

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo final de grado
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Reporte de caso
Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach para A.J &
J.A Redolfi SRL

Rodrigo Ocampo Roure
DNI: 40300260
Legajo: RHU02227

Año 2020

Agradecimientos

Hoy, atravesando ya la última instancia de mi carrera universitaria Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, me encuentro muy orgulloso de mi mismo por estar viviendo este momento tan importante y gratificante para cualquier estudiante como lo es su tesis o trabajo final de grado. Además, mi predisposición y dedicación es absoluta para finalizar esta etapa de mi vida de la mejor manera posible.

Pero, por sobre todas las cosas, me encuentro agradecido con todas las personas que me rodean, acompañan y dan fuerzas día a día a través de consejos o simples palabras para que yo transite este proceso tranquilo y con buena energía, y que de una u otra manera fueron parte de este proceso educativo que arranco en marzo del 2016.

Esas personas son:

Mis padres y hermanos, quienes fueron los primeros que me apoyaron en mi decisión de estudiar Recursos Humanos y que fueron mi sostén para que pueda llevar a cabo mis estudios universitarios.

Mis amigos, quienes me vieron progresar y me acompañan y brindan todo su apoyo emocional constantemente.

Mi novia, que al mismo tiempo es mi compañera y colega en esta carrera, la cual transitamos juntos y nos acompañamos y apoyamos mutuamente para ir cumpliendo todos los objetivos semestre tras semestre.

Y por último, agradecerle a la profesora Natalia Gambino, quien cada martes en la tele clase y cuando nos surgen dudas vía email, nos enseña, aconseja, acompaña y ayuda para que nosotros, sus alumnos, realicemos de la mejor manera nuestro trabajo final de grado.

Resumen

El presente trabajo de final de grado se realizara sobre la situación actual, referida a la administración de recursos humanos y haciendo énfasis en la comunicación interna y el liderazgo coach, de A. J. & J. A. Redolfi SRL, una empresa de origen familiar con una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, perfumería, limpieza y cigarrillos, entre otros. Dicha empresa, no cuenta con departamento de recursos humanos para el manejo de sus 170 empleados y esto repercute de manera negativa en la organización ya que la selección de talentos y el proceso de capacitación e inducción para los nuevos puestos no se hace de manera correcta, además de las falencias en cuanto a la comunicación interna provocada por la ausencia de esta área. El objetivo de este trabajo fue brindar a la empresa las herramientas necesarias para el desarrollo de un plan de comunicación interna y formación de líderes coaches de mandos medios y gerenciales o jerárquicos, que en primer lugar transforme la realidad comunicacional de la organización y que en segundo lugar, a través de los lideres coaches, se mejoren las practicas actuales, la empresa logre adaptarse a los cambios del contexto y se optimice la gestión del recurso humano consiguiendo resultados individuales y organizacionales.

Palabras clave: recursos humanos, comunicación interna, liderazgo coach.

Abstract

This final degree project will be carried out on the current situation, referring to the administration of human resources and emphasizing internal communication and coach leadership, of AJ & JA Redolfi SRL, a family-owned company with a history of 50 years in the wholesale sector of food products, refrigerated, beverages, perfumery, cleaning and cigarettes, among others. This company does not have a human resources department to manage its 170 employees and this has a negative impact on the organization since the selection of talents and the training and induction process for new positions is not done correctly. In addition to the shortcomings in terms of internal communication caused by the absence of this area. The objective of this work was to provide the company with the necessary tools for the development of an internal communication plan and training of middle and managerial or hierarchical leadership coaches, which in the first place transforms the communicational reality of the organization and in the second place. Instead, through the leading coaches, current practices are improved, the company is able to adapt to changes in the context and optimize human resource management, achieving individual and organizational results.

Keywords: human resources, internal communication, leadership coach.

Índice

Agradecimientos	1
Resumen	2
Abstract	3
Introducción.....	5
Análisis de situación	9
Análisis PESTEL:	12
Las cinco fuerzas de Porter:	14
Análisis FODA:	15
Marco teórico.....	16
Cultura organizacional	16
Comunicación interna	16
Liderazgo coach.....	17
Diagnostico y discusión	18
Plan de Implementación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Alcance.....	20
Acciones y Recursos	21
Marco de Tiempo para la Implementación	25
Propuesta de medición o evaluación de las acciones.....	25
Conclusiones y Recomendaciones.....	27
Referencias Bibliográficas	29
Anexos.....	30

Listado de Tablas

Tabla 1. Acciones y Recursos para cumplimiento del Objetivo Específico N° 1	21
Tabla 2. Acciones y Recursos para cumplimiento del Objetivo Específico N° 2	23
Tabla 3. Acciones y Recursos para cumplimiento del Objetivo Específico N° 3	24
Tabla 4. Diagrama de Actividades de Gantt.....	25
Tabla 5. Cálculo del ROI de la propuesta.	25

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Su historia se remonta al 1 de setiembre del año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería ubicado en la localidad de James Craik, al que denominaron Redolfi Hermanos. Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería y Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

Ya en septiembre de 1975, los dos hermanos, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

Luego de muchos años de crecimiento, en el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L.

Terminado un proceso de sucesión, en el año 2006 José Redolfi incorpora a sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio como socios minoritarios con un 4%. De esta manera, la sociedad quedó conformada desde el año 2007 con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos. En el caso de la Distribuidora Redolfi S. R. L., se compartió la propiedad entre José Redolfi y Pablo Redolfi.

En la actualidad, la flota de empleados de la empresa asciende a 170 personas y posee cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus aproximadamente 6.000 clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

La empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes marcas, tales como: Unilever Argentina, Arcor, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

La empresa en cuestión no cuenta con departamento de recursos humanos. Esto repercute negativamente en varios aspectos de la misma: no se realizan encuestas de clima que permitan al directorio saber cuál es el diagnóstico actual de la organización en cuanto a la satisfacción laboral de los empleados (se realizó una allá por 2005 solo en James Craik y no se han registrado los resultados), no hay procesos de selección de personal formal atravesando todos los pasos que este conlleva ni procesos de inducción ni capacitación para aquellas personas que ingresen a trabajar a la organización, lo que genera serios problemas ya que se aprende trabajando y eso deja un margen de error que puede ser perjudicial para la organización.

