



Trabajo Final de Graduación

Reporte de caso

*“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach*

*A.J & J.A REDOLFI S.R.L”*

Consuelo Cabanillas

DNI 34.290.346

LEGAJO: RHU01677

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2020

## **Resumen**

El presente trabajo se llevó adelante desde la Licenciatura de Recursos Humanos y tuvo como objetivo implementar un plan de comunicación interna en beneficio del desarrollo de líderes *coach* en la empresa REDOLFI. Al momento de ser abordada, la misma presentaba una falencia referida a la ausencia de estrategias de comunicación que impedían su buen desempeño. Es por ello que se propuso un plan concentrado en el diseño de un manual de política de comunicación para orientar a sus colaboradores (gerentes y mandos medios) y el establecimiento de herramientas de comunicación digital, tales como el diseño de una intranet y la creación de un Instagram para fomentar el vínculo entre los colaboradores. Y junto con ello, se planteó un entrenamiento a los líderes enfocado en las competencias comunicacionales.

### *Palabras claves*

Gestión de Recursos Humanos. Comunicación organizacional. Comunicación Interna. Comunicación digital. Liderazgo. Líderes coach.

## **Abstract**

This work was carried out from the bachelor's degree in human resources and aimed to implement an internal communication plan for the benefit of the development of coach leaders in the company REDOLFI. At the time of its approach, it had a lack of communication strategies that prevented its good performance. That is why a plan focused on the design of a communication policy manual was proposed to guide its collaborators (managers and average managers) and the establishment of digital communication tools, such as the design of an intranet and the creation of an Instagram to foster the link between collaborators. Along with this, leaders were planned to be training focused on communication competencies.

### *Keywords*

Human resources management. Organizational communication. Internal communication. Digital communication. Leadership. Coach leaders.

## Índice

Introducción.....	4
Análisis Situacional .....	7
Análisis del Macroentorno (PEST).....	8
Análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter).....	10
Diagnóstico de la empresa .....	12
Matriz FODA.....	12
Marco Teórico .....	15
Diagnostico/Discusión.....	19
Plan de intervención .....	21
A)    Objetivos.....	21
B)    Alcance .....	21
C)    Acciones (Planes de acción) .....	22
D)    Marco de tiempo para la implementación.....	26
Bibliografía.....	32
Anexos .....	34

## Introducción

El presente trabajo se desarrolla dentro del formato de reporte de caso con la finalidad de proponer una adecuada gestión en la comunicación interna y formación de líderes *coach* en la empresa A.J & J.A REDOLFI SRL.

REDOLFI es una organización familiar, situada en la localidad de James Craik, que a lo largo de los 50 años que lleva en el mercado de distribución de productos y alimentos, ha sabido posicionarse dentro del mercado mayorista del retail. Cuenta con 6000 clientes aproximadamente distribuidos en la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis, brindándoles atención buscando marcar una diferencia con el mercado competidor.

El crecimiento se atribuye gracias al área comercial y de logística sin un acompañamiento del capital humano. No cuenta con un área de recursos humanos, por lo que los procesos desarrollados tales como selección de personal, inducción, capacitación, entre otros no se realizan por profesionales, siendo dificultoso que se sigan los mismos lineamientos. En este marco, la carencia de comunicación interna profundiza aún más el estilo informal con el que gestionan a sus colaboradores. Sin lugar a dudas que, al no existir un espacio formalizado de RR.HH., son innumerables las causas de problemáticas, sin embargo se advierte que dadas las circunstancias, y el abordaje de trabajo que lleva adelante Redolfi, no puede dejarse librado al azar el direccionamiento comunicativo, ya que este es el factor clave para lograr la coordinación de sus equipos de trabajo, considerando el desafío que implica coordinar sucursales que se enfocan en la distribución de productos.

Es por ello que se observa como principal problemática la carencia de una planificación estratégica de comunicación interna que termina repercutiendo en la integración de sus equipos de trabajo, en la no cristalización de líderes que puedan aportar al crecimiento del desarrollo humano dentro de la organización en todas sus sucursales. Por lo que es de suma importancia lograr un equipo de trabajo coordinado desde la comunicación interna, tanto vertical como horizontal, como de un perfil de liderazgo por la posición de autoridad o un proceso de formación.

Al respecto, sobre esta temática, existen diversos antecedentes que pueden servir para ilustrar dándole un contexto y un marco conceptual a este reporte de caso, cuya información fue valiosa a nivel de estudio:

Uno de ellos es el de Charry Condor (2016) que realiza una investigación cuantitativa de diseño no experimental, con la finalidad de determinar cuál es la relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional, en una escuela pública en la ciudad de Lima utilizando una muestra de 200 trabajadores. La conclusión a la que logró llegar es que “la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones pueden transmitir a sus colaboradores los objetivos y valores estratégicos que son la base de la institución” (p.32)

Otra investigación que suma a este marco conceptual es el desarrollado en la universidad de Zaragoza, España por Garcia Uceda (2016), en el cual realiza una investigación utilizando un método cuantitativo (sociometría) en una institución educativa privada con el propósito de presentar un modelo de análisis y mejora en la gestión de la comunicación interna. A raíz de esta investigación, permitió identificar líderes informales que resultan claves en la organización por sus habilidades comunicacionales y capacidades sociales convirtiéndolos en líderes sociales 2.0, transformándose en un vehículo del cambio cultural.

Y como último antecedente, se menciona al trabajo desarrollado de la Universidad del centro educativo Latinoamericano de la ciudad de Rosario, Argentina desenvuelto por Tales, Alves, Giuliani, Oste, Elias (2010) en la cual presentan un estudio sobre el desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional de una investigación empírica realizada en una organización brasilera del sector de bienes de capital. La muestra utilizada fueron líderes en dos situaciones de aprendizaje, quienes se encontraban involucrados en un proceso formal de aprendizaje y por otro lado aquellos que no lo estaban. Como resultado de ella, mencionan que el “concepto de liderazgo ha sido alterado profundamente, trayendo una preocupación mayor en el desarrollo de las personas que ocupan u ocuparán cargos que ejercen influencia sobre los empleados, grandes responsables por la innovación, agilidad, rapidez y resultado” (p.115).

De esta manera se aprecia la determinación que tiene la gestión de la comunicación interna en el marco de las organizaciones, no solamente para llevar a delante la planificación, dirección organización y coordinación de los procesos y tareas de trabajo, sino también en las dimensiones más abstractas donde se observan aspectos tales como el sentido de pertenencia, la coordinación en cuanto a los equipos de trabajo a

partir de la cristalización o identificación de líderes que pueden incorporarse en el circuito virtuoso de la gestión y dirección de personal.

