afirman que “los mensajes clave deben comunicarse en cascada, de nivel en nivel. Para lograrlo los líderes son centrales, ya que tiene la tarea de comunicarlos a sus equipos de trabajo, y esforzarse para que los colaboradores los comprendan correctamente” (p. 67). Es importante que los líderes estén legitimados ante su equipo, para que estos mensajes sean tomados como válidos por los colaboradores, esto quiere decir, que los líderes deben estar capacitados en el manejo de herramientas comunicacionales para lograr que los equipos de trabajo logren efectividad en la realización de las tareas.

Tecnología de la comunicación.

Entre las tantas tecnologías que hoy en día existen, una de ellas y altamente eficientes es Intranet. Los autores Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) lo definen como “una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía” (p. 97). Esta herramienta tiene el fin de apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y un estrecho vínculo con los empleados.

Entender el funcionamiento de la comunicación interna en la organizaciones es de suma importancia para mantener al personal informado de manera permanente y fomentar su participación ya que es necesario contar con información relevante en tiempo y forma para el manejo de los procesos, feedback en los controles y auditorias. También se hace necesario contar con líderes dispuestos a comunicar activamente a los colaboradores y mantener equipos de trabajo informados y preparados para el trabajo en equipo. Tanto los gerentes con actitud de líderes y los subordinados deben estar comprometidos con la información que se comparte, se imparte y se recibe, generando un clima de confianza, respeto y ayuda mutua.

Conclusión Diagnóstica

La empresa A. J. & J. A. Redolfi posee una cultura basada en valores familiares, a continuación se redacta algunos de los valores empresariales que atribuye a la cultura:

- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. “Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa”.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera

A. J. & J. A. Redolfi no cuenta con procesos que desarrollen la comunicación multidireccional, por lo tanto, no se encuentra implementada en su cultura. La comunicación se realiza solo de forma descendente y ascendente, lo que puede llevar a confusiones en la realización de las tareas, mala interpretación y desconocimiento de la información necesaria para la realización de las mismas.

Es parte también de la cultura empresarial mantener al personal trabajando en la empresa, por lo tanto solo realiza promociones internas, es decir que se manejan por el criterio de la confianza. Para los cargos de alta responsabilidad se manejan a través del reclutamiento externo. Al realizar, en su mayoría, solo promociones internas, impide la incorporación de sangre nueva a la empresa, lo que acota la producción de nuevas ideas, opiniones, conocimientos y captación de talentos, como por ejemplo, líderes en potencia.

Con respecto al organigrama, no se detalla la totalidad de los puestos, por lo tanto pueden existir confusiones con la direccionalidad que se le dé a la información, que tipo de información se recibe o se proporciona y para quienes va dirigida, si no existe claridad en la dirección que se le dé a la información, no se logran mantener comunicaciones eficientes.

Otros valores relevantes que forman parte de la empresa son los siguientes:

- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

Al no contar con procesos formalizados en materia de Recursos Humanos como procesos de Inducción para una correcta comprensión de la cultura empresarial, ni valores, visión, misión ni de cadenas de mando, jerarquías, actividades relevantes, en fin, de la empresa en general, por lo tanto, los colaboradores no cuentan con información suficiente para poder cumplir con los objetivos y expectativas de la misma. Un buen plan de inducción, integrando la cultura de la comunicación abierta, la escucha activa y participación entre todos los miembros de la organización, mejorará el crecimiento y desarrollo de la misma a partir de nuevas ideas y propuestas innovadoras.

Siguiendo el análisis en los procesos inexistentes de Recursos Humanos como Capacitación, en el caso planteado, solo se aprende de la experiencia de los miembros de la familia o de colaboradores que estuvieron en el puesto anteriormente, no existe innovación ni preparación suficiente a la hora de dirigir una tarea, la mera experiencia no alcanza. Con un plan de formación de Líderes Coach con base en la comunicación efectiva y participativa, el trabajo en equipo y la toma de decisiones se lograrán de una mejor manera.

La empresa cuenta con sucursales distribuidas en toda la provincia de Córdoba y canales de distribución hacia provincias vecinas, como también un plan de inversión estratégica consistiendo en el traslado de un centro de distribución, por lo tanto, utilizan la tecnología de la información y la comunicación a través de internet para el manejo de ventas de productos y para captar clientes a través de redes sociales, pero no cuentan con un plan de comunicación digital, ni personal encargado de facilitar el intercambio de información entre las sucursales y centros de distribución.

La implementación de un plan de comunicación interna acompañado con una formación de líderes coach que faciliten información, permitan una comunicación eficaz y promuevan feedback entre las sucursales y los canales de distribución, traerá beneficios sustentables a la empresa y la llevará a concluir sus objetivos principales como la expansión y organización interna, crecimiento sostenido y volumen de ventas así como también enriquecimiento, innovación y desarrollo.

Plan de Implementación

Objetivo General:

Desarrollar un Plan de Comunicación Interna para la empresa A. J. & J. A. Redolfi que va a permitir optimizar la forma en que se utiliza y distribuye la información a través de los niveles jerárquicos existentes como así también, a través de diferentes canales comunicacionales.