La ausencia de profesionales y área específica de recursos humanos y la informalidad de procesos, procedimientos y metodología de trabajo, hace que no haya registros e información de distintas cuestiones fundamentales para la planificación de trabajo y para la gestión de los recursos humanos que trabajan en la organización. Y, como punto fundamental, las ausencias y falencias mencionadas anteriormente generan un problema aun mayor: la comunicación interna. La comunicación interna es el medio por el cual se genera retroalimentación de información clave para mejorar el desempeño, también busca generar sentido de pertenencia de los empleados con la organización y a su vez motivarlos y retenerlos y así lograr que el empleado sea productivo.

La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, según Ritter (2008), “Genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno” (pág. 6). Por otra parte, las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno. La comunicación interna es parte del éxito de las organizaciones, a raíz de que produce un impacto más que positivo en la productividad, ya que los trabajadores que forman parte de la organización se sienten parte de la misma al saber todo lo que acontece en ella.

Como antecedente sobre la importancia de crear un plan de comunicación interna, Armas Sandoval (2014), en su Tesis de Grado titulada “Comunicación Interna y Clima Laboral”, caso de un Call Center de la ciudad de Quetzaltenango, luego de una investigación descriptiva concluyo con que la comunicación interna favorece al clima laboral ya que influye en la identidad organizacional de los colaboradores y la cual proyectan al momento de alcanzar los objetivos de la empresa para evitar crisis internas producidas por los puestos rotativos de sus supervisores o jefes inmediatos. Según el estudio realizado, los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias.

Por lo mencionado anteriormente, resulta de gran importancia llevar a cabo en A.J. & J.A. Redolfi SRL un plan de comunicación interna. Y sería de gran envergadura acompañar al mismo con capacitación en liderazgo coach para poder solucionar los problemas que se evidencian en la organización. ¿Qué es un líder coach? Wolk, citado por Dahan (2019), define al líder coach como “un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en la búsqueda de aprender para generar nuevas respuestas” (pág. 22). A su vez, el coaching es una herramienta tan útil como necesaria ya que es clave para mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores, sacándole provecho al 100% a la capacidad y potencialidad de la persona en el trabajo.

En ese sentido, el Trabajo Final de Grado, tipo reporte de caso, de Dahan (2019), titulado “Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi”, en el contexto socio económico actual, la velocidad y calidad en la que fluye la información dentro de la organización es un eje primordial para la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva en el mercado. En este marco, el presente trabajo está orientado a promover la formalización de la comunicación interna en la empresa Redolfi S.R.L, a través de un plan de acción impulsado por la tecnología 2.0 y la capacitación de los jefes y mandos medios en liderazgo coach para que articulen como referentes y acompañantes del cambio.

Asimismo, señala Dahan (2019), si bien la optimización y formalización de los procesos es fundamental para la mejora de situación actual de la organización, se recomienda que se sigan trabajando sobre la Gestión de los Recursos Humanos y

cada una de las áreas que lo involucra (soft/hard), en la búsqueda de una mayor ventaja competitiva.

El trabajo muestra la importancia que para la organización en estudio, A.J & J.A Redolfi S.R.L, tiene la gestión del recurso humano; la efectividad en la comunicación interna; y el papel del líder positivo, el líder coach. se convierte en una ventaja competitiva para la empresa.

Como antecedente sobre la importancia de formar líderes coach, está el trabajo de grado de Bautista, Rodríguez y Sánchez (2012), de Chía, Colombia, que luego de haber realizado también una investigación descriptiva, concluyeron que para obtener beneficios del coaching es necesario potencializar individuos para desarrollar habilidades de liderazgo, que incrementen la eficacia y calidad con que la persona realiza cada una de las tareas asignadas. Afirman que esta potencialización se logra teniendo en cuenta los factores del contexto y del individuo que contribuyan al éxito personal y organizacional.

Llevar a cabo el plan de comunicación interna, acompañada de formación para líderes coaches será muy fructífero y sin lugar a duda generara resultados más que positivos en muchos aspectos y áreas de la empresa, pero por sobre todo en el orden organizacional.

Análisis de situación

Luego de haber realizado la introducción con el objetivo de acercarse y adentrarse a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, en este capítulo número 2 del trabajo final de grado se llevara a cabo un análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa. Gracias a dicho análisis se detectaran las dificultades que se presentan en la organización e identificaremos posibilidades de mejoras en ella.

Profundizando sobre la organización en cuestión, la misma tiene 3 pilares que direccionan su accionar y expresan su razón de ser: su misión, su visión y sus valores.

En cuanto a su misión, se enfocan en “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”.

A la hora de hablar de visión, apuntan a “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”.

Y por ultimo en cuanto a sus 3 pilares fundamentales, sus valores dan cuenta de:

- 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, manejándonos 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.

Pero, en contra de lo que expresa uno de sus valores fundamentales, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se caracteriza por la informalidad en cuanto a procesos y comunicación interna, a raíz de la ausencia del departamento de recursos humanos. Si bien los directivos de la organización se enfocan en la situación financiera, no se debe descuidar o desprestigiar un aspecto trascendental para cualquier organización como lo es el departamento de recursos humanos ya que dicho departamento no se centra solamente en cuestiones administrativas como lo pueden ser la liquidación de sueldos, reclutamiento y selección de personal, control de ausentismo, etc, sino que los recursos humanos son quienes conducen al éxito organizacional ya que resultan determinantes de la cultura y clima organizacional.

Continuando con la línea de lo que refiere al personal dentro de la empresa, los trabajadores que ingresan a trabajar a la organización presentan una gran problemática por la ausencia de un sistema de capacitación que los prepare para su nuevo empleo y tareas, ya que lo que se realiza momentáneamente en la organización es una preparación llevada a cabo y en base de la experiencia de los empleados de mayor trayectoria en el sector que se trate. Esto indica una falta de pautas de preparación para el puesto y obstaculiza el crecimiento y desarrollo de los trabajadores que pueden contribuir en mayor medida a la productividad de la empresa.

