

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Plan de comunicación 2.0 y formaciónn de líderes coach en la empresa Redolfi
S. R. L.”**

Alumno: Matías Augusto Fernández

D.N.I.: 32.158.551

Legajo: VRHU10664

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2020

Resumen

El presente reporte de caso se realizó sobre la empresa Redolfi S.R.L. dedicada a la distribución y comercialización de productos de supermercado que tuvo sus inicios hace más de 60 años en la localidad de Jaimes Craik y ha logrado expandirse por toda la provincia de Córdoba de la mano de su socio estratégico Masallin Particulares.

De acuerdo con el diagnóstico realizado sobre la organización se determinó que los principales problemas recaían sobre la falta de un plan de comunicación y la formación de sus mandos medios en el liderazgo coach.

A lo largo del trabajo se abordaron distintos autores que dan parte de la importancia que tiene en las empresas del siglo veintiuno mejorar la transmisión de información y mejorar a los líderes para fidelizar a los empleados que trabajan en las organizaciones.

Se presentaron tres propuestas para mejorar la deficiencia en los temas antes mencionados el primero de ellos la contratación de una intranet en donde la comunicación fluya en todos los sentidos, una red social corporativa que permitió la participación de todos los trabajadores y la formación de los líderes en el coaching que dotó a los mandos medios de una mirada más integral para el desarrollo de sus equipos.

Aplicando el plan de acción propuesto la empresa tendrá un retorno de inversión del 117%.

Palabras Claves: Comunicación 2.0, líder coach, red social, intranet.

Abstract

This case report was made on the company Redolfi S.R.L. dedicated to the distribution and marketing of supermarket products that had its beginnings more than 60 years ago in the town of Jaimes Craik and has managed to expand throughout the province of Córdoba in the hands of its strategic partner Masallin Particulares.

According to the diagnosis made on the organization, it was determined that the main problems were related to the lack of a communication plan and the training of its middle managers in coach leadership.

Throughout the work, different authors were approached that give part of the importance of improving the transmission of information and improving the leaders to retain the employees who work in the organizations in twenty-first century companies.

Three proposals were presented to improve the deficiency in the aforementioned issues, the first of which was the contracting of an intranet where communication flows in all directions, a corporate social network that allowed the participation of all workers and the training of leaders in coaching that gave middle managers a more comprehensive look for the development of their teams.

Applying the proposed action plan, the company will have a return on investment of 117%.

Keywords: Communication 2.0, coach leader, social network, intranet.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación.....	5
Análisis Pestel.....	5
Análisis Porter.....	9
Análisis FODA.....	10
Marco Teórico.....	13
Comunicación interna.....	13
Comunicación 2.0	13
Coaching, liderazgo efectivo para el desarrollo.....	14
Diagnóstico y Discusión	15
Plan de implementacion	16
Objetivo General	16
Objetivos específicos.....	16
Alcances.....	16
Implementacion de intranet corporativa.....	16
Implementacion de Red social	17
Capacitación en liderazgo coach.....	18
Marco de tiempo para la implementacion	19
Evaluación del impacto de implementacion	19
Conclusiones.....	21
Recomendaciones:.....	21
Bibliografía.....	22

Introducción

Redolfi es una empresa que está ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Cordoba desde allí dirigen toda la operación de su negocio, su actividad principal es la distribución de productos alimenticios, bazar, cigarrillos y productos de limpieza dentro de este rubro cuenta con 6 depósitos estratégicamente ubicados sobre el corredor de la ruta 9 posibilitándole tener una cobertura sobre toda la provincia y expandirse hacia provincias limítrofes.

Además de la distribución Redolfi tiene dentro de su porfolio de negocios la comercialización a través de prevendedores en los locales de proximidad dentro de cada uno de los barrios y 4 autoservicios propios de venta mayorista dándole un alcance al negocio más importante estos están ubicados en las localidades de Villa María, San Francisco, Rio III, Rio IV.

En la actualidad cuenta con 170 empleado y una flota de vehículos propios entre ellos automóviles destinados a la supervisión de los vendedores, camiones que utilizan para la distribución de las ventas realizadas y 5 montacargas.

Ente los hitos más importantes de esta compañía con 60 años de trayectoria en el mercado se pueden mencionar los siguientes:



Gráfico 1- Fuente elaboración propia

La visión que persigue la empresa es ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad

Su misión Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Los principales valores son:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- 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.
- 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.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejanos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- 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.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Redolfi es una empresa que a lo largo de su historia fue creciendo creando alianzas estratégicas con las primeras marcas poniendo énfasis en ser una empresa competitiva en el mercado, pero fue postergando la gestión de sus recursos humanos debido a que no cuenta con un departamento que organice la diversidad de tareas que realizan sus colaboradores en las distintas unidades de negocio.

Se puede percibir que los mandos medios son personas orientadas a las tareas, ascendidos por antigüedad y no por las competencias requeridas para liderar y la comunicación fluye de manera vertical, de la dirección hasta el resto de los puestos operativos, la toma de decisiones está centrada en el directorio.

Se presentan a continuación autores que hablan de la temática elegida:

Lorena Ines Rosselot (2012) en su tesis titulada “Comunicación Interna de la Responsabilidad Social Empresaria” realizó una investigación aplicada sobre la empresa Felipe Andreu e hijos de la

provincia de Mendoza destaca que la comunicación interna ha tomado un lugar fundamental entre los factores que potencian la relación de una organización con quienes la componen. El poder de la comunicación con los colaboradores reside en la capacidad de relacionar a estos con la misión de la organización, y de este modo, incentivando el sentimiento de pertenencia y dando a conocer la importancia de la labor individual para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, impulsar la productividad.