Como bien se mencionó anteriormente Redolfi es una empresa que cuenta con varias sucursales, y por lo tanto diferentes gerentes que llevan adelante la gestión estratégica de cada una de ellas. Siendo la comunicación una característica fundamental en cualquier tipo de organización y para lograr un coordinado canal de distribución entre las distintas áreas, se le propone a la empresa, construir canales y políticas internas de comunicación potenciando el desarrollo del liderazgo estratégico. Para ello será necesario generar espacios de capacitación y formación dirigidos a los principales líderes para legitimar sus posiciones y facilitar el desenvolvimiento de sus directrices.

## **Análisis Situacional**

Teniendo en cuenta la problemática descrita en la introducción del reporte, donde Redolfi presenta una carencia en su gestión de comunicación interna es que abordar el desarrollo situacional permitirá comprender de forma precisa cuales son las amenazas, oportunidad, debilidades y fortalezas que puedan beneficiar o perjudicar a la organización considerando este escenario de ausencia comunicativa.

Como bien se decía, una empresa dedicada al retail mayorista que debe coordinar equipos de trabajo donde existen sucursales separadas por grandes distancias pero que deben replicar una calidad de servicio, es inevitable enfocar la piedra angular de su desarrollo en la comunicación como herramienta de coordinación, y también como un instrumento para fomentar el espíritu de liderazgo, con el cual los distintos líderes puedan hacerse presentes más allá de las informalidades que evidencia una empresa de estas características, es decir una organización que aún se limita a sus rasgos culturales/familiares, y sin comunicación dichos rasgos se vuelven debilidades.

Tal como se mencionó en la introducción, Redolfi es una empresa que cuenta con una larga trayectoria en la comercialización y distribución de productos. Su visión es ser una empresa líder en el mercado, abierta a nuevas oportunidades de negocios preservando la esencia de ser una empresa familiar. Su objetivo 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 con una gran variedad de productos de primeras marcas.

Actualmente posee su centro de distribución principal en la localidad de James Craik, desde el cual se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales que son Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Dentro de sus principales productos se mencionan, productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. Actualmente cuenta con 132 empleados, contando en la cabeza del organigrama con el gerente general, luego los gerentes de ventas y administración, contadores, asesores legales y de higiene y seguridad, jefes de depósito y por último los vendedores, administrativos y operarios de depósito. Cuenta con una fuerza de venta de más de 35 vendedores logrando año tras año aumentar los números de facturación de la empresa.

No tiene un área de RRHH que los gestione en cuanto a procesos formales tales como selección de personal, inducción, capacitación o cuestiones vinculadas a los planes de carrera y promoción interna. Simplemente desde el área de administración se realiza la liquidación de sueldos. Al momento de incorporar una nueva persona a la empresa cada encargado del área lleva adelante la gestión, desde recibir los curriculum y hacer las entrevistas, sólo al momento de realizar una búsqueda de un mando medio y/o gerencial se publica el aviso en el Diario la Voz del Interior y otros diarios de la zona. Como consecuencia de no contar con un proceso de inducción establecido, lleva a que los nuevos ingresos cometan errores de manera frecuente ya que aprenden mientras están trabajando.

Dentro del contexto en el que se encuentra Redolfi es importante reconocer que existen diversas fuerzas que inciden de forma directa o indirecta. En el caso del macro entorno se describen las fuerzas indirectas, que son aquellas tendencias que podrían afectar a la organización y que deben estar estudiadas en el marco del propósito de toma de decisiones estratégicas. Particularmente en este informe se utilizará la herramienta PEST analizando los sectores político, económico, social y tecnológico. Mientras que para estudiar el microentorno se usará las 5 fuerzas de Porter (2008) competidores, consumidores, proveedores del sector, barreras de ingreso y sustitutos y se concluirá analizando las fuerzas que inciden de manera directa con el análisis interno de la empresa para finalmente clasificar toda esta información en una matriz FODA.

#### *Análisis del Macroentorno (PEST):*

##### *Sector Político:*

La Argentina es un país que en los últimos 10 años se ha visto inmerso en cambios drásticos en los estilos de gestión, pasando de un gobierno con un estilo de apertura al comercio internacional, a otro con un estilo proteccionista fomentando la producción nacional. Este afianzamiento de la industria interna en el que las organizaciones pequeñas y medianas pueden verse beneficiadas se está viendo afectado por la pandemia mundial del COVID 19. Más allá de que este sector no fue uno de los más afectados por considerarse un servicio esencial, “muchas empresas enfrentan una crisis de proporciones ante la extensión del congelamiento de precios de 2.200 productos en las góndolas de los supermercados y el resto de canales venta como autoservicios y mercados de barrio” (INFOBAE, 2020). En tiempos de crisis la administración de los recursos comienza a ser un espacio que no puede ser distribuido equitativamente.



### *Sector económico.*

El contexto que está atravesando Argentina a raíz de la pandemia mundial muestra grandes variaciones en los índices de inflación atacando directamente la economía nacional. Según INFOBAE (2020) la Argentina volvió a presentar en agosto la segunda inflación más alta de la región y una de las más altas del mundo, en un contexto global que casi no registra alza de precios. El aumento de la inflación fue del 1,9% en julio según el INDEC, y en un 42;2% en los últimos doce meses. De esta forma, el panorama económico se tiñe de una capa de mayor incertidumbre en donde también el tipo del cambio de dólar paralelo va en aumento superando ya la barrera de los 130 pesos. Todos estos elementos deterioran el poder adquisitivo de los consumidores y generan una plataforma negativa en vísperas de los próximos meses.

### *Sector Social.*

Argentina cuenta con una población de 40.117.096 según el INDEC, en el último censo realizado en el año 2010. En los últimos años la tendencia del consumo de los argentinos ha ido cambiando y la vida saludable se ha ido posicionando en el mercado. Según un relevamiento realizado por INFOBAE (2019) el 73% de los ciudadanos incorporó cambios de hábitos tendientes a una alimentación saludable en los últimos 5 años, siendo los alimentos infaltables en la heladera los huevos, verduras y leche. La vida al aire libre, el deporte y los alimentos naturales son los más elegidos. Esta tendencia sin lugar a dudas presiona a las distintas industrias del sector alimenticio, por un lado a la industria productora a trabajar con mayores estándares de calidad, en lo que respecta a los productos orgánicos por ejemplo y por otro lado a la industria distribuidora que logre abastecerse con estos tipos de productos. Cabe destacar que esta tendencia de llevar adelante una vida saludable será en la clase media y alta, por lo que es importante destacar que dentro de la estratificación social hay una clase que es la baja y el sector marginal que no puede seguir este estilo de vida a causa de su bajo poder adquisitivo. Por lo que las industrias no deben dejar de lado estos sectores y estar atentas a ofrecer productos que estén a su alcance.