Otro punto a destacar es que tampoco se gestiona el talento humano, si bien es importante destacar que es parte de la cultura empresarial mantener al personal activo actual, la promoción interna se da por la antigüedad y el criterio es la confianza, no las capacidades individuales. Esto provoca interrogantes referidos justamente a establecer si estas personas reúnen las capacidades necesarias para desempeñarse en los puestos a ocupar y de qué manera es factible que adquieran los conocimientos para evitar un rendimiento deficiente, como así también pérdidas económicas y accidentes laborales, presidiendo que algunas funciones implica la responsabilidad de manejar automóviles de gran porte y la seguridad es materia clave al respecto.

Además, cabe mencionar la falta de evidencias sobre las formas de comunicación interna que se aplican en la empresa. Ello induce a pensar que estas formas no se gestionan de manera formal y que se pudieran estar realizando con un alto grado de desprolijidad.

Una de las deficiencias importantes que se suma a las mencionadas anteriormente es la nula información sobre el clima laboral, ya que no se posee información sobre la satisfacción de los trabajadores en sus actividades diarias. Dado que la construcción de la nueva planta de distribución obligara a ampliar la cantidad de personal y de tareas, la falta de capacitación será más evidente e indudablemente, la preparación del nuevo personal se verá afectada. Por lo tanto, un elemento indispensable, será la implementación de cambios en los métodos operativos actuales de la empresa, que además este, debe complementarse con un plan de comunicación adecuado, del que carece la administración actual de la empresa.

Como estrategia, la empresa busca marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Para lograr este lema que resulta indispensable para el directorio, brindan al cliente un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparados con los de los competidores, dos aspectos que son fundamentales por los clientes del sector a la hora de elegir.

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

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

Para poder planificar estratégicamente, toda empresa debe conocer su situación actual, tanto interna como externa para saber donde se encuentra parado. Realizar la planeación, dará como resultado que debe hacer la organización y que no, que camino debe seguir para llegar a los objetivos establecidos teniendo en cuenta el entorno tan cambiante en el que se ve envuelta. Es por eso que resulta es una herramienta clave para la toma de decisiones de la organización. En pocas palabras, dará a ver la realidad para que tanto el directorio y todos los miembros de la organización comprendan la situación actual, para que de esta manera cada uno sepa que es lo que se debe hacer y que no, como dijimos anteriormente.

Todo esto lo conseguiremos a partir de realizar 3 análisis que resultan fundamentales: PESTEL, FODA y las 5 fuerzas de Porter. A continuación, desarrollaremos sobre cada una:

Análisis PESTEL:

El análisis PESTEL es un análisis que incluye los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, es decir fuerzas externas a nivel macro, que influyen o afectan a una empresa.

- Político: Este aspecto se refiere al grado de intervención del gobierno del país en el que opera la empresa, en cuestiones como por ejemplo: laborales, arancelarias, presupuestarias y también de la propia estabilidad política del gobierno al mando. En cuanto al impacto en la empresa en cuestión, no se puede analizar mucho con el

gobierno actual ya que esta hace 10 meses aproximadamente al mando y con pandemia de por medio. Si bien ha lanzado medidas para reducir la inflación y aumentar el consumo, por el momento no ha resultado como se esperaba y la inflación sigue creciendo y el consumo cayendo.

- Económico: Aquí ya juegan un papel importante la crisis económica, inflación, tipos de cambio e interés, tasa de empleo y todo lo relacionado con el desarrollo económico de un país. Argentina en este aspecto se encuentra en retroceso permanente y atraviesa una crisis económica desde hace varios años y esto afecta las economías familiares directamente. La actividad comercial e industrial disminuye, el dólar aumenta y esto hace que las empresas gasten más en producir bienes y deban aumentar sus productos. A pesar de todo esto, la empresa familiar apostó al crecimiento de ventas realizando una inversión económica importante: construcción de un nuevo centro de distribución. Esto denota que la empresa busca constantemente mejorar la competitividad y mantenerse posicionado en el mercado.

- Social: El aspecto social atiende cuestiones tales como: cultura, la religión, etc. Hoy en día las modas y las costumbres del consumo apuntan mayormente a comidas saludables, lo que hace que la empresa deba modificar algunos de sus productos.

- Tecnológico: La mayoría de las empresas actúales, en medida de lo que pueden, realizan innovaciones tecnológicas que favorezcan al crecimiento de las mismas para que favorezcan en muchos aspectos, sobre todo en cuanto a ventas. Una cuestión importante en la empresa es que no sustituye el trabajo manual en los controles de mercadería y stock por el tecnológico, lo que provoca errores en stock, fundamentales a la hora de las ventas.

- Ecológico: Se debe tener en cuenta la incorporación al consumo diario de productos ecológicos o vinculados al cuidado de la salud por los consumidores.

- Legal: No hay información sobre reglamentaciones legales que afecten el desarrollo de la empresa.

Las cinco fuerzas de Porter:

Este modelo estratégico permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que se desarrolla. Su objetivo primordial es maximizar los recursos y superar a la competencia. Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y dos fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

- Amenaza de productos secundarios: Redolfi trabaja con marcas reconocidas. A su vez, la empresa ofrece marcas de diferentes precios dándole acceso a todo el público en general. Sus 50 años de comercialización de marcas reconocidas dan a la clara que estas son las elegidas en mayor medida por los clientes.

- Amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria: La inestabilidad y crisis económica generan caída del consumo y de las ventas, alejando de esta manera a los competidores. Que los consumidores se vuelcan a precios bajos implica un aspecto de riesgo, más aun cuando Redolfi está en el límite de ganancia y de esta manera, imposibilitado en reducir sus precios.

- Rivalidad entre competidores: En el mercado específico que se analiza hay gran variedad de competidores por eso se debe ofrecer al cliente la diferenciación en el producto. Además, sería de gran importancia que la empresa cuente con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, ausente en la actualidad.

- Poder de negociación de los proveedores: Manejarse con marcas prestigiosas y utilizar precios bajos para el consumidor, favorece en el poder de negociación con proveedores, logrando así fidelidad entre ellos y la empresa.

- Poder de negociación de los clientes: Los clientes no poseen ni tiempo suficiente ni medios para transportar la mercadería, esto genera que ellos deban aceptar las condiciones del servicio sin tener la capacidad de solicitar, por ejemplo, un descuento. Pero. Si la facilidad de cambiar de proveedor en la mayoría de productos. No hay que olvidar que la estrategia que la empresa plantea es la de diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del mismo y con precios competitivos.