Agueda Sedan (2019) propone en su tesis de grado quien realizó el reporte de caso aplicado a una empresa Cordobesa titulada : “Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en la Empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL” propone que existen tres niveles de comunicación interna dentro de las organizaciones, y si bien es importante que todos ellos funcionen correctamente, existen diferentes estrategias para lograr mejoras en cada uno de ellos. Por ejemplo, la comunicación vertical suele ser la que mejor funciona, pues los mandos altos se encargan de utilizar los canales necesarios para que la información llegue a todas las áreas, aunque esto no siempre ocurre en tiempo y forma. En cuanto a la comunicación horizontal, esta se promueve generando actividades de interacción entre los colaboradores, como eventos, capacitaciones, momentos de esparcimiento, etc.

Para poder lograr estos objetivos en lo que refiere a la comunicación es importante contar con líderes que acompañen a lograr la identificación de los colaboradores con la misión de la compañía e incentiven la comunicación horizontal en la organización es por esto que Lucila Hrubisko (2019) “Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L” en el reporte de caso sobre una empresa Cordobesa califica la técnica del coaching como aquella técnica que resulta de vital importancia en una organización porque esta permite desarrollar y enriquecer el potencial de cada empleado que conforma la empresa y facilita a los empleados el proceso de adaptación a posibles cambios favoreciendo la comunicación y las relaciones entre los distintos empleados sin distinción de jerarquía.

El último antecedente de la temática a trabajar lo aporta Cistian Seidel (2019) quien realizó un reporte de caso titulado “El Coaching como herramienta para el fortalecimiento de líderes” indica que los programas de coaching tienen como principal objetivo desarrollar al liderazgo mediante un proceso programado que debe estar en consonancia con la comunicación interna, ya que, si este no es bueno las consecuencias pueden ser importantes, por ejemplo, un mal posicionamiento del liderazgo empresarial y, por otro lado, podríamos tener un demérito en los esfuerzos organizacionales para desarrollar a sus empleadas.

El coaching y la comunicación organizacional son dos herramientas esenciales para Redolfi que debe actualizar el estilo de liderazgo que tienen sus mandos medios e implementar un plan de comunicación que incluya a todos los trabajadores.

Análisis de Situación.

Redolfi se caracteriza por ser una empresa en constante cambio y crecimiento esto puede observarse desde el comienzo de sus operaciones cuando comenzaron con solo un comercio de cercanía y fueron explorando los distintos segmentos de un mercado altamente competitivo logrando posicionarse como una de las más importantes en la provincia de Córdoba entre sus principales focos de mejora se evidencian mutar la relación con los trabajadores profesionalizando sus técnicas comunicacionales y formando a los mandos medios se puede destacar de esta empresa que no tiene problemas de liquidez debido a que su nivel de endeudamiento es bajo, el 80% de sus ventas son en efectivo y un 20% a crédito siendo que los pagos a los compradores son como tiempo máximo a 21 días, gracias a esto puede cumplir en tiempo y forma con sus proveedores.

Una de las particularidades de la empresa está ligada a la comercialización exclusiva de primeras marcas por contar con convenios firmados con las primeras marcas del sector y asesorar su clientes en estrategias de ventas para mejorar el negocio.

Sus principales clientes son los negocios de barrio, minimercados, quioscos, consumidores finales, farmacias entre otros lo que le permite abarcar a todos los segmentos del mercado.

A través del análisis *PESTEL* se puede determinar los factores Políticos, Económicos, Sociales/Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales que intervienen en la vida activa de la empresa.

Análisis Pestel

1. Análisis Político.

Los factores políticos hacen referencia a las decisiones que se toman con respecto al entorno en el que se desarrollan las empresas del sector al que pertenecen las distintas compañías lo primero que se puede mencionar con respecto a la industria en la que opera Redolfi es que con la llegada del Covid-19 al país fue considerada servicio esencial en lo que refiere a la distribución y venta de productos alimenticios así lo mencionaba el decreto 260/20 (Presidencia de la Nación Argentina, 2020)

ARTÍCULO 6º.-Quedan exceptuadas del cumplimiento del “aislamiento social, preventivo y obligatorio” y de la prohibición de circular, las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia, según se detalla a continuación, y sus desplazamientos deberán limitarse al estricto cumplimiento de esas actividades y servicios:

11. Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas.

12. Industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios.

El transporte público paso a ser únicamente para estas actividades exceptuadas y para poder subir a un colectivo o tren se debe tener el certificado único de circulación por que en la cuarentena más estricta había retenes policiales y de fuerzas de seguridad que así lo exigían, este permiso se realiza a través de la aplicación cuidar o la página Argentina, circular en donde se deben completar los siguientes datos:

Actividades esenciales, establecidas en el artículo 6° del DNU 297/2020, que deben consignar obligatoriamente el número de SUBE o de patente. Actividades autorizadas por el Ministerio de Desarrollo Productivo, como parques industriales, industrias exportadoras y ciclo continuo, quienes deberán usar sí o sí un medio de traslado privado.

Permisos especiales entre estos últimos permisos se encuentran: padres y madres separados, personas que necesiten hacer trámites impostergables y urgencias, y aquellos que realicen asistencia a familiares.

En todos estos casos, la autorización para circular será válida por 24 horas y se podrá tramitar como máximo dos veces por semana.

También habrá un certificado de circulación para quienes estén realizando un tratamiento prolongado, quienes deberán adjuntar documentación respaldatoria. (Telam , 2020).

2. Análisis Económico.

La economía Argentina viene en recesión desde el año 2015 y se fue profundizando con el gobierno de Mauricio Macri, el diario La Nación (2018) mencionaba que la caída de la industria alimenticia había sido de 11,5% producto de las altas tasas de interés, que generaban incertidumbre y una caída del ingreso real, desplomando el mercado interno (por la pérdida del poder de compra de las familias, producto de la caída del salario real y el deterioro del empleo).