### *Sector Tecnológico*

En el contexto de la pandemia los investigadores y técnicos del CONICET se concentraron en desarrollar procesos de prevención y control del COVID19. Uno de ellos

fue la creación de un nuevo test (NEOKIT-COVID-19) de bajo costo y fácil de utilizar que permite a partir de una muestra respiratoria saber si una persona se encuentra infectada. Destacando una investigación realizada por Sebastián Barillaro (investigador del INTI) creó una aplicación basada en la comunicación inalámbrica, la cual denominó LoRaWAN. Esta Permite obtener datos en un radio de 2km a 10km sin necesidad de contar con una conexión a internet utilizando una red y un servidor propio. (INFOBAE 2020) Más allá que esta aplicación sea efectiva en un radio de pocos kilómetros, es evidente el avance de las telecomunicaciones que genera que sean más efectivos los canales de comunicación a pesar de la distancia.

Según el diario LAVOZ (2020) , se elaboró en conjunto con los ministerios de agricultura ganadería y salud junto con la secretaría de transporte y un equipo técnico de las carteras de la provincia de Córdoba, un documento con un compendio que deben seguir los transportistas y las personas vinculadas al sector de cereales para evitar la propagación del virus COVID-19. Se menciona entre ellos, mantener la higiene personal y elementos de trabajo, que la mercadería que se envíe a las distintas industrias sean en condición de cámara, espacios entre los camiones de descargas, entre otras.

Luego de haber abordado el análisis del macroentorno, es momento de continuar con el análisis del contexto, pero desde un entorno más específico, es decir el microentorno y para ellos se utiliza las cinco fuerzas de PORTER:

#### *Análisis del Microentorno (5 Fuerzas de Porter)*

##### *Competidores:*

En primer lugar se debe identificar cuáles son los distintos tipos de industrias que pertenecen al sector alimenticio, para luego poder en detalle mencionar los competidores directos de Redolfi. Dentro de las industrias que componen dicho sector se encuentran, la industria productora de alimentos de materias primas, comercializadora, distribuidora, bromatología y control, y logística; algunas de ellas se van complementando entre sí, y otras se transforman en competidores. Cabe mencionar que se pueden encontrar grandes o pequeñas industrias, orientadas al consumo masivo como mayoristas o por el contrario a consumidores finales con la modalidad de minoristas.

En base a lo mencionado, se puede destacar quienes son los competidores de Redolfi clasificándose en dos grupos, por un lado se encuentran los mayoristas con

salones comerciales en diferentes localidades a Luconi Hnos (Río Tercero), Grasano, Monje y Top, Baralle y Nueva Era (Río Cuarto), Dutto Hnos (San Francisco), Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco (Córdoba). Y por el otro las empresas con preventistas y entregas a domicilio, Rosental y Micropack situadas en Rosario.

*Consumidores:*

En los barrios de la ciudad de Córdoba podemos encontrar pequeñas despensas, minimercados, quioscos a pocos metros de distancia entre sí, generalmente con pocos empleados o atendidos directamente por sus dueños. La razón de esto es la variedad de productos y diferencias en los precios que lleva a que los consumidores finales tengan una gran oferta a la hora de decidir en donde comprar. La frecuencia de movimiento en estos pequeños comercios es diariamente y a demanda de pocos productos, es decir un volumen de venta reducido.

*Proveedores del sector:*

Existen distintos tipos de proveedores que se clasifican de acuerdo a los productos que se comercializan. Ellos son uno de los actores con más implicancia en el sector, son quienes plantean los beneficios y perjuicios la forma de negociación, la cantidad de productos que se van o no se van a vender, el tiempo, la financiación en la forma de pago. Por un lado se encuentran los proveedores de cámaras de frío que tienen la finalidad de conservar la mercadería de los productos de los salones, ellos son escasos por el servicio que ofrecen ya que deben contar con grandes cámaras cumpliendo con todos los protocolos de higiene y seguridad que corresponde.

Se puede mencionar por otro lado, a los proveedores que abastecen la flota de transporte, que a diferencia de la cámara de frío es innumerable la demanda de camiones y transportes que se dedican a distribuir productos. Su participación en esta cadena es de suma importancia, porque una paralización de su servicio sea por un paro o huelga declarado por el sindicato, lleva a que en el mercado retail haya abastecimiento de los productos. Por último, los proveedores de la materia prima que son los productores, entre éstos se pueden mencionar las marcas más reconocidas como Refinerías de Maíz, Molinos de Sur, Unilever Argentina.

*Barreras de ingreso:*

Dentro de las barreras de ingreso se mencionan la inversión inicial, los aspectos impositivos, la gestión del *Know How*, la carretera de clientes, el reconocer los tiempos de compra, abastecimiento y comercialización. Respecto a la inversión inicial, evidentemente desarrollar una empresa que se dedique a distribuir alimentos necesita en primer sin lugar a dudas en primer lugar una flota de transporte y una infraestructura para poder generar la propuesta de valor que es el abastecimiento de alimentos. Por lo tanto desde un primer momento la inversión inicial ya aplica a un factor elevado como barrera de ingreso. En lo que aplica al *Know How*, es decir al conocimiento del negocio, evidentemente esta industria de la distribución de alimentos no demanda un conocimiento técnico, pero si demanda experiencia y una cierta fluidez y desarrollo en el contacto diario con proveedores, con los gestores de logística, mecánicos, proveedores de cámaras frío, entre otros. De igual manera no es necesario un conocimiento técnico realizado por especialistas del negocio en cuanto a la financiación y al abastecimiento, pero si es importante contar con experiencia para saber cómo desenvolverse de acuerdo a las fluctuaciones que tiene Argentina.

En cuanto a las regulaciones impositivas también se observa que es un factor elevado como barrera de ingreso. Se destacan cuestiones relacionadas a la bromatología y a la cadena de frío, que sin lugar a dudas se debe cumplir con las reglas y normativas establecidas para distribuir alimentos perecederos y no perecederos dentro de los estándares de calidad que se establecen. Otro de los aspectos refiere a la captación de una cartera de clientes, implica un rodaje complicado, donde es muy importante la reputación del distribuidor, los tiempos de entrega de la mercadería, la calidad de los productos y la forma de financiación, lleva a que pueda ingresar de mejor manera al circuito comercial.

*Sustitutos:*

Los propios productores de alimentos pueden saltar al sector de la distribución, publicando ellos mismos a través de una plataforma online sus productos dejando a cargo del consumidor el costo de envío o brindarles la posibilidad de hacer el retiro o la compra directamente *in situ*. De esta manera se ahorran el costo de la distribución del producto.