Análisis FODA:**- Fortalezas:**

- 50 años de experiencia en el negocio mayorista y distribución.
- Excelente clima laboral.
- Presencia en 5 grandes ciudades importantes de la provincia de Córdoba.
- Flota propia de utilitarios.
- Surtida línea de productos.
- Servicio orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos

- Oportunidades:

- Nuevo centro de distribución y nueva línea de productos.
- Aumento en la cartera de clientes.
- Captación de inversiones a través de servicios financieros.

- Debilidades:

- No cuenta con departamento de recursos humanos, por lo tanto no posee proceso de reclutamiento y selección ni proceso de inducción.
- Se promueve internamente sin evaluar competencias.
- No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.
- Poco control de mercadería y stock.

- Amenazas:

- Gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.
- Crisis económica del país.

Marco teórico

El marco teórico que se desarrollara abarcara tres conceptos fundamentales que forman parte de la columna vertebral del presente trabajo, como lo son: la cultura organizacional, la comunicación interna y el liderazgo coach. Cabe mencionar que los conceptos a desarrollar, formaran parte del diseño de propuesta a presentar.

Cultura organizacional

Llanos (2016), indica que la cultura organizacional nos hace ver la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales -al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones interpersonales, en la organización sucede algo similar, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferente ámbitos relacionales. De esta manera, se debería llevar a cabo planes que integren a los trabajadores de la organización, en relación a: hábitos de trabajo, las maneras de actuar, las ceremonias y rutinas, etc.

Comunicación interna

La comunicación interna es la base en el progreso y desarrollo de todas las organizaciones. Sin una comunicación interna bien establecida, no se podrá Afianzar ni cambiar la cultura corporativa existente, tampoco se podrá construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, hacer públicos los logros de la organización ni mucho menos promover una comunicación fluida entre todos los miembros de la misma en todos los niveles.

Según explican González Frigoli, Brandolino y Hopkins (2009), se puede definir a la comunicación interna no solo como una herramienta de gestión, sino también como una técnica para alcanzar un fin, teniendo como prioridad la eficacia en la recepción del

mensaje. Surge a partir de la necesidad de generar un entorno productivo armonioso y participativo que haga parte y este dirigida al público interno de la empresa, es decir, todo el personal. Una acorde comunicación interna proporcionara claridad y dará sentido al trabajo, a la vez que generara pertenencia, incrementara el compromiso de los colaboradores y aumentara su productividad al mejorar el clima laboral.

Liderazgo coach

A través de los líderes coach o el coaching, la comunicación interna se verá favorecida ya que los principios de este se basa en la comunicación llevada a cabo entre el líder y el colaborador. Esta comunicación, implica el desarrollo de competencias y de habilidades como la escucha y la observación. Además, favorecerá la satisfacción personal y el crecimiento de la empresa.

Hawkins (2012), sugiere formar personas que puedan transformar la empresa, convertirlas en un equipo de alto rendimiento, ya que la organización se vuelve más efectiva cuando los equipos responsables del éxito rinden al máximo de sus capacidades.

Un informe realizado por Dominici (2016), demostró que la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a desarrollar en las PYMES, ya que sirve como un sistema de apoyo sobre la adaptación a los cambios organizacionales, además de que mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización y sobre todo, predispone a la colaboración de los trabajadores. Además la autora menciona que el líder coach es capaz de enseñar nuevas maneras de actuar en una determinada situación, teniendo como objetivo a la obtención de los resultados organizacionales.

En conclusión, todos los autores citados con sus respectivos conceptos, nos hace ver de la necesidad imperiosa de contar con una cultura organizacional fuerte para hacer que los trabajadores se sientan parte, se involucren y sientan a la organización como propia, además de la importancia de contar con una comunicación interna marcada en todas las jerarquías institucionales para lograr un correcto funcionamiento en la organización y, por último, contar con una gestión de los recursos humanos de la empresa a través del liderazgo coach para desarrollar todas las cualidades de los trabajadores y que esto impacte positivamente y directamente en la productividad de la organización.

Diagnostico y discusión

Las personas que forman parte de la organización deben ser vistas como factores claves para poder lograr su visión: Ser una empresa líder en el mercado en el que actúa. Cada uno de ellos son un eslabón fundamental ya que son quienes llevan adelante el funcionamiento de la organización y los que están día a día en la misma.

En la nueva realidad mundial, es necesario que las empresas cuenten con un área que se encargue exclusivamente a la gestión del recurso humano. Es en esta área, donde se realizan las cuestiones administrativas, tales como: liquidación de sueldos, reclutamiento y selección de personal, control de ausentismo, entre otros; pero también es en el departamento de recursos humanos donde se determina como será la cultura y clima organizacional de la empresa.

Sin embargo, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, se caracteriza por su informalidad en lo que a procesos y canales de comunicación interna se refiere. Todo ello motivado a la ausencia de un departamento de recursos humanos, que realice el proceso de reclutamiento, selección e inducción, para captar y entrenar en forma adecuada al personal, que son el motor principal de la organización.

Ha sido prioridad de los directivos la administración financiera del negocio, pero también es cierto que no se debe descuidar al recurso humano porque son ellos los que conducen a la organización a tener éxito y a ser más competitiva.

En la empresa en estudio del presente reporte de caso, todo trabajador que ingresa lo hace ante la ausencia de un programa de capacitación e inducción que lo prepare en las tareas a realizar y lo que aprenden, lo logran atendiendo a la experiencia del más antiguo dependiendo del área donde se ubique al nuevo trabajador.

Con relación a lo anterior, esta falta de un sistema de inducción y preparación en los puestos de trabajo se pueden convertir en un obstáculo para que los trabajadores puedan crecer y ascender en la organización. Es por ello que es necesaria la gestión del recurso humano donde las promociones se hagan en atención a la capacidad y

productividad que demuestra el trabajador al momento de realizar sus labores y no en atención a la antigüedad, dado que el cómo se desempeñen en sus puestos trabajos afectará directamente la productividad de la empresa.

A la situación señalada, se suma las formas de comunicación interna que se utilizan en la empresa, caracterizada por la informalidad donde no existe registro ni la forma de determinar cuáles son los niveles de satisfacción de los trabajadores en su quehacer diario y como se encuentra el clima laboral de la empresa.