Marzo de 2020 fue un mes bisagra en la industria en la que opera Redolfi se veía una recuperación importante en relación con el año anterior pero la llegada de la pandemia provocada por el Sarscovid-19 y el miedo de la sociedad del desabastecimiento producto del aislamiento social preventivo y obligatorio dispuesto por el Gobierno Nacional para todo el

territorio Argentino, las familias salieron a estoquearse y las ventas aumentaron un 16% (America Retail, 2020), no obstante esto finalizada la cuarentena más dura todo volvió a la normalidad y la industria volvió a caer en 1,4 en abril y 1,4 en mayo (Serrichio, 2020), estando el ticket promedio entorno a los 100 pesos.

3. Análisis Sociales.

La nueva normalidad vino a cambiar el mundo y las relaciones sociales también se vieron afectadas en relación con el Covid-19 este problema trajo aparejado consigo las restricciones en materia de libertades individuales y colectivas buscando un bien mayor que es proteger la vida de las sociedades.

Por el momento el mundo se puso en stand-by se prohibieron las reuniones sociales, las actividades de esparcimiento y también una nueva forma de relacionarse con las compras diarias los comercios de cercanía son los protagonistas en esta crisis sanitaria normalmente la población realiza las compras diarias en ellos por temor al contagio, también tomo relevancia la compra on line en los grandes supermercado debido a las medidas restrictivas que estos imponen, en la actualidad solo se puede ingresar al supermercado de a uno por vez las filas para el ingreso se realizan en la calle y de acuerdo a la superficie es la cantidad de personas que ingresan.

4. Análisis Tecnológico.

La tecnología juega un factor preponderante en todos los rubros debido que permiten a las empresas mantenerse actualizadas, competitivas y con mayor llegada a su público objetivo, en la industria en la que opera Redolfi el e-commerce es una de las claves que los grandes supermercados fueron desarrollando no solo en su versión web sino también en la móvil porque en Argentina hay 39,9 millones de usuarios únicos de teléfonos celulares, de los cuales el 91% posee un “smartphone” (El Litoral , 2019), y es el nivel mas alto de la región en la utilización de esta tecnología.

La clave en la nueva normalidad radica ahí en el desarrollo de aplicaciones o de una página web para que la población pueda realizar las compras en esta nueva normalidad es uno de los elementos más importantes para poder sobrevivir en tiempos inciertos, según la cámara argentina de comercio electrónico (Mendoza On Line, 2020), se estipula que este creció un 300% desde el inicio de la pandemia en el país siendo los que más crecieron el ‘delivery’ de almacén y supermercados (191%), ‘take away’y ‘delivery’ de restaurantes (103%) y ‘delivery’ de regalerías (60%). (BBVA, 2020).

5. Análisis Ecológico.

La ecología tiene un rol preponderante en las sociedades y es por esto que se fueron tomando medidas a lo largo del tiempo en post de cuidar los recursos naturales y el mundo en el que vivimos.

Las tendencias que asume la industria alimenticia en función de las nuevas tendencias ambientales se destacan la creciente interacción entre el comercio y el cambio climático, la necesidad de generar procesos innovativos para contribuir con el medio ambiente, realizar un uso más eficiente de los recursos y para afrontar las nuevas reglas de juego del mercado, es por esto que las pymes deben avanzar con estos procesos para no perder ventajas competitivas. (Bioeconomía, 2018)

Entre las medidas que se adoptaron en el rubro en el que opera Redolfi podemos mencionar la prohibición en la utilización de bolsas no reciclables en función a esto el diario la voz (2019) realizaba un relevamiento de cómo es la aplicación en la provincia de Córdoba a un año de la sanción de la ley teniendo en cuenta que la misma ha sido casi nula en su aplicación, el 4 de noviembre de 2019, los legisladores provinciales aprobaron una ley que planteaba la erradicación, en el plazo de un año, de las bolsas plásticas. Establecía que, en 12 meses, la Secretaría de Ambiente de la Provincia debía aplicar un plan al que los 427 municipios y comunas tenían que adherir. Pero la ley resultó letra muerta. Nunca se aplicó. Además, contenía un error serio: fijaba que las bolsas a base de polietileno convencional podían ser reemplazadas “por las oxobiodegradables”. Ahí nomás aparecieron las evidencias de que ese tipo de material también se elabora a base de polietileno y que tiene el mismo impacto que las bolsas tradicionales. Tras el papelón, no hubo otra ley que la reemplazara. Algunos municipios fueron legislando luego por su cuenta.

6. Análisis Legal

La normativa legal vigente en el país esta signada por los Decretos de necesidad y urgencia dictados por el presidente de la Nación quien en el DNU 297/20 que declara servicio esencial a las actividades en la que opera Redolfi como son la fabricación, distribución y comercialización de productos de primera necesidad, con protocolos establecidos que impidan el contagio en dichas industrias y permisos para circular tanto de manera privada como en el transporte público.

Sumado a esto en lo que refiere a la gestión del personal están vigentes dos decretos uno que prohíbe los despidos y el segundo que duplica los conceptos indemnizatorios en caso de desvinculaciones sin justa causa.

El Gobierno Nacional a través del Decreto N° 528/2020 amplía por el plazo de 180 días la doble indemnización con el objetivo de impedir los despidos indirectos y proteger los puestos de trabajo.

Esta decisión prorrogará el Decreto N° 34/2019, establecido el 13 de Diciembre de 2019, en el que se dispuso que los trabajadores despedidos sin justa causa tendrán derecho a percibir la doble indemnización. (Ministerio de Trabajo, 2020).

Se prohíben los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, así como las suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo por el plazo de 60 días quedando exceptuadas de esta prohibición las suspensiones efectuadas en los términos del art. 223 bis de la Ley de Contrato de Trabajo. (Ministerio de justicia y derechos humanos, 2020)

Análisis Porter

- Rivalidad entre Competidores.

