



“Plan de comunicación y formación de líderes coach en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”

Alumno: Daniela Belén Fernández

D.N.I. : 37.179.777

Legajo: VRHU12839

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2020

## Resumen

El presente reporte de caso que fue realizado para empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, República Argentina. Dedicada al rubro de la distribución y comercialización de productos alimenticios y cigarrillos.

El problema central de esta empresa esta situado en la falta de formación de sus mandos medios, con una mirada tradicional del liderazgo orientados a la tarea y un estilo de comunicación vertical donde los mensajes fluyen desde la dirección hacia los distintos sectores de acuerdo con la jerarquía.

Se llevo a cabo a lo largo del presente trabajo dos conceptos claves, el coaching como la herramienta capaz de modificar a los mandos medios y que cuyas acciones contribuyan a formar equipos de alto rendimiento. Para potenciarlo, la contratación de un analista de comunicación que lleve adelante la implementación de una intranet corporativa y una red social que sea capaz de integrar a la casa central con las sucursales.

Se desprende de la conclusión del presente reporte de caso que el plan de acción propuesto mejorara los niveles productivos ya que los colaboradores contarán con herramientas que les permita seguir creciendo y retroalimentándose.

*Palabras Claves:* 

Comunicación 2.0- Coaching- Red Social- Intranet- Analista de comunicación.

## **Abstract**

This case report was made for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Based on James Craik's town, in the Province of Córdoba, Argentina, dedicated to the area of distribution and commercialization of food products and cigarettes.

The main problem of this company is the lack of training of middle managers who have a traditional view of task-oriented leadership and a vertical communication style where messages flow from the management to the different sectors according to the hierarchy.

Throughout this case report i worked on two key concepts. Coaching as a tool to help modified middle managers actions and contribute to create high-performance teams. To enhance it, hire a communication analyst to in implementation a corporate intranet, a social network capable of integrating the head office with the branches.

It is clear from the conclusion of this case report that the proposed action plan will improve production levels since the collaborators will have tools that will allow them to continue growing and getting feedback.

*Keywords:*

Communication 2.0- Coaching- Social Network- Intranet- Communication analyst.

Introducción .....	4
Análisis de Situación.....	7
Marco Teórico .....	15
Comunicación interna .....	15
Liderazgo coach .....	16
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de implementación.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Alcance.....	18
Contratación de Analista de Comunicaciones.....	18
Mejoramiento de intranet corporativo como herramienta central de la comunicación.....	19
Red social corporativa.....	20
Diagrama de Gantt .....	22
Evaluación del impacto de la implementación.....	22
Recomendaciones.....	25
Bibliografía .....	26
Anexos .....	27
A. Diseño de puesto analista de comunicación interna.....	27

## Introducción

Redolfi S. R. L es una empresa dedicada al rubro 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.

del interior del país con epicentro en Jaimes Craik, Provincia de Córdoba. Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. Son una familia con mucha influencia en la zona, muy querida, el abuelo de José Redolfi asumió la intendencia en 1993 y José participó de la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar.

La familia siempre estuvo ligada al negocio de la distribución siendo el pionero Angel Redolfi, tío abuelo quien fuera el sodero de Oliva. El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel Ángel se quedaba a cargo de la atención del local, Alonso decidió comenzar un proceso de expansión visitando a las localidades vecinas vendiéndoles cigarrillos y golosinas.

Uno de los hitos más importante para la expansión de la compañía se dio en septiembre 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, 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.

Un año más tarde compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín y en 1983 sellan un acuerdo comercial muy importante con la empresa tabacalera Massalin Particulares quienes les ofrecen a Redolfi la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

Para 1993 ya no solo operaban el negocio de los cigarrillos, sino que se suma la distribución de helado La Montevideana y los productos congelados de Mc. Caín, ese mismo año debido al incremento en el negocio decidieron abrir sus oficinas corporativas en otro sitio quedando este para el acopio de los productos congelados.

Su proceso de expansión continuo 2 años después con el ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares dándoles una fracción de la de la Ciudad de San Francisco, Villa Maria y Ciudad de la Frontera en Santa Fe.

En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María y, dado el éxito de este emprendimiento, en agosto del año 2000 se trasladó a un nuevo local con mayor capacidad. Ya en junio del año 2001, se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución. Entre 2003 y 2005 lograron la apertura de 2 locales mayoristas más y depósitos de preventa tras asumir la representación de los productos marca Kraft. La última apertura fue en la localidad de Bell Ville en el año 2009 que la hizo en compañía de su socio estratégico Massalin Particulares.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca, Kodak, entre otras marcas importantes.