Actualmente, la empresa realiza la construcción de una nueva planta de distribución y requerirá de contratar más personal y de una preparación más formal en las tareas que van a realizar. Por lo tanto, se hace indispensable implementar cambios en la gestión de recursos humanos, lo cual debe completarse con un plan de comunicación interna, prácticamente inexistente en la forma como se administra actualmente la empresa.

La comunicación interna es determinante en el éxito en las organizaciones y puede ser la generadora de un impacto positivo en la productividad. Desarrollada de forma adecuada, los trabajadores se sentirán más identificados con la organización, si conocen todo lo que acontece en ella.

En resumen, es de vital importancia implementar un plan de comunicación interna que favorezca a sus tareas, a su sentido de pertenencia, a su bienestar y clima laboral. A su vez, la formación de líderes coach dentro de la misma permitirá profesionalizar en cada área a los trabajadores que formen parte de la misma, ayudándolos a que su productividad aumente.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un plan de comunicación interna en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, a través de la capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos en líderes coaches, que le permita incrementar sus ventas y obtener beneficios.

Objetivos Específicos

- Fortalecer la comunicación interna a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras que contemplen, entre otros, el uso de redes sociales internas y noticias corporativas, para fomentar la participación de los trabajadores, haciéndolos parte del día a día en la organización, y así mejorar el clima laboral y la productividad de la empresa.
- Capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo, para así lograr una correcta inducción en su puesto de trabajo y un clima laboral favorable para la organización.
- Capacitar a los mandos medios y nivel jerárquico con estrategias de liderazgo coach, para lograr de esta manera conseguir que la comunicación interna se convierta en una herramienta de motivación y gestión.

Alcance

El plan de implementación está dirigido, en una primera instancia, a los mandos medios y niveles jerárquicos de la empresa de la sede de A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Asimismo, se plantean estrategias que contemplen el uso de redes sociales, manejo de las noticias corporativas y el diseño de un manual corporativo donde se establezcan las pautas de capacitación para el ingreso del personal a la empresa. El plazo predeterminado para la implementación es de 6 meses, iniciando en el mes de febrero del año 2020. En resumen a este punto:

- Alcance Temporal: Su implementación se llevara a cabo en el primer semestre del año 2021, por el periodo de 6 meses, arrancando en febrero y culminando en el mes de julio.
- Alcance Geográfico: Las actividades se realizarán para los mandos medios y niveles jerárquicos de la oficina central de la empresa, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. La propuesta se llevará a cabo considerando las normas de bioseguridad por la pandemia Covid-19. La proyección de la erradicación, en escenarios más optimistas, es para mediados del año 2021.

Acciones y Recursos

A continuación se describen los recursos y acciones necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos específicos anteriormente planteados.

Tabla 1. Acciones y Recursos para cumplimiento del Objetivo Específico N° 1

Objetivo Específico N°1:	
Fortalecer la comunicación interna a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras que contemplen, entre otros, el uso de redes sociales internas y noticias corporativas, para fomentar la participación de los trabajadores, haciéndolos parte del día a día en la organización, y así mejorar el clima laboral y la productividad de la empresa	
Finalidad del Objetivo	Diseñar una serie de estrategias haciendo uso de las redes sociales internas para fortalecer la comunicación corporativa entre los trabajadores de la empresa, así como, hacer uso del marketing digital para favorecer el manejo de noticias corporativas y así tomar conciencia acerca de la importancia de una correcta motivación del recurso humano disponible en la empresa para que pueda incrementarse la productividad y mejorar el clima laboral.
Dirigido a	Mandos Medios y Niveles Jerárquicos; Trabajadores de la Organización
Acciones y Responsables a cargo	<p>Concientizar a los socios directivos de la importancia de aplicar estas estrategias a fin de favorecer a la empresa en su clima laboral y productividad. / Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH)</p> <p>Convocar a los mandos medios y niveles jerárquicos a los siguientes encuentros semi-presenciales: (1 reunión de 3 horas presencial y 2 encuentros vía web de 1 o 2 horas cada uno). Previo al encuentro, fueron suministrados los puntos a tratar y material de apoyo en cada uno.</p> <p><u>1 encuentro: (presencial, metro y medio de distancia entre cada uno, normas de bioseguridad(uso de tapabocas, guantes y desinfección al entrar) Previo al encuentro, desinfección del espacio a utilizar.</u></p> <p>Módulo 1: Definiendo las estrategias de comunicación interna de redes sociales para los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué son las estrategias de comunicación interna en redes sociales? ✓ ¿Cómo nos beneficia en la motivación al recurso humano? ✓ Seleccionar las redes sociales a utilizar para el desarrollo de la estrategia de comunicación interna. Creación de una red social corporativa. <p><u>2do Encuentro: (vía web-plataforma zoom)</u></p> <p>Módulo 2: Noticias Corporativas – técnicas de abordaje a nivel interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición del tema. Importancia para la organización. ✓ Marketing Digital como estrategia de comunicación interna para dar a conocer las noticias corporativas a los trabajadores. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las herramientas más apropiadas: email marketing; grupos corporativos whatsapp, telegram, Instagram, canales youtube, entre otros. • Definir las herramientas a utilizar y las estrategias más adecuadas en el uso de cada una de las escogidas. ✓ Establecer la temporalidad para el arranque de la estrategia innovadora del manejo de las noticias corporativas.