Redolfi opera ambos segmentos del mercado el de la distribución y el de la venta no teniendo otros competidores que abarquen ambos rubros.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La amenaza que tiene Redolfi en función al ingreso de nuevos competidores radica en que las grandes cadenas operen ambos segmentos del mercado o alguno de sus competidores extienda su portfolio de negocios.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

Debido a los cambios políticos, económicos y sociales las segundas marcas ganan terreno como así también las marcas propias de las grandes cadenas de supermercado atento a que Redolfi únicamente comercializa primeras marcas es una gran amenaza para la rentabilidad de la empresa.

- Poder de negociación de los proveedores.

Si bien los proveedores tienen un amplio poder de negociación en el caso de la empresa que estudiada esta es menor porque de algunas son distribuidores exclusivos en la provincia de Cordoba y con el resto mantiene un vínculo estrecho por la capacidad de pago a corto plazo y la trayectoria en el mercado.

- Poder de negociación de los consumidores.

Los consumidores tienen un poder alto en la negociación debido a que son quienes consumen los productos que vende y distribuye Redolfi eligiendo que comprar y donde.

Análisis FODA

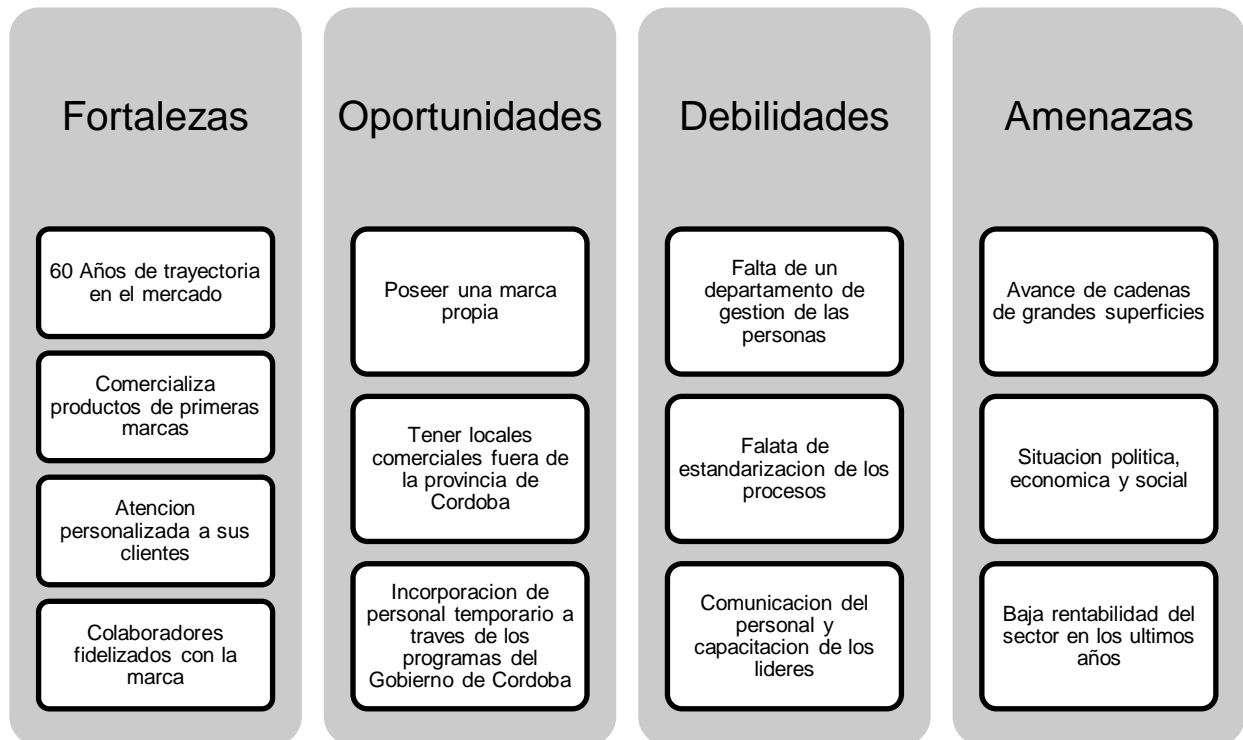


Gráfico 2- Elaboración Propia

Al realizar un análisis sobre las principales fortalezas se puede destacar que Redolfi es una empresa que está afianzada en el mercado debido a su trayectoria y presencia en el mercado con más de 60 años otorgándole la posibilidad de ser una marca reconocida en toda la provincia de Córdoba y las ciudades aledañas en la que opera.

La empresa ofrece un producto diferenciador para aquellos nuevos clientes que decidan surtir sus locales con los productos que comercializan ofreciéndoles capacitaciones y asesoría para aumentar el nivel de ventas, creando de esta manera una relación más cercana con sus clientes, logrando una atención personalizada de acuerdo con las necesidades de cada uno de ellos.

La comercialización de primeras marcas es otra ventaja competitiva que tiene la compañía, como así también sus alianzas estratégicas de exclusividad para la distribución de estas.

Por último se puede mencionar la fidelización de los colaboradores que trabajan en cada una de las unidades de negocio aun no contando con un departamento de recursos humanos y se debe a que su personal normalmente es de la zona donde opera.

Dentro de las oportunidades se pueden destacar la necesidad de una marca propia permitiéndole llegar a todos los públicos y masificar a Redolfi como marca, como así también la posibilidad de expandir el negocio más allá de las fronteras de la provincia de Córdoba esto lo puede hacer colocando locales en todo el país o venderse como franquicia y marca en el rubro del supermercado mayorista.

El gobierno de Córdoba cuenta con programas de inclusión como ser el primer paso destinado a jóvenes entre 16 y 24 años que permite el entrenamiento en ambientes de trabajo de empresas o empleadores privados con la finalidad de desarrollar actitudes, conocimientos y habilidades, similares a las que se requieren para desempeñarse en ámbitos laborales. (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020).