La dotación de la empresa es de 130 colaboradores y una flota de 73 vehículos desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos en las 5 sucursales.

Su visión, misión y valores apuntan a ser una empresa líder en el mercado en el que operan, buscando siempre una nueva oportunidad de negocios, sus principales prioridades están dadas por atención y satisfacción de las necesidades de los clientes, dándoles a los colaboradores la posibilidad de desarrollarse y crecer dentro de la empresa. Es una compañía constante crecimiento, que está siempre en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y es muy exitosa en su rubro ya que a lo largo de sus 50 años de trayectoria logro crecer de manera sostenida, tiene un faltante critico como es la gestión de las personas o departamento de recursos humanos.

Algunos autores consideran que es importante que los jefes tengan una formación de lideres coach ya que en las empresas del siglo 21 se espera que los colaboradores sean miembros activos y capaces de aportar ideas innovadoras a la organización donde trabajan, los planes de comunicación le aportan a las empresas una identidad propia, fomentando el trabajo y la sinergia de los equipos como así también dar a conocer de manera sistematizada las novedades y eventos de la compañía.

Macarena Fabrisin (2016) en su tesis de grado "Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba" propone una definición importante diferenciando el rol del jefe de las empresas en las empresas tradicionales con la de los líderes del siglo 21:

El perfil de autoridad muta desde un capataz que ejerce control e imparte normas hacia el coach, líder que acompaña y guía los colaboradores mediante el uso de la palabra y la comunicación

como herramientas cruciales para el crecimiento de los trabajadores y del equipo. La palabra adquiere importancia debido a que resulta de interés lo que se dice, cómo se lo dice y las realidades y oportunidades que se crean, en un trasfondo de confianza en el que se logre un ambiente flexible de innovación, crecimiento, en el que la autoridad es conferida y no impuesta, por lo que no depende del uso de la fuerza sino de las acciones que el líder emprenda. (Fabrisis, 2016, pág. 24)

La confianza, como nueva emocionalidad, permitirá no sólo que un empleado rinda más, sino que, además, cederá lugar a lograr que los empleados compartan sus logros y conocimiento en el trabajo, aumenten su competitividad y estará dispuesto a colaborar debido a la autonomía que podrá sentir. (Fabrisis, 2016, pág. 25)

Por su parte Coppa Cecilia (2013) propone en la tesis de grado “Influencia del liderazgo de Mandos Medios en el ausentismo del personal de Amanda Pack” que si bien actualmente hay muchas definiciones sobre Liderazgo planteadas desde diferentes perspectivas, todas las teorías tienen en común que el Liderazgo genera influencia sobre otras personas. Es por ello por lo que para las organizaciones es un tema relevante ya que los líderes cumplen la función de transmitir a las personas a su cargo la visión de la organización para que actúen de acuerdo con ella. (pag.40)

En lo que refiere a la comunicación organizacional Kevin Dumerauf (2019) en su trabajo final de grado “Comunicación Interna y Cultura Organizacional” se refiere a comunicación interna como aquella que se encarga de ofrecer información acerca de las organizaciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Impulsa el conocimiento en toda la institución provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito interno. Además, facilita el cambio, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones. La comunicación interna ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes con los que cuenta una empresa hoy en día para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización. (P.7)

Liderazgo coach y comunicación interna son dos términos que están intrínsecamente ligados como se puede visualizar de los distintos autores ambos conducen a un cambio cultural en una compañía como así también al involucramiento de los colaboradores en las tareas que desarrollan guiados por líderes que sean capaces de transmitir la cultura de la compañía y que sean fuentes de desarrollo de sus equipos de trabajo tanto a nivel profesional como personal.

## **Análisis de Situación.**

Una de las características de Redolfi es estar siempre en constante crecimiento ya que desde su fundación busco nuevas oportunidades de negocio, en el comienzo operaba un solo segmento del mercado, la venta de cigarrillos y productos de bazar el segmento que abarcaban era la distribución a pequeñas localidades, con el paso del tiempo no solo supo rodearse de socios comerciales que le permitieron ser líderes en ese segmento y crecer hacia otras áreas del negocio como fue la instalación de supermercados mayoristas ya no solo para abastecer al pequeño o mediano comerciante sino también a los consumidores finales.

Si bien la facturación de la compañía fue aumentando en los últimos años llegando a una facturación récord en el año 2006 de 53 millones de pesos la tasa de rentabilidad tuvo una depreciación de un 50 % pasando de 5 puntos a 2,5.

La empresa cuenta con una buena solvencia ya que no tiene problemas con respecto al nivel de endeudamiento, el 80% de sus ventas son en efectivo y un 20 % a crédito siendo que los pagos a de los compradores son como tiempo máximo a 21 días, gracias a esto puede cumplir en tiempo y forma con sus proveedores.