		<p><u>3er encuentro(vía web-plataforma zoom)</u></p> <p>1: realizar la siguiente consigna: Confeccionar un cronograma de tareas a diseñar y cumplimiento de cada una de las actividades destinadas para mantener un adecuado nivel de motivación con los trabajadores a través de estrategias de comunicación interna. Esto implica la contratación de los profesionales encargados del diseño de las herramientas necesarias para cumplir con cada una de las estrategias para mejorar la comunicación interna entre los trabajadores.</p> <p>2: En cada Evento está planteado un espacio para dar retroalimentación acerca de las estrategias a diseñar y tormenta de ideas.</p> <p>Responsable: Gerente de Administración y Finanzas y Capacitador</p>
	Tiempo Requerido	<p>Gerente de Administración (adicional al de la empresa): 24 horas</p> <p>Socios Directivos: 6 horas</p> <p>Capacitador: 12 Horas</p>
Recursos Involucrados	Humanos	Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH) – Gerente de Ventas - Socios Directivos –Capacitador-Mandos Medios.
	Técnicos	Conocimientos relativos a: herramientas de comunicación interna ; redes sociales; marketing digital, entre otros.
	Económicos	<p>\$2060 por cada hora de trabajo en: Lic. en Administración (encargado de la Gestión de RRHH (\$49.440).</p> <p>\$5000 por cada hora de trabajo del Capacitador (\$60.000).</p> <p>\$10000 logística para llevar a cabo los eventos.</p>
	Materiales	Computadora con acceso a internet y paquete de Office, internet WI-FI. Acceso a plataforma zoom.
	Físicos	Oficina, sala de reunión, equipos e internet para cada uno de los participantes en los eventos virtuales, proyector digital.

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Tabla 2. Acciones y Recursos para cumplimiento del Objetivo Específico N° 2

Objetivo Específico N° 2		
Capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo, para así lograr una correcta inducción en su puesto de trabajo y un clima laboral favorable para la organización.		
Finalidad del Objetivo	Brindar una capacitación que permita a los trabajadores que van a ingresar a la empresa realizar una inducción que los prepare adecuadamente al inicio de sus actividades en la empresa, siguiendo las pautas de un manual corporativo.	
Dirigido a	Trabajadores que inician actividades en la empresa, niveles jerárquicos y mandos medios.	
Acciones y Responsables a cargo	<p>Concientizar a los mandos medios y socios directivos de la importancia de aplicar esta capacitación a los trabajadores inician sus labores en la empresa, a fin de favorecer el clima laboral de la empresa. / Gerente de Administración (encargado de gestionar el RRHH).</p> <p>Convocar a los niveles jerárquicos y mandos medios al siguiente encuentro presencial: (1 reunión de 3 horas, incluye un receso de 20 minutos).</p> <p><u>1 encuentro: (presencial, metro y medio de distancia entre cada uno, normas de bioseguridad(uso de tapabocas, guantes y desinfección al entrar) Previo al encuentro, desinfección del espacio a utilizar</u></p> <p>1: Manuales Corporativos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué son y cuál es su importancia? ✓ Cómo son las pautas para el diseño de un manual corporativo ✓ Qué tener en cuenta a la hora de elaborar un manual para la inducción de los trabajadores que se inician en la empresa. <p><u>2da Actividad: Diseñar un manual corporativo para la correcta inducción en su puesto de trabajo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicar el profesional externo de apoyo al diseño del manual ✓ Contratar el profesional. <ul style="list-style-type: none"> • Dicha elección debe ser producto de la revisión de varios perfiles o propuestas. ✓ Cumplir con los pasos para su elaboración ✓ Elaborar el manual corporativo ✓ Presentarlo a los mandos medios y niveles jerárquicos de la empresa, para su ajuste y posterior aprobación. <p>Responsable: Gerente de Administración y Finanzas, Capacitador</p>	
Tiempo Requerido	Gerente de Administración (adicional al de la empresa): 11 horas Socios Directivos: 2 horas Capacitador: 4 Horas Asesor Externo: 30 horas	
Recursos Involucrados	Humanos	Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH) – Gerente de Ventas - Socios Directivos –Capacitador-Mandos Medios
	Técnicos	Conocimientos relativos a: inducción laboral, manuales corporativos
	Económicos	\$2060 por cada hora de trabajo en: Lic. en Administración (encargado de la Gestión de RRHH) (\$22.660). \$5000 por cada hora de trabajo del Capacitador (\$20.000). \$5000 por cada hora de honorario profesional (diseñador del manual) un promedio de 30 horas (\$150.000)

		\$6000 logística para llevar a cabo los actividades.
	Materiales	Computadora con acceso a internet y paquete de Office, internet WI-FI. Acceso a plataforma zoom.
	Físicos	Oficina, sala de reunión, equipos e internet para cada uno de los participantes en los contactos virtuales, proyector digital.

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Tabla 3. Acciones y Recursos para cumplimiento del Objetivo Específico N° 3

Objetivo Específico N° 3		
Capacitar a los mandos medios y nivel jerárquico con estrategias de liderazgo coach, para lograr de esta manera conseguir que la comunicación interna se convierta en una herramienta de motivación y gestión.		
Finalidad del Objetivo	Brindar una capacitación que permita a los mandos medios y nivel jerárquico conocer las estrategias de liderazgo coach y así conseguir que la comunicación interna pueda convertirse en una herramienta motivadora en la gestión y así aumentar el desempeño de los trabajadores.	
Dirigido a	Mandos medios y niveles jerárquicos de la casa central.	
Acciones y Responsables a cargo	<p>Concientizar a los socios directivos de la importancia de aplicar esta capacitación en orden de favorecer a la empresa en su clima laboral y productividad. / Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH)</p> <p>Convocar a los mandos medios y niveles jerárquicos a los siguientes encuentros semi-presenciales: (1 reunión de 3 horas presencial y 1 encuentros vía web de 1 o 2 horas. Previo al encuentro, fueron suministrados los puntos a tratar y material de apoyo en cada uno.</p> <p><u>1 encuentro: (presencial, metro y medio de distancia entre cada uno, normas de bioseguridad(uso de tapabocas, guantes y desinfección al entrar) Previo al encuentro, desinfección del espacio a utilizar.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Módulo 1: Comunicación interna y competitividad. ✓ Conceptos claves y planificación de la comunicación interna. Canales de comunicación y su sinergia. ✓ Módulo 2: Coaching y liderazgo. Definición. Herramientas. Estrategias. <p><u>2do Encuentro: (vía web-plataforma zoom)</u></p> <p>Módulo 2: diseño de un plan de acción para favorecer la comunicación en niveles jerárquicos y mandos medios con el uso de herramientas de coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer la temporalidad para el arranque de las estrategias. <p><u>3er Evento:</u></p> <p>1: realizar la siguiente consigna: Confeccionar un cronograma de actividades, partiendo de las estrategias de liderazgo coach, y que estarán destinadas a mantener un adecuado nivel de motivación en los trabajadores de la empresa</p> <p>2: Espacio para dar retroalimentación acerca del cronograma.</p> <p>Responsable: Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH)y Capacitador.</p>	
Tiempo Requerido	Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH)(adicional al de la empresa): 15 horas Socios Directivos: 4 horas Capacitador: 10 Horas	
Recursos Involucrados	Humanos	Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH) – Gerente de Ventas - Socios Directivos –Capacitador-Mandos Medios.
	Técnicos	Conocimientos relativos a: liderazgo coaching, comunicación interna.
	Económicos	\$2060 por cada hora de trabajo/ Gerente de Administración (\$30900). \$5.000 por cada hora de trabajo del Capacitador (\$50.000).