Objetivos específicos:

- Realizar una reorganización del organigrama de la casa central de la empresa incluyendo la totalidad de los puestos.
- Crear el puesto de gerente zonal con el fin de permitir y facilitar el intercambio de información desde la casa central hacia las sucursales y viceversa.
- Capacitar a los mandos medios y al Gerente General de la empresa en Liderazgo Coach con el propósito de mejorar la forma en que se comunicarán y guiarán las actividades de los colaboradores a través de las relaciones jerárquicas.
- Implementar canales de comunicación digital en la empresa para mejorar la fluidez, rapidez y feedback continuo entre las diferentes áreas y sucursales.

Alcance:

- Alcance de contenido: Se aborda un estudio sobre las formas, criterios, direccionalidad y canales de comunicación interna que se llevan a cabo, como también la detección de necesidades de formación en liderazgo que poseen los mandos medios en la empresa llevando a cabo una propuesta de plan de acción que mejore el estado de la comunicación interna de la empresa A. J. & J. A. Redolfi.
- Alcance Temporal: La propuesta de intervención del plan de mejora de la comunicación interna se realizará durante el segundo semestre del corriente año, esto incluye desde el 01/07/2019 al 9/11/2019 que será continuada por reuniones periódicas cada 30 días, encuestas de clima y difusión de cultura cada 90 días.
- Ámbito Geográfico: La presente propuesta se realizará en la casa central de la empresa A. J. & J. A. Redolfi ubicada en James Craik, sucursal Rio Tercero, Rio

Cuarto, San Francisco y Sucursal Córdoba ubicadas en la provincia de Córdoba, Argentina.

Acción Propuesta: Nuevo Organigrama

Reorganización del organigrama de la casa central de la empresa A. J. & J. A. Redolfi. Ver detalles de la acción propuesta en Anexo N° 1.

- Fundamentación:
 - ❖ Con la reorganización del organigrama quedará reflejado cada uno de los niveles jerárquicos que posee, permitiendo el reconocimiento de la posición que cada colaborador ocupa y mejorando así la direccionalidad y calidad de la información que se imparte en las diferentes áreas.
- Actividad a desarrollar:
 - ❖ Modificar el organigrama actual de la empresa incluyendo la totalidad de los puestos que posee la casa central e incorporando el nuevo puesto de gerente zonal.
- Recursos involucrados:
 - ❖ Organigrama Actual, estudio del mismo para recabar información de todos y cada uno de los puestos existentes, direccionalidad de las comunicaciones, control, revisión y modificación.
 - ❖ Descripciones de puestos, para identificar a cada colaborador, su rol dentro de la empresa, jerarquía y relaciones internas.
- Costo de la actividad:
 - ❖ Esta actividad no posee ningún costo adicional.

Acción Propuesta: Nuevo puesto de Gerente Zonal

Incorporación del puesto de un gerente zonal a la empresa A. J. & J. A. Redolfi. Ver detalles de la acción propuesta en Anexo N° 2.

- Fundamentación:

- ❖ La incorporación de un Gerente Zonal a la empresa permitirá facilitar y mejorar el intercambio de información desde la casa central hacia las sucursales y desde las sucursales hacia la casa central, como así también mejorará el desempeño de cada una de ellas al tener un mayor control sobre las mismas.
- Actividades a desarrollar:
 - ❖ Realizar una descripción del puesto de gerente zonal para obtener información sobre las características del puesto y perfil correspondiente del candidato a seleccionar.
 - ❖ El proceso de selección correspondiente se realizará a través de una consultora externa llamada Dinka.
- Recursos involucrados:
 - ❖ Modelo de descripciones de puestos de la empresa, se realizará en el mismo formato.
 - ❖ Sala de reuniones de la empresa o computadora con conexión a internet para realizar comunicaciones vía Skype con el Gerente General para acordar las actividades a desarrollar por el futuro Gerente Zonal acorde a las necesidades de cada sucursal, características y especificaciones del puesto.
 - ❖ Contacto con consultora externa para la realización de las actividades de reclutamiento y selección del nuevo candidato.
- Costos de la actividad:
 - ❖ El costo de realizar el reclutamiento y selección de un nuevo candidato para cubrir un puesto de Gerente Zonal a través de una consultora externa es de \$60000 aprox.
 - ❖ Los costos de exámenes pre ocupacional y psicológico serán de \$10000 aprox.
 - ❖ El sueldo del Gerente Zonal será de \$60000 aprox.

- ❖ Los costos de las correspondientes a aportes y contribuciones serán de \$25000 mensuales aprox.

Acción Propuesta: Capacitación en Liderazgo Coach

Incluir en el Plan de Comunicación un programa de capacitación en liderazgo coach para los mandos medios y el Gerente General de la empresa A. J. & J. A. Redolfi. Ver detalles de la acción propuesta en Anexo N° 3.