*Diagnóstico de la empresa:*

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
-------------------	--------------------

50 años de experiencia en el sector mayorista y distribución de productos	No cuenta con un área de RRHH
Posee una flota propia de vehículos	No realizan procesos de selección de manera formal
Comercializa productos de grandes empresas	No hay procesos de inducción, generando margen de error ya que se aprende mientras trabajan
Cuenta con 6000 clientes y con una estrategia comercial que logra diferenciarlos de la competencia	Cuentan con promoción interna basada en la confianza, dejando de lado la evaluación por competencias
Bajo nivel de endeudamiento	No cuentan con un procedimiento de seguridad e higiene
Buena relación con sus proveedores	No tienen una estrategia de publicidad
Buena relación con sus colaboradores	Falta de personal calificado en sus puestos de trabajo
Plan de inversión estratégico para ampliar posibilidades de comercialización	No existen descripciones de puestos, por lo que se dificulta realizar un seguimiento de objetivos y realizar la evaluación de desempeño
Incorporar nuevas líneas de productos debido al aumento de su estructura	No cuentan con programas de capacitación
Cuentan con procesos formales de comercialización	No potencian el desarrollo de los mandos medios y/o gerenciales
Buen clima laboral	No existen políticas de comunicación interna
Rediseño de la imagen institucional	No tienen un registro de sus clientes por volumen de compra
Baja rotación de personal	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento de la toma de consciencia del consumo saludable	Empresas que comercializan productos similares
Apertura comercial de la ruta hacia el sur de la provincia de Córdoba	Situación del contexto actual: Cuarentena por COVID-19
Ampliación de créditos para pequeñas y grandes empresas por parte del gobierno	Inestabilidad económica en el país.
Cierre de varias empresas distribuidoras luego de la crisis del COVID-19	Pérdida del poder adquisitivo del consumidor

Fuente: elaboración propia

Considerando las distintas oportunidades que se le presentan a Redolfi y prestando atención a las fortalezas en donde se está realizando una gran inversión para desarrollar nuevas sucursales con un plan integral, en ninguna manera esto se realizara de

manera sustentada sino se considera la ramificación de una estrategia de comunicación interna y una planificación para la formación de líderes que puedan ser referentes en cada una de las áreas. Se observa la poca importancia que le atribuyen a los procesos de comunicación interna y a la capacitación de sus líderes. Si bien existen distintas maneras de comunicar internamente, estableciendo canales formales de comunicación traería como consecuencia directa la mejora en las prácticas laborales y sociales dentro de la organización.

La falta de profesionales de Recursos Humanos que lleven adelante los procesos de selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo trae como consecuencia una falta de conocimiento en sus tareas, por no contar con una descripción de puestos. Siguiendo en la misma línea no pueden medirse mediante objetivos y ser evaluados por su desempeño, generando en algunas situaciones una desmotivación de los propios empleados por no tener claros los objetivos que los llevan a superarse y mejorar en el día a día.

## **Marco Teórico**

En este apartado se describen las teorías principales y los conceptos fundamentales que dan sustento a la idea de este proyecto, en donde la comunicación interna se presenta como una herramienta fundamental para el desarrollo de los líderes que van a transformar la realidad organizacional. En ese sentido se articulan aspectos tales como la organización y su perspectiva sistémica, su estructuración, el protagonismo del líder, y cómo la comunicación llega a gestar una plataforma para dinamizar estos componentes.

### *Organización*

En ese sentido, Luhmann (2011) explica que las organizaciones son una estructura compleja conformada por distintos componentes que le dan identidad propia y la llevan a adaptarse a las sociedades modernas, sin perder el foco en que están inmersas en un sistema que constantemente requiere atención por el intercambio de información, estructura, y por el contexto global, económico y social. Esto repercute a que puedan permanecer a lo largo del tiempo reinventándose y adaptándose al entorno que las rodea.

A su vez menciona que toda organización está conformada por personas que cumplen diferentes roles con procesos coordinados dentro de la estructura que se relacionan entre sí, logrando de esta manera una comunicación organizacional, la cual puede ser direccionada o desarrollarse por inercia, y esto será la clave para que la misma sea un factor positivo o negativo en el seno de las organizaciones, es decir que de acuerdo a la intencionalidad de su gestión, la comunicación se convertirá en una oportunidad o en una amenaza para el funcionamiento empresarial.

### *Comunicación interna*

Por su parte, Villafañe (2015) define a la comunicación interna como un proceso estratégico que se encuentra bajo las normativas del responsable de comunicación del espectro de administración interna, es decir de la gestión de los recursos y el capital humano, y sobre ese escenario deben concentrarse en saber utilizar los medios, soportes y canales adecuados para transmitir el proyecto institucional. Por lo que, Villafañe (2015) define a la comunicación interna como el esfuerzo del proceso comunicativo llevado adelante por los responsables organizacionales tendientes a proyectar la identidad, en

definitiva los atributos que conforman aquel propósito institucional que puedan significar un núcleo de identificación entre los colaboradores y la organización.

Es allí, que Scheisohn (2009) explica que para lograr aquel cometido descrito por Villafañe (2015), se debe plantear la faceta estratégica del proceso comunicativo interno, en donde la coherencia y la consistencia entre lo que se pretende comunicar, lo que se utiliza para comunicar y finalmente lo que se comunica tiene que resguardar un denominador común, es decir un elemento central que confluencie e integre todas estas ideas, entre los atributos y las propias expectativas de quienes reciben los estímulos de comunicación.

De esa forma se le puede sumar nuevamente a Villafañe (2015), diciendo que este proceso comunicativo es el método y el arte en simultáneo, alusivo a la compaginación de ideas, soportes, espacios y canales para transmitir de manera adecuada el proyecto organizacional. Además este proceso conlleva en los últimos 20 años un desafío aún mayor, ya que los soportes han comenzado a digitalizarse desde la irrupción de internet y el adelanto de los desarrollos tecnológicos en materia comunicacional. Según Martínez Pastor, E y Ojeda, M (2016) la comunicación digital es un fenómeno que ha llegado para quedarse y a partir de estas nuevas plataformas las comunicaciones se vuelven virales, globales y de una contundencia que, no solamente apoya el espacio organizacional sino que trasciende al espacio personal de los interlocutores con los que las organizaciones se vinculan.

En el contexto del espacio interno la comunicación digital puede ser mucho más permeable en cuanto a la posibilidad de su gestión, que como bien lo definen esos autores, Martínez Pastor, E y Ojeda, M (2016) es cuestión de abordarla estratégicamente. A fines del año 2000 la comunicación digital estaba asignada por el espacio 2.0, que poco a poco va cobrando una nueva dimensión basándose en 3.0 o 4.0 que refieren a una nomenclatura alusiva al nivel de profundidad en cuanto a su globalidad, hoy la comunicación digital alcanza la dimensión 360, es decir la globalidad y la integralidad en todos sus componentes (Martínez Pastor, E y Ojeda, M).