Las debilidades a las que se enfrenta Redolfi en referencia a su clima interno tiene sus fundamentos en la carencia de un departamento de gestión de las personas dejando librado al azar el desarrollo del capital humano, como así también la falta de estandarización de sus procesos que podrían alinearse realizando la certificación de calidad de normas IRAM en sus depósitos y de las ISO 9001 para la certificación de calidad en atención.

También se puede mencionar la falta de una política de planes de carrera que llevaron a la empresa a elegir personal incompetente entre sus mandos medios por la carencia de un programa de capacitación que les brinde las herramientas y competencias para desarrollarse en esa posición.

Las principales amenazas hacen referencia a el avance de los grandes hipermercados en la instalación de nuevos locales comerciales a lo largo y ancho del país, como así también la situación política, económica y social atenta contra el negocio.

Desde la mirada profesional de los recursos humanos se puede destacar que el no contar con un departamento de gestión de los recursos humanos ocasiona que los procesos de la compañía no estén alineados con la estrategia y los objetivos de la organización generando un desvío en la comunicación y líderes reactivos en función de cuidar la producción.

Es por esto por lo que Redolfi debe ocuparse de diseñar procesos de selección que le permitan contar con los mejores disponibles en el mercado, pensar en una inducción que tenga por objetivo que sus empleados sean lo más productivo posibles en el menor tiempo y cometiendo la mínima cantidad de errores.

Así mismo deberá profesionalizar a sus mandos medios y orientar su cultura en un modelo que tenga en cuenta a las personas para esto se puede utilizar la técnica del coaching que llevara a la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento, esto quiere decir poder contar con un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con

gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes.

La comunicación es central en todas las empresas del siglo 21 para que esta sea efectiva se deben arbitrar los medios y los canales necesarios para esto el departamento de recursos humanos es esencial para llevar a cabo políticas y procedimientos comunicacionales que permitan mantener a toda la plantilla informada del desarrollo, los objetivos y las estrategias en función del negocio como así también hacerlos partícipes en la toma de decisiones que puede ser muy efectiva para la fidelización de los empleados.

Marco Teórico

A continuación, se abordarán los principales conceptos de comunicación interna, comunicación 2.0 y coaching.

Comunicación interna

El concepto de comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades (Capriotti, 2009)

Para Brandolini A. & González Frigoli M. (2009), la definen como una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje, que sirve para unificar significados, proporcionar claridad y darle sentido al trabajo, generando pertenencia y preparando a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece, los

La finalidad de tener un plan de comunicación obedece a obtener consensos: en toda comunicación interna no siempre se logra el consenso, lo cual implica un obstáculo a superar. El consenso es pretendido para poder reforzar la cultura y los valores corporativos; es un proceso que lleva tiempo y establecer procesos esenciales en la comunicación interna que inciden directamente en la cultura corporativa de una organización.

Comunicación 2.0

La comunicación 2.0 es una nueva forma de comunicación; una evolución de la web. Permite que los usuarios dejen de ser receptores pasivos, para convertirse en usuarios activos. Esta nueva forma de comunicación, la Web 2.0, permite un dinamismo de los sitios, convirtiendo a los sujetos en activos, capaces de interactuar y colaborar entre sí, creando, editando y compartiendo entre ellos diversos contenidos. Las redes sociales, los blogs, los sitios de videos, las wikis, son algunas de las aplicaciones que convierten en activos a los usuarios web. Esta nueva forma de comunicación permite a las empresas relacionarse con sus públicos objetivos, quienes se convierten en los protagonistas, dejando de ser receptores pasivos de mensajes para convertirse en parte activa de ellos. La comunicación 2.0 apunta a una clara bidireccionalidad, facilitando la interacción entre los usuarios y desarrollando espacios en donde puedan buscar, compartir y recibir información. (Nafria, 2008).

Coaching, liderazgo efectivo para el desarrollo

En la actualidad se sabe que los líderes y los gerentes aprenden las lecciones más importantes en sus puestos de trabajo al enfrentarse con desafíos reales; al trabajar con otros, ya sea en equipo o fuera de sus límites, y cometiendo errores. Ese liderazgo efectivo y desarrollo del management necesita ser: sobre la cognición y el afecto, experimental y personificado, referido a auténticos desafíos que realmente importen, aprendizaje colectivo con los compañeros, de tal forma que las relaciones progresen al mismo tiempo que las personas, mediante ciclos de aprendizaje de acción (acción, reflexión, nuevo pensamiento, planificación y ensayo, y nueva acción). Sin embargo, la experiencia no siempre proporciona un aprendizaje efectivo. La mayoría de nosotros podemos repetir las mismas conductas poco eficaces y esperar obtener resultados diferentes. Para transformar la experiencia en aprendizaje se requiere de destrezas para convertirse en un profesional reflexivo, así como formas de recolectar aprendizaje, algo que es raro que las personas consigan por sí mismas.

En la actualidad las organizaciones proporcionan coaching a sus equipos y especialmente a los equipos directivos y mandos medios, adoptado diferentes formas para que este sea efectivo realizando una combinación de coaching individual para cada uno de los miembros del equipo con algunas sesiones para el conjunto del equipo una serie de temas para los días de trabajo fuera de la oficina para el equipo directivo, el coach del equipo actúa como asesor de proceso en algunas o en todas las reuniones periódicas del equipo, una combinación de todo lo antes mencionado.

Los tres conceptos abordados generan en las empresas una mejora sustancial de sus procesos y son utilizados para lograr la fidelización de los trabajadores con la marca que los contrato la última tendencia está en la comunicación 2.0 que permite la interacción en tiempo real de todos los miembros de la organización generando que el acto de comunicar llegue sin interferencias y rápidamente a todos los estamentos de la compañía sin necesidad de intermediarios, además de poder conocer lo que piensan o sienten los distintos trabajadores, junto con la formación de los directivos y mandos medios en el coaching son herramientas importante para orientar la cultura hacia las personas fomentando la participación y la solidaridad.