- Fundamentación:
 - ❖ La capacitación en liderazgo coach para mandos medios y el Gerente General permitirá mejorar la forma en que se comunicarán y guiarán las actividades de los colaboradores a través de las relaciones jerárquicas.
- Actividad a desarrollar:
 - ❖ Las actividades de capacitación se terciarizará a través de Fude by Educativo, el curso se realiza sobre una plataforma online, va dirigida a los mandos medios de la empresa como gerentes, jefes, encargados y el Gerente General. En cuanto a las actividades de capacitación hacia el Gerente Zonal, se realizarán una vez incorporado el candidato a la empresa, para los demás Gerentes y encargados se realizarán a partir de la cuarta semana de Julio.
- Recursos involucrados:
 - ❖ Descripciones de puestos, para identificar a cada colaborador, su rol dentro de la empresa, jerarquía, relaciones internas y competencias.
 - ❖ Contacto con consultora externa para la planificación y realización de capacitaciones en liderazgo coach. Los colaboradores involucrados serán, Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Encargado de Logística y Gerente Zonal.
 - ❖ Computadoras con acceso a internet para la realización de actividades de capacitación.
- Costo de la actividad:

- ❖ El costo total de las capacitaciones correspondientes es de \$5000 por los meses que dura el curso, por cada colaborador. Es decir que el curso tendrá un costo total de $\$5000 \times 3$ meses (tiempo estimado del curso) = $\$15000 \times 5$ (número de colaboradores a los que va dirigido) = \$75000.

Acción Propuesta: Incorporación de Tecnología de la Comunicación

Implementar la tecnología de la comunicación a través de canales de comunicación digital en la empresa A. J. & J. A. Redolfi.

- **Fundamentación:**
 - ❖ La incorporación de la tecnología de la comunicación permitirá a la empresa mejorar la fluidez y la rapidez en el manejo de la información, como así también mejorará el feedback continuo entre colaboradores manteniéndolos actualizados e integrados en forma permanente.
- **Actividades a desarrollar:**
 - ❖ Crear una presentación en PowerPoint de inducción en donde el personal nuevo pueda tener un primer acercamiento con la institución y su cultura corporativa, esta presentación se reproducirá en la sala de reuniones de la empresa a través de un proyector, estará a cargo del gerente general y el gerente del área correspondiente donde también se producirá una interacción entre los participantes donde podrán comentar dudas y expectativas en cuanto al trabajo en la empresa.
 - ❖ Con la ayuda de un programador de computadoras o una agencia de programación, se creará un portal intranet con acceso exclusivo para el personal interno de la empresa, se colocará información en donde los colaboradores podrán enterarse de los procedimientos, noticias, avisos, acontecimientos, alcances o reconocimientos que ha obtenido la institución.
 - ❖ Se programarán reuniones mensuales las cuales deberán ser convocadas y agendadas previamente vía correo electrónico o a través del portal intranet, en estos se detallará el día, la hora y el orden del día, de modo que los colaboradores puedan conocer los temas que se discutirán y anticiparse para aportar con sus ideas, las reuniones se realizarán en la sala de

reuniones de la empresa y estarán a cargo de los gerentes de cada área correspondiente, respecto de los colaboradores que no se encuentran en la casa central por algún motivo en particular como por ejemplo un viaje de negocios, las mismas se realizarán a través del portal intranet. Respecto a las sucursales, las reuniones donde se traten temas internos de cada sucursal se realizarán en las mismas sucursales y estarán a cargo del gerente zonal y del encargado correspondiente, en caso de reuniones que atañen al interés general de toda la organización se realizarán por el portal intranet a cargo del gerente general, de este modo, la información llegará a cada sucursal en tiempo y forma y sin necesidad de que el gerente general tenga que trasladarse.

- ❖ Difusión permanente de la cultura organizacional: Se enviará cada 12 semanas o cada vez que se presente alguna modificación, esto incluye recordatorios acerca de la misión, visión, valores y objetivos a través de los distintos canales de comunicación desarrollados, portal intranet y correos electrónicos de modo que los colaboradores se mantengan todo el tiempo apegados y alineados a la razón de ser de la institución y puedan desempeñar su cargo de una mejor manera.
 - ❖ Realización de encuestas de clima laboral cada 12 semanas durante el primer semestre de implementación del cambio y luego cada 24 semanas para verificar el nivel de satisfacción que poseen los colaboradores para con la empresa. Anexo N° 4.
- Recursos involucrados:
 - ❖ Recursos tecnológicos como notebooks, computadoras, pendrive, proyector.
 - ❖ Recursos tecnológicos intangibles como página de intranet, correo electrónico y PowerPoint.
 - ❖ Instalaciones y artículos de oficina como sala de reuniones, mesa, sillas, block de hojas para tomar nota, lapiceras, pizarra blanca, marcadores para la realización de reuniones.

- ❖ Encuestas de clima laboral para brindar información sobre las percepciones de los colaboradores respecto a los resultados de los procesos a realizar.
- Costo de la Actividad:
 - ❖ Los honorarios de un programador para la realización del portal intranet es de \$25000 aprox.
 - ❖ Los costos de las reuniones programadas estarán alrededor de \$20000 aprox. en el mes de julio por la compra de proyector para realización de inducción a través de PowerPoint, luego se invertirán \$7000 mensuales aprox. en el resto de los materiales.
 - ❖ Los costos de un servicio de wifi para la empresa se encuentra en \$10000 mensuales aprox. en este costo también se incluye wifi en cada una de las sucursales.

Tiempos estimados correspondientes a cada propuesta

Para poder llevar a cabo la propuesta de mejora eficientemente, es importante planificar los tiempos de cada proceso, de modo tal que el plan esté completo y ubicado en los tiempos correspondientes. Para la realización de este paso es necesario implementar un diagrama de Gantt.

Tabla 3.

Diagrama de Gantt de la empresa A. J. & J. A. Redolfi.