### *Liderazgo*

Ahora bien, en ese contexto la organización no solamente debe confiar su transmisión de mensajes en los soportes, espacios y medios estáticos de comunicación,



sino también utilizar a los referentes, es decir a los líderes de equipos de trabajo que son quienes pueden viabilizar naturalmente la emisión del proyecto organizacional, y en ese sentido Alles (2006) realiza una analogía entre los líderes y la filosofía de vida de las águilas, refiriéndose a un espíritu de compromiso, convicción, energía para saber con pericia proyectar las ideas que la organización pretende incorporar en los propósitos de cada uno de sus colaboradores. Es allí donde el liderazgo transformacional, actualmente definido como liderazgo *coach*, es el factor de articulación y de complementación necesaria para este propósito al cual refería Villafañe (2015) de transmisión e integración del proyecto institucional.

Burns (1978), por su parte inicia la distinción en dos tipos de líderes, por un lado el liderazgo transaccional orientado a realizar algún tipo de gestión efectuando un intercambio de cosas, y por el otro el liderazgo transformativo, más conocido como liderazgo *coach*, en el cual se destaca a la motivación y la orientación que lleva a los colaboradores a potenciar el talento de cada uno, superando los obstáculos que puedan ir apareciendo en el camino. Siguiendo esta perspectiva Robbins & Judge (2009), explican que estos dos tipos de liderazgo se complementan entre sí, ya que el liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, pero si sólo posee cualidades transaccionales dejando de lado las transformacionales se convertirá en un líder mediocre.

Según Maddocks (2009), el coaching es justamente el proceso que implica aprendizaje en dinámica, analizando y aprendiendo de las circunstancias. Esto refiere entonces a que el líder *coach* es aquel individuo que logra incorporar la experiencia generada circunstancial y situacionalmente para luego apropiarse de los canales y soportes comunicativos que permitirán trascender y proyectar aquella idea organizacional. Por su parte Echeverría (2011), resalta que el líder *coach* posee las competencias y habilidades necesarias para dirigir y motivar al equipo de trabajo al cumplimiento de sus metas, es decir no es un líder que imparte órdenes sino más bien, se concentra en trabajar junto con las personas para desarrollar su potencial. Mientras que Comes (2016), menciona que el líder *coach* es aquel que ayuda a orientar a las personas al cumplimiento de sus objetivos provocando cambios a través de la consciencia en cada una de las situaciones particulares fundamentando su éxito en 3 pilares fundamentales como ser: la modificación de los hábitos y conductas, la eliminación de bloqueos emocionales y la transformación de creencias limitantes.

Como conclusión, a este marco teórico se advierte entonces que la gestión de la comunicación interna es un proceso que implica estrategia, coherencia y consistencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se utiliza para comunicar, habiendo analizando situacional y circunstancialmente las necesidades de los colaboradores. En ese sentido el líder, puede ser un líder *coach* un referente que pueda decodificar las expectativas de sus seguidores y que pueda saber transmitir tanto desde la organización hacia ellos, como desde sus colaboradores hacia la organización y generar el entendimiento mutuo que justamente lo que persigue en un propósito implícito y global del departamento de Recursos Humanos.

## **Diagnostico/Discusión**

Considerando la problemática descrita de Redolfi en la que la ausencia de una planificación de comunicación interna lleva a la descoordinación o a la dificultad de organización entre casa central y sus sucursales, puede observarse un paralelismo entre lo que describía Villafaña (2015) refiriéndose a que la comunicación interna es un proceso estratégico que impulsa el proyecto institucional para que las diferentes partes y sistemas de una organización y sobre todo sus colaboradores puedan establecerse e identificarse con estos propósitos.

Esto es justamente de lo que termina careciendo Redolfi, tal vez sea una organización que, comercial y funcionalmente se encuentre funcionando, sin embargo la misma no lo hace de forma consistente y esto podría generar dificultades en el corto y en el largo plazo generando consecuencias sobre la falta de integración, de aserción de colaboradores, falta de motivación, una disminución en la performance y en la productividad, en la logística y en la distribución de sus productos que es la actividad central de la cual depende dicha organización. Como bien se decía al experimentar una ausencia en el proceso de comunicación, la organización seguirá funcionando desde el plano comercial y funcional, y no desde una perspectiva estratégica que acompañe una integración global y holística organizacional/institucional.

Es por ello que esta problemática se describe como un hecho de trasfondo que quizás no tenga una incidencia en la superficie y no pueda ser identificada como una amenaza específica, pero sí es una problemática latente que irá resquebrajando su estructura, generando desfasajes en la transmisión de su identidad, falta de identificación e integración.

En ese sentido es fundamental trabajar para mitigar dicha falta de un plan de comunicación interna formalizando un espacio que permita abordar esta actividad clave de la gestión de los Recursos Humanos. Por esa razón es que se considera fundamental realizar una intervención estratégica desde la perspectiva del profesional de recursos humanos en el que se realice un acompañamiento con un plan de comunicación interna efectivo, formalizar los procedimientos y capacitar a los líderes para poder realizar el apoyo necesario al proyecto de expansión.

En términos prácticos al proponerle la solución a Redolfi sobre la creación de una estrategia de comunicación interna se le generará la oportunidad de establecer un mapa estratégico comunicacional estableciendo las pautas comunicativas, los elementos a comunicar y potenciando el proyecto institucional como eje principal, como bien lo refería Villafañe (2015) siendo este el elemento sustancial al ser transmitido buscando generar la integración, la identificación y el estímulo de las diversas sucursales.

Esto sin dudas repercutirá en la motivación y en la productividad de la planificación, organización y distribución que como bien se decía es la actividad central de Redolfi. Trabajar sobre un marco de plena formalidad con colaboradores integrados y motivados representará un incremento en la fase institucional y comercial pudiendo de esta manera disminuir los desvíos, errores, como las fallas en las entregas optimizando los tiempos evitando pérdidas económicas por redistribuciones o re trabajos.

## Plan de intervención

### A) *Objetivos*

#### *Objetivo general:*

- ✓ Diseñar un plan de comunicación interna para la empresa Redolfi buscando la formalización de su flujo comunicativo en pos de incrementar un 2% el desarrollo comercial de su fuerza de ventas.

#### *Objetivos específicos:*

- ✓ Formalizar la comunicación interna en la empresa a través del diseño de un circuito comunicativo materializado en un manual de políticas comunicacionales.
- ✓ Fortalecer el vínculo entre las distintas sucursales y la casa central mediante el desarrollo de herramientas de comunicación digital, tales como el diseño de una intranet y la creación de un Instagram, para fomentar el flujo comunicativo entre los actores internos de la organización.
- ✓ Impulsar el espíritu de líderes *coach* en los mandos medios a par0074ir del diseño de un ciclo de formación y entrenamiento en *coaching* para los referentes de la organización.