Diagnóstico y Discusión

Se puede evidenciar que en Redolfi S.R.L. los principales problemas están dados por la falta de un plan de comunicación que una a todas las unidades de negocios para poder cumplir con todos los objetivos estratégicos y la gestión de un programa de capacitación que mejore las habilidades de los mandos medios que están orientados al cumplimiento estricto de la producción perdiendo la posibilidad de mejorar las relaciones humanas que fortalezcan al clima laboral.

Es relevante que la organización aborde la problemática observada debido a que esto le va a generar una mayor integración de todo su personal, alineando las estrategias de cada una de las localidades donde está presente con los de la sede central permitiéndole una mejorara en la satisfacción y el clima laboral que nunca fue medido en la organización.

Formar a los líderes en coaching será para Redolfi S.R.L. una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores debido a que gestionará equipos de alto rendimiento, motivados, creativos en donde cada uno de los integrantes aporten ideas para mejorar los procesos y procedimientos para cumplir con el objetivo estratégico.

Es importante que Redolfi tenga su plan de comunicación 2.0 y la formación de sus líderes en el coaching poder manejar de manera más eficiente al personal y la dirección de la compañía se dedique a las necesidades estratégicas del negocio y dejando en manos de sus mandos medios lo que tiene que ver con la gestión de la labor diaria y la fidelización de los colaboradores además de que un plan de comunicación le dará la posibilidad de integrar a todas las unidades de trabajo sin importar las distancias como así también podrán mostrar que es lo que hace cada una de las áreas y tener ideas nuevas e innovadoras.

Vale la pena que Redolfi gestione un plan de comunicación mediante el uso de la tecnología y forme a los lideres en coaching por que le permitirá gestionar de manera mas efectiva a la compañía sumando herramientas digitales que generen una sinergia en los equipos de trabajo y una mejora en la productividad y las ganancias en un 20 % sobre el total de las ventas.

Plan de implementacion

Objetivo General

Implementar en la empresa Redolfi S.R.L un plan de comunicación 2.0 y formar a los líderes de la organización en el coach para aumentar sus ganancias en un 20 % sobre el total de las ventas.

Objetivos específicos

1. Implementar una intranet corporativa para gestionar la comunicación de la organización a través del correo electrónico y el chat.
2. Gestionar una red social empresarial que genere un trabajo colaborativo.
3. Capacitar a los mandos medios en el liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: el reporte de caso aplica a la empresa Redolfi de la localidad Jaimes Craick, Provincia de Cordoba Republica Argentina.

Temporal: el marco temporal de implementacion es de 6 meses comenzando en febrero y finalizando en julio de 2021, dependiendo de la situación generada por la pandemia.

Implementacion de intranet corporativa

Atendiendo a la necesidad de mejorar la comunicación en la empresa Redolfi S.R.L. lo primero que se realizara es la creación de una intranet corporativa que permita la transmisión de la información de manera más fluida entre las distintas unidades de negocio y sectores apuntando a el mejoramiento que tiene la organización con respecto al compartir información que en la actualidad quedan reservadas únicamente a la dirección de la compañía no generando el sentimiento de confianza en el resto de los trabajadores.

Para la incorporación de la intranet se contrata a un proveedor externo que brinde este servicio la empresa elegida es Zenter Intranet que brinda soluciones empresariales y permite no solo la transmisión de información sino también la gestión de la nómina y la documentación, mensajería interna y notificaciones, control de asistencia y horarios, gestión de vacaciones y permisos especiales.

Este instrumento le permite a Redolfi que no cuenta con departamento de recursos humanos comenzar con la profesionalización de los puestos de trabajo y el control sobre los empleados de cada una de las unidades de negocio, además de empoderar a los trabajadores en la solicitudes de

tiempos de descanso o solicitudes especiales, esta plataforma permite adjuntar información a cada uno de los empleados que es un gran beneficio para la empresa porque antes los certificados médicos por ausencias eran enviados por correo interno a las oficinas centrales ahora el mismo se puede adjuntar a través de una foto o un scan al legajo del trabajador recibiendo en el momento una notificación de la carga del mismo.

El poseer un servicio de mensajería es otra de las ventajas de este software debido a que podemos solucionar los problemas que surjan de manera inmediata al poder dialogar con la persona encargada a través del chat sin necesidad de enviar un mail y esperar la respuesta que a veces puede demorar horas.

Este instrumento además de tener una versión para la pc cuenta con una aplicación que puede ser descargada en cualquier teléfono móvil.

El administrador de los distintos módulos será el gerente general quien validará toda la información que surja como pedidos, la gestión de la nomina hasta tanto la empresa incorpore un responsable que se haga cargo del departamento de recursos humanos.

La instalación y el diseño los realiza la empresa Zenter quien una vez contratado el servicio pone a disposición de la compañía el software para la gestión y brinda una capacitación a los directivos de la empresa.

Una vez adquirido el programa y habiéndose capacitado los directores, estos últimos realizarán la capacitación a los mandos medios para que todos conozcan los distintos módulos y la gestión que va a tener que realizar cada uno sobre ello.

La tercera etapa será la salida a producción donde todos conocerán el nuevo canal de comunicación y las distintas funcionalidades.

El costo es de 1,40 dólares por usuario (Intranet Zenter, 2020), que traducido a pesos con un dólar de 137,38 da \$ 192,33 por usuario que traducido en los 130 colaboradores de Redolfi tiene un valor de \$ 25.003,16 mensuales siendo por año \$ 300.037,92.

Se estima como tiempo de implementación dos meses el primero es el del diseño y el segundo es para las capacitaciones.

Implementación de Red social

La segunda instancia del plan de acción es la implementación de una red social empresarial que en la actualidad están siendo muy utilizadas por las compañías por las ventajas competitivas que esta trae entre las que se puede mencionar estimula la visión de equipo, la creatividad y la

innovación permitiendo ser protagonistas a todos los trabajadores de la construcción de un código común.