Diagrama de Implementación de la Propuesta			1ª semana de julio	2ª semana de julio	3ª semana de julio	4ª semana de julio	1ª semana de agosto	2ª semana de agosto	3ª semana de agosto	4ª semana de agosto	1ª semana de septiembre	2ª semana de septiembre	3ª semana de septiembre	4ª semana de septiembre	1ª semana de octubre	2ª semana de octubre	3ª semana de octubre	4ª semana de octubre	1ª semana de noviembre	2ª semana de noviembre	3ª semana de noviembre	4ª semana de noviembre	1ª semana de diciembre	2ª semana de diciembre	3ª semana de diciembre	4ª semana de diciembre	
	inicio	final																									
Modificar el Organigrama Institucional.	01/07/2019	05/07/2019																									
Realizar la Descripción de puesto del Gerente Zonal	08/07/2019	12/07/2019																									
Contactar consultora externa para realización de reclutamiento y selección del Gerente Zonal	15/07/2019	17/07/2019																									
Contactar Consultora externa, cursos de liderazgo coach	17/07/2019	19/07/2019																									
Reclutamiento y selección del Gerente Zonal	22/07/2019	17/08/2019																									
Realización de exámenes preocupacional y psicológico del Gerente Zonal	19/08/2019	23/08/2019																									
Realización de inducción correspondiente al Gerente Zonal	26/08/2019	30/08/2019																									
Realización de Capacitaciones para Gerente General, jefes y encargados	22/07/2019	28/09/2019																									
Implementación de Portal de Intranet	a partir de agosto																										
Crear una presentación de PowerPoint de Inducción	17/07/2019	19/07/2019																									
Realización de capacitaciones al Gerente Zonal	02/09/2019	09/11/2019																									
Reuniones Institucionales mensuales	cada 30 días																										
Difusión Cultura Organizacional	cada 90 días																										
Encuesta de Clima Laboral	cada 90 días																										
Elaboración propia																											

El diagrama de Gantt de la empresa muestra los tiempos predeterminados para la realización de la propuesta de mejora. Ver cuadro completo en anexo N° 5.

Costos y Beneficios estimados correspondientes al plan de implementación

Finalizando la propuesta de mejora y para que el proyecto esté completo es necesario realizar un retorno de inversión ROI incluyendo los costos y beneficios de la propuesta de implementación.

Tabla 4.

Retorno de Inversión ROI de la empresa A. J. & J. A. Redolfi.

CÁLCULO DEL ROI			
COSTOS DEL PROCESO			
MESES			
Costo de búsqueda y selección del gerente zonal			\$ 60.000
Costos de exámenes preocupacional médico y psicológico del Gerente Zonal			
Sueldo neto del gerente zonal			\$ 660.000
Costos de aportes y contribuciones patronales correspondientes al puesto de Gerente Zonal			\$ 275.000
Capacitaciones Gerente Gral., jefes y encargados			\$ 60.000
Capacitaciones Gerente Zonal			\$ 15.000
Gastos de internet Wifi			\$ 120.000
Programador Intranet			\$ 25.000
Gastos generales (reuniones)			\$ 97.000
Total costos del proceso			\$ 1.322.000
BENEFICIOS DEL PROCESO			
Resultado final 2018	\$ 10.924.261		\$ 0
Beneficio con Incorporación G.Zonal		1%	\$ 1.201.673
Beneficio por Capacitaciones		1%	\$ 491.589
Beneficio por Comunicación Interna adecuada		1%	\$ 600.831
			\$ 0
			\$ 2.294.093
Elaboración propia			

ROI	=	(Beneficios del Proceso - Costo del proceso)	x100	=	\$ 972.093	x100	73,53
		Costo del proceso			\$ 1.322.000		

Cuadro general del ROI correspondiente a costos y beneficios que se derivan de implementar el plan de comunicación interna, esto significa que, con el plan de mejora la empresa optimizará la comunicación interna un 73.53% anual. Ver cuadro completo en anexo N° 6 y la explicación correspondiente en anexo N° 7.

Conclusión y Recomendaciones

Conclusión

La comunicación interna es uno de los pilares fundamentales de toda organización, sin ella, no se podrían forjar relaciones eficientes, tampoco transmitir la razón de ser de la misma ni cumplir con objetivos que la llevarán al éxito, el papel de los líderes es muy importante porque ellos son los encargados de trasmitirla de manera correcta haciendo que el personal se comprometa a través de la motivación y la participación en las decisiones.

La empresa analizada es una empresa de tipo familiar, por lo tanto existen factores emocionales entre familia que pueden afectar el desempeño de la organización. En el análisis efectuado se manifiestan ausencias de procesos que son sumamente importantes para una organización y que pueden ayudar a mejorar su productividad y reducir futuros conflictos.

La realización de un Plan de Comunicación Interna acompañado de un liderazgo adecuado por parte de los mandos medios permitirá una participación activa entre los miembros de la organización, mejorará las relaciones familiares y aumentará la productividad.

Para poder lograr el plan de comunicación de manera eficiente es indispensable fomentar la cultura a través de una correcta inducción y manteniendo informados a los empleados de manera permanente mantiene al personal actualizado y alineado con la razón de ser de la misma.