### B) *Alcance*

Este plan tiene como alcance tres aspectos fundamentales:

- A nivel temporal, durará 12 meses, iniciando en enero de 2021 finalizando en diciembre del mismo año.
- A nivel geográfico, se tomará en cuenta casa central (James Craik) y sus sucursales (Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba).
- A nivel espacial, se enfocará en los mandos medios y/o gerenciales y en la fuerza de venta.

Es importante considerar el COVID-19 en este tiempo de pandemia que atravesará el alcance de este plan de trabajo, existiendo la posibilidad de tener que redefinir los plazos y las adaptaciones geográficas.

C) *Acciones (Planes de acción)*

1. *Plan de acción 1: Formalización de la comunicación interna en Redolfi.*

o Fundamentación:

Esta táctica se lleva adelante debido a que la empresa no cuenta con un desarrollo de comunicación y como tal es importante comenzar diseñando un circuito comunicativo que permita formalizar, es decir sentar las bases de este desarrollo. Esto permitirá contar con herramientas que proyecten la identidad de la organización buscando de esta forma fortalecer y fomentar el vínculo, el entendimiento y la integración de las distintas sucursales.

Concretamente se tratará de:

- ❖ La redacción de un manual de políticas de comunicación interna, ya que en primer lugar es necesario dejar asentado un documento en el cual se expliquen cuáles son los objetivos logrando un alcance y conocimiento por parte de todos los integrantes de la empresa. (Ver Anexo 1)

o Pasos:

- I. Relevamiento de las necesidades comunicativas actuales de cada una de las sucursales incluyendo casa central a través de reuniones con los directivos en la primera quincena de enero de 2021.
- II. Análisis de la información durante el mes de enero.
- III. Redacción del bosquejo de las políticas de comunicación en la primera semana de febrero 2021.
- IV. Presentación a los directivos en la última semana de febrero 2021.
- V. Ajustes
- VI. Re- escritura de las políticas de comunicación en la primera semana de marzo 2021, en base a los ajustes.
- VII. Publicación del manual de políticas a toda la organización en la última semana de marzo 2021.

o Responsables:

- ✓ Asesora externa de RRHH

- ✓ Responsable del área de administración de Redolfi.
- Recursos:
  - ❖ Sala de reunión para entrevistas
  - ❖ Papelería
  - ❖ Bebidas y snack para los Bruch de las reuniones.
  - ❖ Proyector
  - ❖ Notebook
  - ❖ Acceso a la información de la organización.
- Costos:
  - Honorarios del seguimiento de la táctica del asesor externo de RRHH: \$65.000
  - Papelería: \$7.500
  - Alimentos y bebidas: \$8.500
- Evaluación:
  - ✓ Indicador:
    - Si se cumplió con la fecha programada de publicación del manual.
  - ✓ Herramienta de evaluación:
    - Grilla de observación y control

## 2. *Plan de acción 2: Diseño y creación de herramientas de Comunicación digital*

- *Fundamentación:*

Redolfi es una empresa que ha evolucionado en cuanto a procesos, estructura, canales de venta pero no logra sistematizar dichos aspectos a través de una gestión estratégica de la comunicación interna. Esto se advierte, en la carencia de una estrategia y en la ausencia de herramientas que hoy con los avances tecnológicos podrían complementar este desarrollo comunicativo generando una dinámica adaptada a las necesidades y requerimientos y mas aún en el aspecto coordinativo entre las distintas sucursales donde la comunicación digital podría ser una herramienta fundamental y muy funcional a dichas necesidades de coordinación.

Por esta razón esta acción está orientada a diseñar una intranet con temáticas más formales y la creación de un Instagram interno de la empresa, (Ver anexo 2) para atacar cuestiones más informales, dirigido especialmente a aquellos colaboradores que no trabajan con una computadora, que por lo general son la mayoría de los integrantes debido al tipo y al modelo de negocio de Redolfi (distribución).

Para realizar esta intervención será necesario contratar un programador y un diseñador gráfico y también se deberá plantear un *timeline* de temáticas diarias, semanales y mensuales.

- Pasos:
  - I. Reunión con el equipo directivo, el programador y diseñador gráfico para estipular la intranet y el Instagram, en la primera quincena de abril de 2021.
  - II. Testeo de intranet e Instagram en la segunda semana de abril de 2021.
  - III. Diseño y programación del contenido a comunicar en las plataformas.
  - IV. Definir la periodicidad de las publicaciones.
  - V. Lanzamiento de la intranet e Instagram en la segunda quincena de abril.
- Responsables:
  - ✓ Asesora externa RRHH
  - ✓ Responsable del área de administración de Redofi.
- Recursos:
  - ❖ Sala de reunión
  - ❖ Notebook
  - ❖ Proyector
  - ❖ Internet
  - ❖ Programador
  - ❖ Diseñador gráfico
- Costos:
  - Honorarios del programador: \$60.000



- Honorarios diseñador gráfico: \$ 40.000
  - Honorarios de seguimiento de acción del asesor externo de RRHH: \$70.000
- Evaluación:
    - ✓ Indicadores:
      - Si la intranet se diseñó en los tiempos acordados
      - Si el Instagram logró captar la atención, calculando el porcentaje de seguidores contra la totalidad de los colaboradores de la empresa.
    - ✓ Herramienta de evaluación:
      - Una ficha de seguimiento con los plazos y formas estipuladas para su correspondiente evaluación

### 3. *Plan de acción 3: Training de coaching para mandos medios y/o gerenciales.*

- Fundamentación:
 

Los líderes de la organización no cuentan con una formación específica para llevar adelante sus equipos de trabajo, por lo que en algunas ocasiones no se logra identificar la relación entre supervisor y colaborador repercutiendo en los resultados del área. Con esta táctica se logrará orientar a los mandos medios y/o gerenciales de la empresa buscando mejorar la gestión interna. Específicamente se elaborará un training de *coaching* para mandos medios y/o gerenciales de cada una de las áreas de Redolfi para generar un cambio transformacional. (Ver anexo 3)
- Pasos:
  - I. Reunión con los directivos de la organización para relevar la cantidad de líderes que participarán en el programa en marzo de 2021.
  - II. Presentación del coach a los directivos en abril 2021.
  - III. Definición de las temáticas a tratar en el programa entre el coach y los directores.
  - IV. Determinación la modalidad individual o grupal de las reuniones y su periodicidad.