En la primera etapa del plan los colaboradores tenían un rol pasivo en función de la transmisión de la información con la red social se los llama a la acción a poder ser escuchados a diseñar entre todos una nueva forma de estar cerca de otros a pesar de las distancias geográficas.

Para poder realizar la implementación se debe contratar a una empresa que brinde este servicio la elegida para llevar adelante esta gestión de cambio y actualización de políticas comunicacionales es Convo quien ofrece poder compartir ideas, documentos, videos o enlaces con todos los usuarios o permitiendo la etiqueta, además de poder recopilar todos los datos sobre los niveles de participación de cada uno de los usuarios destacando el lugar de trabajo y el cargo.

También trae incorporada a Emily que un boot que responde consultas de los empleados de acuerdo con la información cargada previamente, a esta se le subirán todos los procesos y procedimientos y preguntas frecuentes para que los trabajadores tengan integrado todo en un solo lugar.

El tiempo de salida a producción para que este listo para utilizar es de dos meses una vez contratado el servicio la empresa Convo diseña la interfaz y carga los usuarios que la utilizarán junto con la información en el boot.

Una vez terminado el diseño la empresa dicta una capacitación que estará dirigida a los mandos medios en donde realizarán la presentación de la herramienta y el funcionamiento de este.

El costo del servicio es de 4 dólares (Convo, 2020) por usuario por mes el valor del dólar es de \$ 137,38 por lo que el valor mensual asciende \$ 549,52 al multiplicarlo por la cantidad de trabajadores 130 da \$ 71.437,6 mensualizado y por año pagara \$ 857.251,2.

La evaluación de la acción se realizará a través de la encuesta de clima laboral donde se espera que los trabajadores estén más satisfechos.

Capacitación en liderazgo coach

La última etapa del plan de implementación estará pensada en los mandos medios de la organización que no cuentan con las competencias y habilidades debido a que su elección no fue de acuerdo a si las personas contaban con los requisitos para liderar equipos sino por su antigüedad.

Ante esto es necesario profesionalizarlos y lo mejor es hacerlo a través de un curso en liderazgo coach para que sea llevado adelante se contratara a Dedco PNL & coaching que brinda un curso de 2 meses.

Los objetivos del curso son:

- Desarrollar un entrenamiento sobre la mejora continua, del individuo, en su rol de liderazgo.
 - Acceder a nuevos paradigmas que permiten el desarrollo de su potencial personal como líder y permiten disponer y utilizar herramientas hacia un mejor rendimiento, una mejor planificación y optimizar la relación interpersonal y la intrapersonal.
 - Aprender a programar la mente y el comportamiento de los resultados deseados.
 - Aprender a superar situaciones de estrés y presión extrema.
 - Aprender estrategias y herramientas para la negociación y manejo de conflictos.
- (Capacitación PNL , 2020)

El costo del curso es de \$ 66.400 para los diez mandos medios de la empresa Redolfi la evaluación es la que realiza la institución para entregar el certificado de asistencia.

Marco de tiempo para la implementación

Acción/ Mes	1	2	3	4	5	6
Implementación intranet						
Creación de interfaz						
Capacitación sobre uso de intranet						
Red Social Corporativa						
Diseño						
capacitación						
Formación en liderazgo coach						

Tabla 1- Elaboración propia

Evaluación del impacto de implementación

El retorno de inversión es una herramienta financiera que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto el impacto de la implementación en términos económicos está determinada por este.

Para su cálculo se necesitan dos variables la primera de ellas son las utilidades a recuperar que son de un 25 % sobre el resultado total del último balance y el costo del proyecto será la segunda.

Redolfi en su último ejercicio financiero indica una ganancia total por un importe de \$ 6.195.536, que debe ser actualizado por el nivel de inflación quedando configurados los nuevos valores de la siguiente manera:

1. Inflación año 2019, 53,8% valor total \$ 9.528.734,16

2. Inflación proyectada 2020, 39,5 % (Fernandez , 2020), valor final actualizado \$ 13.292.539,63
3. Utilidad a recuperar 20 % sobre el total del valor correspondiente al 2020, \$ 2.658.507,92

Los costos del proyecto son:

Implementacion	Valor Anual
Intranet	\$ 300.037,92
Red Social	\$ 857.251,2
Capacitación en liderazgo coach	\$ 66.400
Costo total del proyecto	\$ 1.223.689,12

Tabla 3- Elaboración propia

Calculo del retorno de inversión:

(\$ 2.658.507,92 – 1.223.689,12)	X 100	117%
\$ 1.223.689,12		

Se puede inferir que Redolfi por cada 100 pesos que invierta ganara \$ 117.

Conclusiones

Se puede concluir que de acuerdo con el diagnóstico realizado inicialmente en la empresa Redolfi S.R.L. con el plan de acción se dio respuesta a la necesidad de mejorar la comunicación dentro de la organización y con la formación de los líderes se logró generar mayor sinergia en los equipos de trabajo.

La implementación realizada se basó en la generación de un instrumento que permita que los trabajadores comiencen a estar informados de lo que pasa en la empresa y también cuáles son planes de desarrollo para cada uno de ellos, como así también poder compartir los objetivos para que estos sean cumplibles.

Como segunda etapa en la estrategia de la comunicación es la implementación de una red social corporativa que genere sentido de pertenencia y fomente la participación de todos los colaboradores de Redolfi como así también les sirve como material de consulta cuando surge algún tipo de dudas con respecto a los procedimientos de la empresa.

La última acción planteada es la formación de los mandos medios en el liderazgo coach que apunta a dar respuesta a la necesidad de estos por la mejora en su puesto de trabajo que evidenciaban un bajo desarrollo de competencias y gestión de sus equipos debido a que eran elegidos por la antigüedad y no por sus capacidades.