La estructura organizacional debe representarse claramente para evitar confusiones respecto a la direccionalidad de las comunicaciones y líneas de mando.

La elección de un Gerente Zonal permitirá un intercambio de información más fluida y actualizada hacia la casa central y de la casa central hacia las sucursales.

Implementar tecnología en la forma en que se comunicarán los mensajes hace que la información llegue en el momento y forma correctos, genere participación y se tomen decisiones eficientes.

Por último, un buen plan de comunicación interna influye en el clima laboral de manera positiva ya que la comunicación se da siempre de manera cordial, debido a que existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores, lo que da a lugar a una mejora continua porque provee el espacio para recibir una realimentación adecuada.

Recomendaciones

- Continuar con reuniones periódicas propuestas en el plan cada 30 días.
- Difundir la cultura organizacional y realizar las encuestas de clima propuestas en el plan cada 90 días.
- Incluir el puesto de Gerente Comercial para alivianar responsabilidades al Gerente General y que coordine de manera más efectiva las actividades del área de ventas.
- Incluir personal de Recursos Humanos que asesore al Gerente General y realice todos los procesos inexistentes en esta materia.
- Incluir personal de Seguridad e Higiene que asesore al Gerente General en cuanto a procedimientos correspondientes e incluir análisis de siniestralidad.
- Incluir personal de Relaciones Públicas que realice estrategias de publicidad adecuadas.
- Realizar auditorías cada cierto periodo de tiempo a convenir por el Gerente General en cada una de las áreas de la casa central como así también de cada una de las sucursales para obtener un mayor control de las actividades que se realizan.

Bibliografía

- Brandolini, A.,González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa*. 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía.
- Caby F. (2012). *El coaching*. Editorial De Vecchi, S. A. de C. V. Mexico.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk&Asociados.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. - 1a ed. - Buenos Aires: Granica.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* – 1ª ed. – Buenos Aires La Crujía.

Referencias:

- Aguilera A (2017). Estado de la Comunicación Interna en América Latina. *Gestiópolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estado-comunicacion-interna-empresas-latinoamericanas/>
- Ancín Adell, I. y Espinosa Tello, J. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *Podium*. Recuperado de www.revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79
- Ramírez y Machecha Oyola. (2016). *Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo en una empresa perteneciente al sector ferretero de la ciudad de Manizales*. Universidad de Manizales Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Colombia.

Anexo N° 1

Nuevo organigrama institucional.

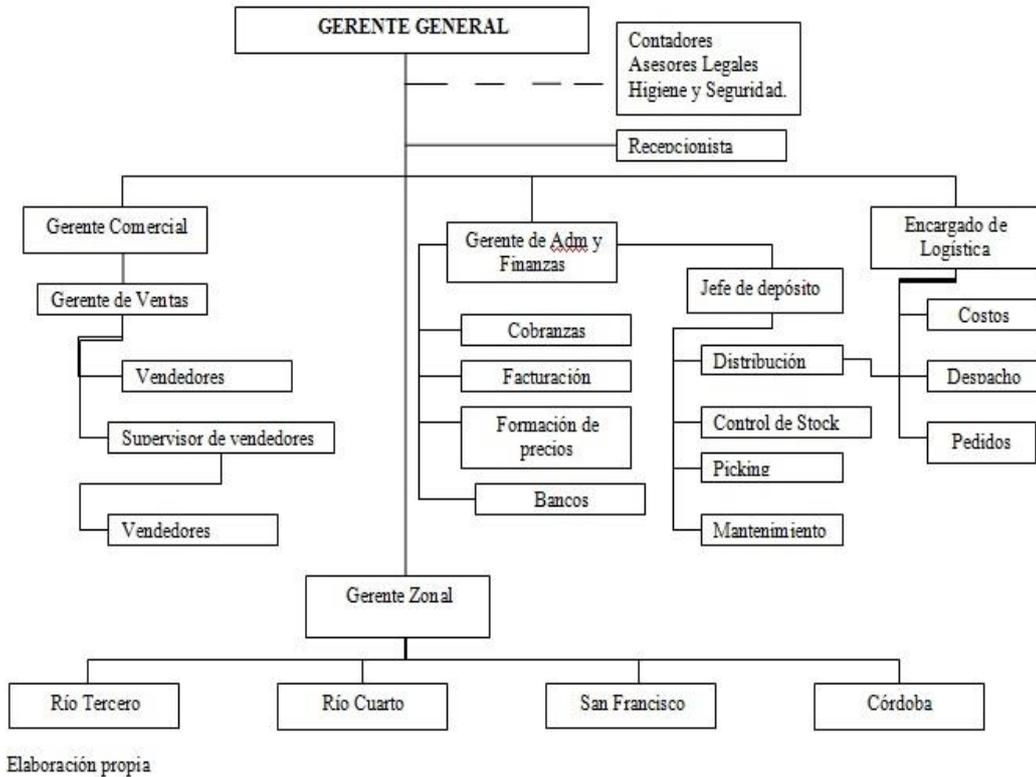


Figura 1, Nuevo organigrama de Empresa A. J. & J. A. Redolfi, en la figura se muestra la totalidad de los puestos de la empresa incluyendo los puestos de Gerente Comercial y el de Gerente Zonal respectivamente, más allá de la ausencia de un gerente comercial por ser, el trabajo realizado por el gerente general, se incluyó con la intención de representar con mayor claridad la estructura organizacional ya que la direccionalidad de las comunicaciones no fueron modificadas.