- V. Elaboración de un manual para los participantes del programa con su contenido en mayo de 2021.
- VI. Comienzo del programa de coaching en junio de 2021 que tendrá una duración de 6 meses.
- VII. Finalización del training de coaching en noviembre 2021.
- Responsables:
  - ✓ Asesora externa de RRHH.
  - ✓ Directores de la organización
- Recursos:
  - ❖ Sala de reuniones
  - ❖ Papelería
  - ❖ Notebook
  - ❖ Proyector
  - ❖ Bebidas y alimentos para los *coffe breack*
  - ❖ Coach externo
- Costos:
  - Honorarios coach externo: \$150.000
  - Honorarios asesor externo: \$170.000
  - Papelería: \$10.000
  - Alimentos y bebidas: \$50.000
- Evaluación:
  - ✓ Indicadores:
    - Participación del coach como observador en reuniones de los líderes con los colaboradores como observadores
    - Porcentaje de asistencia de los líderes al training.
  - ✓ Herramienta de evaluación:
    - Planilla de seguimiento de asistencia a los training
    - Encuestas sobre cada uno de los encuentros y una encuesta final que englobe todo el programa

D) *Marco de tiempo para la implementación.*

❖ *Diagrama de gantt*

DIAGRAMA DE GANTT																										
Actividades	Ene		Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		Dic			
	Quin		Quin		Quin		Quin		Quin		Quin		Quin		Quin		Quin		Quin		Quin		Quin			
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Reuniones con directivos	■																									
Análisis de la información	■	■																								
Redacción bosquejo de políticas			■																							
Presentación del manual a directivos				■																						
Redacción final de manual de comunicación interna					■																					
Publicación del manual						■																				
Reuniones con programador y diseñador gráfico							■	■																		
Testeo de intranet e Instagram							■	■																		
Lanzamiento de intranet e instagram								■																		
Reunión con directivos					■																					
Presentación del coach a directivos							■																			
Elaboración manual del training									■																	
Training											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

❖ *Evaluación del impacto de la implementación.*

Acciones	Items	Monto
<b>Formalización Comunicación interna</b>	Honorarios asesor externo RRHH por dirección	\$ 65.000
	Alimentos y bebidas	\$ 8.500
	Papelería	\$ 7.500
<b>Herramientas de comunicación digital</b>	Honorarios asesor externo RRHH por dirección	\$ 70.000
	Honorarios programador	\$ 60.000
	Honorarios diseñador gráfico	\$ 40.000
<b>Training</b>	Honorarios <i>coach</i> externo	\$ 150.000
	Honorarios asesor externo RRHH por dirección	\$ 170.000
	Papelería	\$ 10.000
	Alimentos y bebidas	\$ 50.000
<b>Total Honorarios Profesional RRHH por Planificación</b>		\$ 2.500.000
<b>Total del Plan</b>		\$ 3.131.000

Fuente: elaboración propia

❖ *ROI*

Considerando que el indicador de medición del objetivo general fue del 2% respecto a las ventas netas del ejercicio del año 2019 para el 2020, y teniendo en cuenta que las mismas en la última medición realizada en el 2018 fueron de \$318.857.647,78, al cual se le debe agregar la inflación promedio correspondiente a los años 2019 y 2020 del 44,5%, obteniendo como resultado final en cuanto a las ventas un total de \$460.749.301,04.

El beneficio otorgado del 2% de las ventas, tiene como resultado un total de \$9.214.986,02. Este es lo que se propone generar como beneficio, al cual se le resta el costo total del plan asumido por un valor de \$3.066.000.

Ventas 2018	\$318.857.647,78
Ventas 2019/2020	Índice de inflación: 44,5% = \$141.891.653,26
Total ventas 2020	\$460.749.301.04
Beneficio 2% de las ventas	\$9.214.986,02
Costos totales del plan propuesto	\$3.066.000
ROI	<b>194,31%</b>

Fuente: elaboración propia

Siguiendo la fórmula del ROI que implica (Beneficios del Plan – Costos totales del plan) / Costos totales del plan] x 100, el resultado sería: **194,31%**

$$2\% \text{ de } 460.749.301.04 = \$9.214.986,02 - \$3.131.000: \\ \$6.083.986,02 / \$3.131.00: 1,9431 \times 100 = 194,31\%$$

Esto quiere decir que por cada peso invertido en el plan de recursos humanos Redolfi experimentará una rentabilidad. Lo que significa que este es un plan rentable para la organización en donde tendrá en cada unidad invertida un beneficio de 194,31% de crecimiento, concretamente por cada peso invertido en Redolfi tendrá como devolución \$2,94.

## Conclusiones y Recomendaciones

A partir de este trabajo de Recursos Humanos se pudo generar un beneficio a Redolfi, ya que siendo una empresa dedicada al negocio del retail, que cuenta con distintas sucursales, es fundamental contar con un trabajo de logística y coordinación donde se logre la interacción entre sus miembros, y más aún entre aquellos que tienen responsabilidades directivas y de coordinación. En esta organización más allá del propósito buscado de este desarrollo funcional necesario, no contaba con una estrategia de comunicación interna, lo que retrasaba su funcionamiento aunque sus directivos no lo tenían en cuenta.

Luego del análisis realizado, se identificaron las debilidades y se propuso entonces un plan de comunicación interna sustentado en un manual de políticas de comunicación interna, el desarrollo de canales de comunicación digital y un entrenamiento para los mandos medios y/o gerenciales enfocados en el liderazgo *coach*.

Todo trabajo de Recursos Humanos indica un arduo esfuerzo que conlleva una mirada estratégica, táctica y operativa, que como bien se desarrolló en esta intervención la estrategia refirió a la formalización de la comunicación, la táctica al diseño de un circuito comunicativo y lo operativo al planteamiento de un indicador de seguimiento de gestión, como así también de los beneficios económicos propuestos.

De esta forma, es que a partir de este trabajo se pudo cristalizar la importancia de la planificación y de la comunicación en pos de fomentar el perfil de los líderes en las organizaciones, independientemente del sector al que pertenecen o la actividad a que se dediquen. Es por ello que el profesional de Recursos Humanos debe formarse y capacitarse en competencias comunicativas ya que el liderazgo es una consecuencia de la comunicación, y la buena comunicación es consecuencia del buen liderazgo.

Más allá de la propuesta planteada a Redolfi, sería pertinente que la empresa mantuviera una línea de capacitación y actualización permanente, es decir que continúe con el plan de entrenamiento luego de diciembre de 2021 pudiendo incorporar nuevas tecnologías y realizar una mayor apertura a la comunicación digital tomando como disparador la intranet y el Instagram.

Es de esta forma que luego de haber experimentado el desarrollo de este plan queda legitimada la función del responsable de Recursos Humanos y es responsabilidad

de todos los profesionales de la disciplina acompañar a las empresas y estimular a que tomen consciencia de la impronta que podrían lograr si se incorpora y tienen bajo su plantilla a un socio estratega como es el licenciado en Recursos Humanos.