Estas tres implementaciones logran que Redolfi sea una compañía de vanguardia con sus políticas comunicacionales actualizadas y poniendo a sus trabajadores en el centro de la escena generando un cambio positivo en todo el personal que se siente más identificado con la misión, visión y valores.

Recomendaciones:

Luego de este plan se recomienda que en próximas intervenciones se proceda a la creación del área de recursos humanos que completaran plan de comunicación implementado.

También la empresa deberá mejorar la seguridad e higiene en todos sus depósitos que actualmente no tienen mantenimiento.

Desarrollar la página web para que a través de ella se puedan realizar compras online de parte de sus clientes.

Bibliografía

- America Retail. (20 de Mayo de 2020). <https://www.america-retail.com>. Obtenido de <https://www.america-retail.com: https://www.america-retail.com/argentina/argentina-asi-hizo-walmart-para-tener-ganancias-record-durante-la-pandemia/>
- BBVA. (20 de Julio de 2020). <https://www.bbva.com>. Obtenido de <https://www.bbva.com: https://www.bbva.com/es/ar/el-comercio-online-registra-un-solido-crecimiento-en-argentina/>
- Bioeconomia. (23 de Marzo de 2018). <http://www.bioeconomia.mincyt.gob.ar>. Obtenido de http://www.bioeconomia.mincyt.gob.ar: http://www.bioeconomia.mincyt.gob.ar/presentaciones/Simposio_Bioeconomia_2014_9_Mercedes_Nimo.pdf
- Brandolini , A., Gonzalez Frigoli, M., & Hopkings, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujia.
- Capacitacion PNL . (28 de Octubre de 2020). <https://www.capacitacion-pnl.com>. Obtenido de <https://www.capacitacion-pnl.com: https://www.capacitacion-pnl.com/el-lider-coach/>
- Capriotti , P. (2009). *Gestión de la marca corporativa*. La Crujia: Buenos Aires .
- Convo . (17 de Octubre de 2020). <https://www.convo.com>. Obtenido de <https://www.convo.com: https://www.convo.com/pricing/>
- El Litoral . (27 de Mayo de 2019). <https://www.ellitoral.com>. Obtenido de https://www.ellitoral.com: https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/197912-la-argentina-es-el-pais-con-mas-usuarios-unicos-de-smartphones-celulares-baratos-mas-expuestos-a-la-inseguridad-internet-y-tecnologia.html
- Fernandez , M. (8 de Agosto de 2020). <https://www.perfil.com/n>. Obtenido de <https://www.perfil.com/n: https://www.perfil.com/noticias/economia/preven-baja-del-125-del-pbi-e-inflacion-del-395.phtml#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20proyectada%20para%20este,aislamiento%20social%2C%20preventivo%20y%20obligatorio.>
- Gobierno de la Provincia de Cordoba. (25 de Agosto de 2020). <https://empleoyfamilia.cba.gov.ar>. Obtenido de <https://empleoyfamilia.cba.gov.ar: https://empleoyfamilia.cba.gov.ar/ppp-ppp-aprendiz/>
- Hrubisko, L. (2019). *Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa* A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Cordoba : Universidad Siglo 21 .

- Intranet Zenter . (26 de Octubre de 2020). <https://intranetzenter.com/>. Obtenido de <https://intranetzenter.com/>: <https://intranetzenter.com/>
- La Voz . (16 de Octubre de 2019). <https://www.lavoz.com.ar>. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar>: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/bolsas-plasticas-reduccion-del-uso-es-parcial>
- Manzoni, C. (11 de Noviembre de 2018). <https://www.lanacion.com.ar/>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/>: <https://www.lanacion.com.ar/economia/industria/la-industria-y-su-mal-momento-que-esperar-para-2019-nid2190299>
- Mendoza On Line. (20 de Mayo de 2020). <https://www.mdzol.com>. Obtenido de <https://www.mdzol.com>: <https://www.mdzol.com/dinero/2020/5/8/crece-hasta-un-300-la-venta-online-de-supermercados-77932.html>
- Ministerio de justicia y derechos humanos. (23 de Julio de 2020). <http://www.saij.gob.ar>. Obtenido de <http://www.saij.gob.ar>: <http://www.saij.gob.ar/prohibicion-despidos-suspensiones-decreto-necesidad-urgencia-prohibicion-despidos-suspensiones-decreto-necesidad-urgencia-nv23263-2020-03-31/123456789-0abc-362-32ti-lpssedadevon>
- Ministerio de Trabajo. (9 de Junio de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-extiende-la-doble-indemnizacion-por-180-dias#:~:text=El%20Gobierno%20Nacional%20a%20trav%C3%A9s,proteger%20los%20puestos%20de%20trabajo>.
- Nafria, I. (2008). *Web 2.0. El usuario, el nuevo rey de Internet*. Barcelona: Gestión 2000.
- Presidencia de la Nacion Argentina. (2020). *Decreto 260/20 Aislamiento Preventivo y Obligatorio*. Ciudad de Buenos Aires: Boletin Oficial.
- Rosselot, L. I. (2012). *Comunicacion Interna de la Responsabilidad Social Empresaria*. Cordoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Sedan, A. (2019). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach*. Cordoba : Universidad Siglo 21.
- Seidel, C. G. (2019). *El Coaching como herramienta para el fortalecimiento de líderes*. Cordoba : Universidad Siglo 21 .
- Serrichio, S. (6 de Junio de 2020). <https://www.infobae.com/economia>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia>: <https://www.infobae.com/economia/2020/06/06/el-impacto-de-la-cuarentena-tras-el-stockeo-preventivo-las-ventas-en-supermercados-volvieron-a-caer-en-mayo/>

Telam . (30 de Junio de 2020). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar:https://www.telam.com.ar/notas/202006/482826-permiso-de-circulacion-los-trabajadores-esenciales.html>