Anexo N° 2

Descripción del puesto de Gerente Zonal

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Gerente Zonal

Dto o Sección:

Categoría Salarial: A

Es supervisado por: Gerente General

Supervisa a: Sucursales



DATOS DE CONTROL

Analista de puestos: Cintia Peláez

Fecha de análisis de puestos:.....

Fecha anterior ADP:...

CONTEXTO DEL PUESTO

Horarios:

Horario habitual: de 8:00 a 12:30 hs. y de 15:30 a 19:30 hs. Fijo: Rotativo:

Jornada: Continua: Discontinua:

Prolongación de la jornada: Requiere

Condiciones Ambientales:

Ventilación: Cambiante

Iluminación: Cambiante

Ruidos: Posee exposición a ruidos molestos

Riesgos:

Se encuentra expuesto

Esfuerzo físico y/o mental:

Mayor exigencia intelectual al tener la coordinación y control de todas las sucursales

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Es el responsable de la coordinación y control de todas las actividades de las sucursales y la realización de informes periódicos a la gerencia general.

Funciones y tareas de puesto:

Coordinar la implementación de la cultura organizacional hacia las sucursales.

Acompañar y controlar el desempeño de las sucursales.

Diseñar y gestionar estrategias tendientes a captar nuevos negocios y oportunidades de crecimiento en los diferentes sectores donde se encuentran las sucursales.

Reportar a la dirección respecto al desempeño de cada sucursal.

Alinear la generación de nuevos proyectos e inversiones.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Cualitativos:

Debe efectuar cada semana reportes a la gerencia general.

Debe lograr la coordinación de los objetivos estratégicos de la empresa con las sucursales.

Debe reunirse con el gerente general una vez a la semana para llevar a cabo la coordinación de actividades de las sucursales.

Cuantitativos:

Debe generar un reporte por mes de las ganancias y pérdidas de las sucursales complementándolo con datos estadísticos.

RESPONSABILIDADES

Por desiciones:

Toma desiciones sobre políticas de las sucursales.

Por el trabajo de otros:

Supervia al personal de las sucursales.

Por materiales y/o equipos:

No tiene responsabilidad directa.

Por dinero y/o valores:

No tiene responsabilidad por dinero y/o valores.

Por información de tipo confidencial:

Es responsable por el manejo de información propia de la empresa.

Por la seguridadde las personas:

La responsabilidad que le compete sobre la seguridad del personal a traves del control en el cumplimiento de las normas fijadas por el servicio de higiene y seguridad.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas:

Con Quien	Para Que
Con el gerente general	Tener información sobre objetivos de las sucursales, reportes.
Con empleados de las sucursales	Optimizar y potenciar las aptitudes personales del equipo.

Relaciones Externas:

Con Quien	Para Que
Con proveedores	Acordar presupuestos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos objetivos.	Edad mínima: 35 años	Edad máxima: 55 años	Sexo: indistinto
Lugar de residencia: dentro de la provincia	Estado Civil: Indistinto		

Disponibilidad para viajes: total

INSTRUCCIÓN FORMAL

Terciario completo

CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA

Planilla de cálculo, procesador de textos, base de datos

Herramientas gráficas, correo electrónico, internet

Nivel requerido: básico

IDIOMAS

Inglés

Nivel requerido: básico

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA

El ocupante debe tener principalmente experiencia en el medio no menos de 3 años y contar con contactos de relevancia.

OTROS REQUERIMIENTOS

El ocupante de este puesto debe ser una persona con predisposición hacia la empresa y contar con dedicación total y exclusiva.

COMPETENCIAS CENTRALES DEL PUESTO

Liderazgo

Orientación al servicio al cliente

Relaciones interpersonales

Comunicación

Capacidad de análisis

Planificación y organización

Pensamiento estratégico

Negociación

Orientación hacia los resultados

Capacidad de adaptación

Reclutamiento y Selección del nuevo candidato a Gerente Zonal

Respecto a las actividades correspondientes a Reclutamiento y Selección, se realiza un relevamiento en diferentes consultoras prestigiosas de la Provincia para obtener datos sobre el valor promedio que cobran las mismas para esta búsqueda, así como también información sobre el sueldo promedio para un Gerente Zonal.

Se encontraron dos datos de relevancia en cuanto a los costos que conlleva una selección de este puesto en particular:

- El primer dato, al realizar la búsqueda y selección de un candidato, algunas consultoras cobran: 1 sueldo bruto por un coeficiente x,x

En este caso según lo informado, el sueldo mensual para un cargo de Gerente Zonal varía entre \$55000 y \$60000 brutos y el promedio de los coeficientes es de 1.4. Es decir que: Un sueldo bruto promedio de \$ 55000 * 1.4 = \$ 77000 es lo que una Consultora cobra por realizar un trabajo de búsqueda y selección de un Gerente Zonal.

- El segundo dato al realizar la búsqueda y selección, otras consultoras cobran el sueldo correspondiente al candidato, es decir que si el sueldo de un gerente zonal es de \$60000, los honorarios de la consultora serán de \$60000 aprox.