		\$5000 Insumos y materiales.
	Materiales	Computadora con acceso a internet y paquete de Office, internet WI-FI.
	Físicos	Oficina, sala de reunión, proyector digital.

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Marco de Tiempo para la Implementación

Tabla 4. Diagrama de Actividades de Gantt

Actividades	Tiempo en Semana y Meses					
	1	2	3	4	5	6
Objetivo Específico 1: Fortalecer la comunicación interna a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras	■	■	■			
Objetivo Específico2: Capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo	Actividad 1	■	■	■		
	Actividad 2	■	■	■	■	■
Objetivo Específico3: Capacitar a los mandos medios y nivel jerárquico con estrategias de liderazgo coach				■	■	■

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones

Para medir o evaluar las acciones del “Plan de comunicación interna en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, a través de la capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos en líderes coaches, se utilizó la fórmula de retorno de la inversión de la implementación, dado que todo el plan se basa en un proceso de capacitación y diseño de estrategias a través de la capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos en líderes coaches, que le permita incrementar sus ventas y obtener beneficios.

Su fórmula es:

$$\text{ROI propuesta} = [\text{Beneficios de la propuesta} - \text{costo de la propuesta} / \text{Costo de la propuesta}] \times 100$$

Tabla 5. Cálculo del ROI de la propuesta.

Total ventas del ejercicio 2018	\$ 318.857.647,78
Total Costos de ventas 2018	\$ 249.898.421,48
Resultado Bruto Ventas 2018	\$ 68.959.226,30
Inflación 2020 (26,29% a octubre del 2020)	\$ 83.827.675,60
Beneficio de la propuesta 3%	\$ 2.514.830,27
Fortalecer la comunicación interna a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras (Objetivo N°1)	\$ 119.440,00
Capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo (Objetivo N°2)	\$ 198.660,00

Capacitar a los mandos medios y nivel jerárquico con estrategias de liderazgo coach(Objetivo N°3)	\$ 85.900,00
Costo Total de la propuesta	\$ 404.000,00
ROI Plan de la propuesta para la Empresa $((\$2.514.830,27-\$404.000)/\$404.000)\times 100$	522,48%

Fuente: Cálculos propios 2020 y estados financieros de la empresa año 2018.

El cálculo del ROI permite determinar qué tan viable es para la empresa la aplicación de la propuesta, dado que el proceso implica inversión en tiempo y dinero. Con base en el resultado obtenido, y de cumplirse las acciones planteadas, por cada peso que “A. J. & J. A. Redolfi SRL” invierta en el plan de comunicación interna en los mandos medios y niveles jerárquicos, se recibirán 522 pesos de retorno, haciendo de esta propuesta algo viable y muy favorecedora para la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con una experiencia de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Además, posee una flota de empleados de la empresa asciende a 170 personas y posee cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Actualmente, la empresa presenta falta de evidencias sobre las formas de comunicación interna que se aplican. Ello induce a pensar que la misma requiere de un plan de comunicación interna, a través de la capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos en líderes coaches, para fortalecer el clima laboral y mejorar su productividad. Es por esta razón, que en el presente trabajo final de grado se han propuesto distintos objetivos con la finalidad de colaborar con esta meta.

Inicialmente se realizó un análisis integral de la empresa, a través del cual se detectó que, en contra de lo que expresa uno de sus valores fundamentales, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, la empresa se caracteriza por la informalidad en cuanto a procesos y comunicación interna, a raíz de la ausencia del departamento de recursos humanos. Si bien los directivos de la organización se enfocan en la situación financiera, no deben descuidar un aspecto trascendental para cualquier organización como es su recurso humano, ya que son ellos los que conducen al éxito y resultan determinantes en el clima organizacional y productividad de la empresa.

Es en base a esto que en el presente trabajo final de grado, se diseñó un plan un de comunicación interna a la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, a través de la capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos en líderes coaches, que le permita a su vez incrementar sus ventas y obtener beneficios.

En primera instancia, se planteó el diseño de una serie de estrategias haciendo uso de las redes sociales internas para fortalecer la comunicación corporativa entre los trabajadores de la empresa, así como, hacer uso del marketing digital para favorecer el manejo de noticias corporativas y así tomar conciencia acerca de la importancia de una correcta motivación del recurso humano disponible en la empresa para que pueda incrementarse la productividad y mejorar el clima laboral.

Asimismo, se procura brindar una capacitación a los trabajadores que van a ingresar a la empresa a través de una inducción que los prepare adecuadamente al inicio de sus actividades en la empresa, siguiendo las pautas de un manual corporativo. Igualmente, también es necesario llevar a cabo la capacitación a los mandos medios y nivel jerárquico, para que conozcan las estrategias de liderazgo coach y así conseguir que la comunicación interna pueda convertirse en una herramienta motivadora en la gestión y así mejorar el desempeño de los trabajadores.

Además, es necesario que la empresa tenga en claro cuáles son los beneficios prioritarios para el recurso humano, ya que no se trata solamente del tema financiero, sino también de motivar y favorecer al recurso humano. Es por eso que la comunicación interna es determinante para el éxito en las organizaciones y puede ser la generadora de un impacto positivo en la productividad. Y la propuesta planteada demuestra con números, que se obtendrán mayores beneficios económicos para la empresa.

En resumen, es de vital importancia implementar el plan de comunicación interna que favorezca a sus tareas, a su sentido de pertenencia, a su bienestar y clima laboral. A su vez, la formación de líderes coach dentro de la misma permitirá profesionalizar en cada área a los trabajadores que formen parte de la misma, ayudándolos a que su productividad aumente.