Por esa razón se recomienda a la organización la creación de un departamento de Recursos Humanos, conformado por un equipo de profesionales orientado a formalizar los distintos procesos del área, tales como la selección de personal, la inducción, la creación de manuales de puestos, las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones, entre otros; siendo de vital importancia incorporar un responsable de comunicación interna que pueda potenciar las herramientas digitales planteadas y proponer nuevos canales.

## Bibliografía

- Charry Condor, 2018. La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003).
- Echeverria, R. (2011) Ética y coaching ontológico. Editorial: Garnica
- Indec, 2010. Artículo disponible en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoNacional-3-999-Censo-2010>.
- Infobae, 2020. Como funciona NEOKIT-COVI-19. Artículo disponible en: <https://www.infobae.com/salud/ciencia/2020/05/18/como-funciona-neokit-covid-19-el-test-rapido-de-diagnostico-molecular-creado-por-argentinos-para-detectar-el-coronavirus/>. Extraído el 18/05/2020
- Infobae, 2020. El 73% de los Argentinos incorporó hábitos saludables pero sin abandonar los “gustos”. Artículo disponible en: <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/>. Extraído: 16/09/2019.
- Infobae, 2020. La Argentina volvió a registrar en agosto una de las tasas de inflación más altas del mundo. Artículo disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2020/09/09/la-argentina-volvio-a-registrar-en-agosto-una-de-las-tasas-de-inflacion-mas-altas-del-mundo/>. Extraído el 09/09/2020
- Infobae, 2020. Las empresas de alimentos también entraron en zona de crisis por el nuevo congelamiento de precios por 60 días. Artículo disponible en <https://www.infobae.com/economia/2020/07/01/las-empresas-de-alimentos-tambien-entraron-en-zona-de-crisis-por-el-nuevo-congelamiento-de-precios-por-60-dias/>. Extraído el 01/07/2020
- Infobae, 2020. Premian un desarrollo nacional para ciudades inteligentes que podría ayudar contra la pandemia por COVID-19. Artículo disponible en: <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2020/05/20/premian-un-desarrollo-nacional-para-ciudades-inteligentes-que-podria-ayudar-contra-la-pandemia-por-covid-19/>. Extraído el 20/05/2020
- La Voz del interior, 2020. La provincia elaboró un protocolo para el transporte de cereales. Artículo disponible en: <http://agrovoz.lavoz.com.ar/actualidad/coronavirus-provincia-elaboro-un-protocolo-para-transporte-de-cereales>. Extraído el 20/02/2020
- Luhmann, N. (2011). Organización y decision. Editorial: Herder México.
- Maddocks, J. (2009). Creating an emotionally intelligent organisation. 1st. European Coaching Psychology Conference. Coaching Psychologist, Diciembre de 2008.
- Martinez Pastor, E y Ojeda, M (2016) Publicidad digital - Hacia una integración de la planificación, creación y medición. Editorial ESIC. Madrid.



- Robbins & Judge T (2009). Comportamiento organizacional. Editorial: Mexico Pearson Prentice Hall.
- Scheisohn, D. (2009). Comunicación estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional. Editorial: Granica. Buenos Aires.
- Tales, Alves, Giuliani, Oste, Elias (2010). Desarrollo del liderazgo y aprendizaje organizacional. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394336>
- Villafañe, J. (2015); Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas; Barcelona; Editorial Pirámide

## **Anexos**

### *Anexo 1: Propuesta de Manual de políticas de comunicación interna.*

En primer lugar será necesario que el manual de políticas de comunicación interna coincida con el diseño de la imagen corporativa de Redolfi, comenzando por colocar el logo de la empresa como carátula. Es importante resaltar que la gráfica sea un llamador para lograr captar la atención de los colaboradores al leerlo; no debe ser un simple texto escrito sino que se deberá jugar con las imágenes y la caligrafía.

Con la finalidad de cuidar el medio ambiente y en el contexto de pandemia que se está atravesando por el COVID-19, este manual de políticas de comunicación interna se realizará de manera digital.

El formato será una combinación de plantillas de canvas (plataforma de diseño) junto con videos.

A continuación se detallan los temas principales que deben estar presentes:

- Presentación de los objetivos del manual.
- Breve resumen de la historia de la empresa, sus inicios y fundadores. Con esta información se podrá conocer la cultura organizacional.
- Misión, Visión y valores de la organización.
- Organigrama de la empresa y estructura de cada sucursal.
- Cantidad de colaboradores.
- Mención de:
  - ✓ Los tipos de comunicación interna que existen: Horizontal, vertical, ascendente y/o descendente.
  - ✓ Los agentes y destinatarios de la comunicación interna.
  - ✓ Los canales de comunicación: cartelera, intranet, Instagram.
  - ✓ Periodicidad de las acciones mediante un calendario con fechas que se destaquen.

## *Anexo 2: Intranet*

Estará destinada a lograr una comunicación interna formalizada entre los distintos colaboradores de la organización. La finalidad de la Intranet es que todo aquel que trabaje en Redolfi tenga conocimiento de la empresa, como así también de las últimas novedades que surjan.

Estará compuesta de distintas solapas:

1. HOME: Al ingresar en la intranet es lo que se abre, por eso es importante que en esta sección este conformada por las novedades más actuales que presenta la organización, lanzamientos de programas, cumpleaños, etc.
2. NUESTRA EMPRESA: pequeño resumen de la historia de Redolfi, sucursales, organigrama.
3. BENEFICIOS: Se detallan los beneficios que existen en la organización
4. INTERACCIÓN: Es un formato de chat que estará habilitado para poder comunicarse con los demás colaboradores de la organización, de la misma o de las otras sucursales.
5. MANUAL DE POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA: Se anexará el manual de política de comunicación interna.

*Anexo 3: Training de coaching para mandos medios y/o gerenciales.*

A continuación se desarrolla la estructura de cada uno de los encuentros del training. La temática estará orientada a la formación de líderes *coach* de los mandos medios y/o gerenciales, mientras que los temas a trabajar en cada uno de ellos será uno de los puntos a trabajar en conjunto con los directores de Redolfi.

Se propone:

- ❖ Periodicidad: 1 encuentro diario cada 15 días.
- ❖ Modalidad: Presencial en casa central y modalidad remota para quienes se encuentran en las distintas sucursales.
- ❖ Inicio: 9hs con un desayuno
- ❖ Presentación del programa del día: 9:30hs a 10:00hs
- ❖ Primer temática a tratar:
  - ✓ Teórico: 10:00hs a 11:00hs
  - ✓ Práctico: 11hs a 12:30hs
- ❖ Almuerzo: 12:30 a 13:30hs
- ❖ Segunda temática a tratar:
  - ✓ Teórico: 13:30hs a 14:30hs
  - ✓ Práctico: 14:30 a 15:30hs
- ❖ *Cofee breack*: 15:30hs a 16:00hs
- ❖ Cierre del día y realización de encuestas: 16:00hs a 16:30hs.