El proceso de selección se realizará a través de una consultora externa llamada Dinka, la misma se encuentra en la provincia de Córdoba, el proceso tomará un tiempo aproximado de cuatro semanas, es decir que en el mes de Agosto ya se incorporará el nuevo colaborador a la empresa, los costos y beneficios de esta propuesta se encuentran plasmados en el ROI correspondiente.

Anexo N°3

Plan de Formación de Líderes Coach para mandos medios y Gerente General.

La formación de líderes se terciarizará a través de Fude by Educativo, es una plataforma online que ofrece variedad de cursos a distancia de corta duración, con precios accesibles y facilidad de financiamiento, certificación digital con firmas, sellos correspondientes y código único de variación internacional.

El curso de Coaching y Gestión de Equipos a distancia, está diseñado a partir de recursos tecnológicos y pedagógicos que permiten fomentar la interacción tanto entre los participantes del curso, como entre los alumnos y tutores. Además, el uso de diversas herramientas digitales facilita la comprensión de los contenidos teóricos y prácticos, será 100% online, consta de siete módulos y tiene una duración de tres meses.

Objetivos de la capacitación:

- Desarrollar actitudes, capacidades y habilidades que posibiliten enfrentar adecuadamente los desafíos del mercado laboral, en especial a nivel gerencial.
- Brindar el concepto de competencias conversacionales como factor clave para el incremento de la productividad.
- Dotar a los participantes de habilidades que les permitan lograr relaciones laborales efectivas y realizar sus tareas cotidianas de forma más eficiente y eficaz.

Temario Curso de Coaching y Gestión de Equipos

- Módulo 1: Coaching. ¿Qué es el Coaching?. Orígenes del Coaching. El proceso de Coaching. Tipos de Coaching. Coaching Empresarial: La empresa tradicional y la empresa actual.
- Módulo 2: Habilidades conversacionales. La escucha como parte fundamental de la conversación. El líder escucha para desarrollar protagonistas. La responsabilidad como habilidad para dar respuestas. La palabra como generadora de resultados. Habilidades para una conversación y negociación efectiva. Conversaciones efectivas. Tipos de conversaciones.

- Módulo 3: El líder – coach. Conducta asertiva en el líder. Naturaleza emocional del líder. Emociones y estados de ánimo que favorezcan el liderazgo. ¿Qué lo hace diferente al líder-coach? Liderazgo: del “mando y control” a la “Autonomía Responsable”. La pirámide invertida.
- Módulo 4: La organización y los equipos de trabajo. Definición de organización. Propiedades de la organización. Tipos de organización. Cultura organizacional. Tipos de cultura organizacional. Coaching en las Organizaciones. Definición de equipos de trabajo. Características de los equipos de trabajo. Formación de equipos de trabajo. Fases del trabajo en equipo. Funciones de los equipos de trabajo.
- Módulo 5: Creación de Equipos de Trabajo: Estructura de los equipos de trabajo. Requisitos para establecer equipos de trabajo exitosos. Roles dentro del equipo de trabajo. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo. Características de un buen miembro del equipo. Cómo ser un buen miembro del equipo.
- Módulo 6: Gestión de Equipos de Trabajo. Gestión de equipos de trabajo. Funciones del facilitador. Coordinación de equipos de trabajo. Gestión de las relaciones interpersonales. Gestión de la realimentación eficaz.
- Módulo 7: El clima laboral como evaluación de la eficacia de los equipos de trabajo. Clima laboral. Dimensiones del clima laboral. Tipos de clima laboral. Solución de conflictos. Evaluación del clima laboral como elemento de la gestión de equipos de trabajo.

El curso se llevará a cabo dentro del establecimiento donde los colaboradores cuenten con una computadora y acceso a internet, los días y horarios serán acordados entre el Gerente general y los destinatarios acorde a disponibilidad horaria y carga de trabajo, los costos y beneficios del proceso se encuentran plasmados en el ROI correspondiente.