Recomendaciones:

Es necesario realizar un monitoreo, control, seguimiento para detectar ajustes que sean necesarios al plan de acción propuesto a la empresa. Para esto se recomienda hacer uso, entre otros, de evaluaciones de desempeño y encuestas de satisfacción de manera periódica. Se sugiere, por último, que la empresa formalice la creación del departamento de recursos humanos que tanta falta hace para gestionar adecuadamente los procesos relacionados con el área, dada las proyecciones de crecimiento que la organización proyecta.

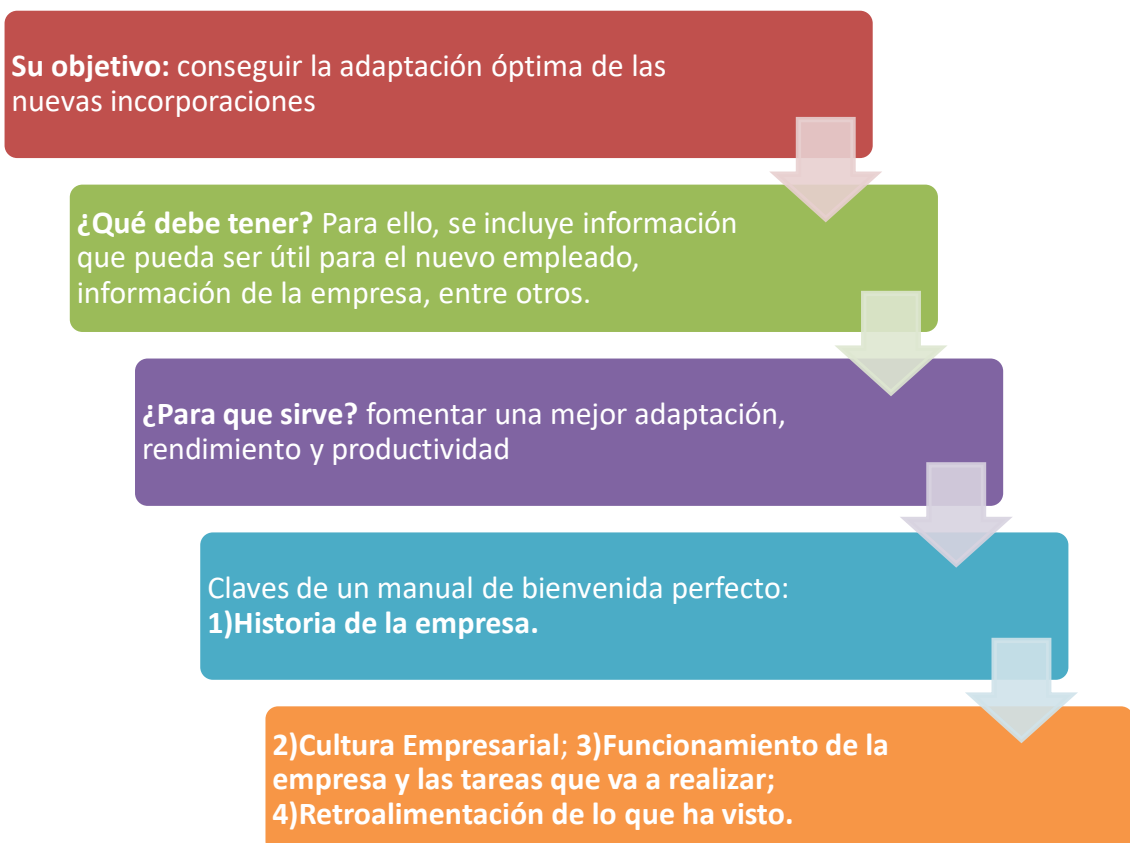
Referencias Bibliográficas

- Armas Sandoval, J. G. (2014). “*COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL*”, Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial. Recuperado el 2020, de Quetzaltenango, junio de 2014: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Bautista, N., Rodríguez, M., & Sanchez, M. (2012). *El Coaching como generador de habilidades de liderazgo para personas con cargos en niveles ejecutivos*. Recuperado el 2020, de Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología, Chía - Colombia: <https://core.ac.uk/download/pdf/47067973.pdf>
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Recuperado el 2020, de La Crujía Ediciones, Buenos Aires - Argentina: <file:///C:/Users/mi/Downloads/978-3-3193-1-10-20190104.pdf>
- Dahan, J. (2019). *Tesis Final de Grado Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi*. Recuperado el 2020, de Universidad Siglo 21, Lic. en Recursos Humanos: <https://docplayer.es/184408215-Tesis-final-de-grado.html>
- Dominici, M. (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*. Recuperado el 2020, de Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, ISSN-e 1668-0227, N°. 57, 2016, págs. 137-145: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7323732>
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional*. Recuperado el 2020, de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1894>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM, 1ra.

Anexos

Anexo 1. Otros elementos a considerar en el plan de implementación

Del objetivo específico 2, que plantea “Capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo, para así lograr una correcta inducción en su puesto de trabajo y un clima laboral favorable para la organización”. Con relación al **manual corporativo de inducción**, las pautas generales a seguir son las siguientes:



:

Del Objetivo Específico 3, algunos argumentos finales a agregar, son los siguientes:

Objetivo Específico 3	Lo que se quiere hacer	Resultados que se esperan
<p>Capacitar a mandos medios y niveles jerárquicos en liderazgo coach</p>	<p>A través de esta acción a llevar a cabo, el personal a cargo de la misma propondrá que se efectúe una reunión de equipos de cada área junto con su respectivo encargado, para poder trabajar sobre las cualidades negativas y de esta manera modificarlas y</p> <p>Desarrollar las acciones hasta convertirlas en positivas y si ya son positivas desde el comienzo, reforzarlas y fortalecerlas. Con esto, lo que se lograra será la integración y unión de los miembros de la organización, reforzando el compañerismo, compromiso y la eficiencia en el puesto de trabajo.</p>	<p>Relacionarse con otros empleados en forma más productiva motivando de esta manera la cooperación formativa de equipos de trabajo.</p> <p>Trabajar sobre situaciones repetidas generando mejores resultados.</p> <p>Coordinar acciones para lograr resultados óptimos.</p> <p>Desarrollar una estrategia de liderazgo diferente.</p> <p>Promover contextos de confianza para lograr equipos de alto rendimiento.</p>