Anexo N°4

Encuesta de Clima Laboral a aplicar en la empresa

		ENCUESTA DE CLIMA LABORAL					FORM. N°	
							Versión: 01	
							Página 1 de 1	
							Fecha:	
Este cuestionario tiene como único fin, analizar la forma en que el personal de la empresa percibe al ambiente de trabajo en el que se desempeña, de esa manera, con la colaboración de todos, podemos mejorar nuestro entorno laboral.								
INSTRUCCIONES								
La serie de preguntas que se realizan a continuación presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X								
* 5	Totalmente de acuerdo							
* 4	De acuerdo							
* 3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo							
* 2	En desacuerdo							
* 1	Totalmente en desacuerdo.							
A	INSERCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO	5	4	3	2	1		
1	¿Cuando ingresé a la Institución recibí capacitación?							
2	¿Conozco las políticas de la Institución?							
3	¿Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo?							
4	¿Me brindaron la colaboración necesaria para realizar mis labores?							
5	¿Recibí el apoyo y confianza del inmediato superior?							
6	¿Recibí el apoyo y confianza de mis compañeros de trabajo?							
B	RELACIÓN CON EL INMEDIATO SUPERIOR	5	4	3	2	1		
1	¿Es una persona con la que se puede conversar temas laborales?							
2	¿Es una persona con la que se puede conversar temas personales?							
3	¿Acepta opiniones?							
4	¿Reconoce sus errores?							
5	¿Separa situaciones personales de las laborales?							
6	¿Reacciona de buena manera ante una situación inesperada o que ha salido mal?							
7	¿Fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo?							
C	LIDERAZGO DEL INMEDIATO SUPERIOR	5	4	3	2	1		
1	¿Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar en el trabajo?							
2	¿Estimula el desarrollo de mis capacidades?							
3	¿Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo?							
4	¿Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento?							
5	Cuando cometo un error. ¿recibo orientación de forma adecuada?							
6	¿Tiene palabras de ánimo cuando se presentan adversidades?							
7	¿Reconoce cuando alguien no se encuentra bien?, ¿se muestra comprensivo y atento a d							
8	¿Planifica y organiza de forma adecuada las actividades de grupo?							
9	¿Se involucra en la ejecución de las actividades de grupo?							
D	RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	5	4	3	2	1		
1	¿Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de trabajo?							
2	¿Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo?							
3	¿Existe unión en el grupo?							
4	¿Me siento a gusto en mi grupo de trabajo?							
5	¿Los compañeros de trabajo son colaboradores?							
6	¿Los compañeros de trabajo son personas confiables?							
E	CONDICIONES DE TRABAJO	5	4	3	2	1		
1	¿Existe planificación y organización del trabajo?							
2	¿Se cuenta con material necesario para realizar el trabajo?							
3	¿Se cuenta con el espacio suficiente para realizar las labores?							
4	¿Existe orden y limpieza en mi espacio de trabajo?							
5	¿Existe buena iluminación en el espacio de trabajo?							
6	¿Existe buena ventilación en el espacio de trabajo?							
F	CRECIMIENTO EN EL TRABAJO	5	4	3	2	1		
1	¿Recibo capacitación adecuada y oportuna para desarrollar el trabajo que realizo?							
2	¿Me dan la oportunidad de desarrollar mis habilidades?							
3	¿Me siento contento/a de pertenecer a la Institución?							
4	¿Mis objetivos personales están en relación con los objetivos de la Institución?							
Si tiene algún comentario por favor, de a conocer su opinión.								
Gracias por su colaboración.								

Anexo N° 7

Explicación del ROI

CÁLCULO DEL ROI							
COSTOS DEL PROCESO							
MESES							
Costo de búsqueda y selección del gerente zonal			\$ 60.000				
Costos de exámenes preocupacional médico y psicológico del Gerente Zonal							
Sueldo neto del gerente zonal			\$ 660.000				
Costos de aportes y contribuciones patronales correspondientes al puesto de Gerente Zonal			\$ 275.000				
Capacitaciones Gerente Gral., jefes y encargados			\$ 60.000				
Capacitaciones Gerente Zonal			\$ 15.000				
Gastos de internet Wifi			\$ 120.000				
Programador Intranet			\$ 25.000				
Gastos generales (reuniones)			\$ 97.000				
Total costos del proceso			\$ 1.322.000				
Costo total anual de la propuesta en \$							
BENEFICIOS DEL PROCESO							
Resultado final 2018	\$ 10.924.261		\$ 0				
Beneficio con Incorporación G.Zonal		1%	\$ 1.201.673				
Beneficio por Capacitaciones		1%	\$ 491.589				
Beneficio por Comunicación Interna adecuada		1%	\$ 600.831				
			\$ 0				
			\$ 2.294.093				
Beneficio total anual de la propuesta en \$							
Elaboración propia							
ROI	=	(Beneficios del Proceso - Costo del proceso)	x100	=	\$ 972.093	x100	73,53
		Costo del proceso			\$ 1.322.000		
Los Cálculos realizados son los siguientes:				El beneficio de implementar un plan de comunicación interna a la empresa es de un 73,53% anual			
Tomamos el beneficio total anual de la propuesta		2294093					
Restamos el costo anual del proceso		1322000					
Total		972093					
Al resultado lo dividimos en el costo anual del proceso		1322000					
Total		0,7353					
El total lo multiplicamos por 100		73,53					

Monto extraído del estado de resultados de la empresa al 31/12/2018			
ESTADO DE RESULTADOS	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Anexo			
Ventas Netas			
Ventas Clientes Grandes Superficies	107433473,5	116060701,8	104454631,6
Ventas Clientes Pequeñas Superficies	207325134,7	142115673,3	71057836,67
Total Ventas del Ejercicio	314758608,3	258176375,1	175512468,2
Costos			
Costos de VVI	165628248	129221186	92915889,5
Otros costos VII	109677187	82257890,28	41128945,14
Total Costos de Ventas	275305435	211479076,3	134044834,6
Resultado Bruto	39453173,23	46697298,8	41467633,6
Gastos			
Administración VII	6669955,426	4773533,168	4645164,528
Comercializa VII	4318132,083	3872645,626	2632687,024
Resultado Actividad Principal	28465085,72	38051120,01	34189782,05
Resultado Fi VII	11858750,52	7362925,991	6283719,227
Resultado NETO	16606335,2	30688194,02	27906062,82
Otros Ingres VI	200219,72	-1233390	-238298
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	16806554,92	29454804,02	27667764,82
Impuesto a las Ganancias	5882294,223	10309181,41	9683717,687
Resultado Final	10924260,7	19145622,61	17984047,13
De este monto se calcularon los porcentajes del beneficio de cada propuesta			