La empresa se caracteriza por ofrecer productos de calidad por sus convenios tiene con las principales marcas elaboradoras de productos de consumo masivo.

A los clientes les sugieren estrategias de negocio teniendo diversidad de públicos pasando por despensas 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.

### 1. Análisis Político.

Cuando se habla de factores políticos hacemos referencia a la vida política no solo del país donde opera la compañía sino también del mundo. Se puede mencionar entonces que la llegada del Covid-19 hizo que el mundo quedara dividido bajo dos modelos políticos el liberales o democracias donde solo funciona un poder como es el caso de Argentina donde el poder ejecutivo está gobernando a través de decretos de necesidad y urgencia con un congreso diezmado y la justicia en feria. Según la información que viene del mundo los países que han logrado salir con menor impacto económico y tener una salida de la situación de crisis son aquellos países donde la democracia no existe.

El mundo de hoy, ante la crisis actual de una pandemia sin precedentes, no parece que pueda pensar en términos de largo plazo. En circunstancias como la actual parecen mejores los resultados en China, Singapur o Corea del Sur, que no son precisamente modelos de democracia liberal ni los limitados modelos de autoritarismo latinoamericano. (Amador Martinez, 2020).

En lo que refiere a la industria en la que opera la empresa Redolfi la irrupción del coronavirus se puede mencionar que las decisiones políticas pusieron a esta como una actividad esencial lo que significo ser unas de las pocas actividades exceptuadas de la cuarentena preventiva y obligatoria con el fin de evitar el desabastecimiento de la población.

Al momento de decretar el aislamiento social, preventivo y obligatorio por el coronavirus, el Gobierno Nacional también anunció que algunas actividades y servicios esenciales quedaban exceptuados de cumplir la cuarentena, siempre y cuando presenten un certificado.

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

Industrias de alimentación, su cadena productiva e insumos; de higiene personal y limpieza; de equipamiento médico, medicamentos, vacunas y otros insumos sanitarios. (Cannataro, 2020).

## 2. Análisis Económico.

La economía es un factor importante para todas las empresas, como así también el rumbo económico de un país a través de ella se puede planificar las inversiones, márgenes de ganancias, la contratación del personal.

Argentina viene desde 2018 con grandes problemas económicos, una deuda externa tomada en los últimos 10 años impagable lo que pone al país en virtual default, es una complicación para todas las compañías en los últimos cuatro años se estima que cerraron alrededor de 20.000 empresas (Ambito Financiero, 2019), esto genero que 146.800 personas perdieran su empleo (Iprofesional, 2019).

La pandemia global que azota al mundo si bien genero un caos en la economía mundial donde se espera una caída del PBI del 3% catalogado como la mayor crisis económica de la historia incluso superando a la gran depresión de 1929 (hispanTV, 2020). En Argentina se espera que la caída del PBI sea del 6% (Infobae, <https://www.infobae.com/>, 2020), ahora bien la industria en la que opera Redolfi al ser catalogada como servicio esencial y poder seguir operando la crisis no le genera un problema en cuanto a poder seguir operando y manteniendo las fuentes de trabajo, de hecho los supermercados y las empresas distribuidoras de alimentos tuvieron su boom de ventas durante la cuarentena incluso alcanzando niveles récords superando las ventas por las fiestas de navidad y fin de año.

El temor al desabastecimiento y la necesidad de mayor desinfección para evitar el contagio hicieron que la tendencia que venía registrando el consumo masivo diera un giro de 180 grados. Las ventas en los supermercados explotaron en la primera quincena de marzo, de acuerdo con información de varios analistas en la materia. (Donato, 2020)

## 3. Análisis Sociales.

El covid-19 irrumpió en la manera de como se relacionaba el mundo, antes de esta pandemia era habitual abordar un avión y hacer turismo por el mundo, reunirse con la familia y amigos o simplemente estar cerca de los seres queridos.

Sin lugar a duda todas estas practicas quedaron suspendidas por el momento la cuarentena obligatoria en el mundo, mas las medidas de distanciamiento social donde hay que

tener una distancia de al menos 2 metros de las personas cambio a las sociedades y la manera de vivir de ellas.

La industria en la que opera Redolfi tuvo que tomar medidas en su operatoria diaria tienen horario privilegiado para los adultos mayores que son la población más vulnerable, el home-office para los sectores administrativos, las colas en las calles para mantener el distanciamiento social y el ingresar de manera paulatina a los supermercados son los grandes cambios a los que las sociedades tengan que acostumbrarse.

#### 4. Análisis Tecnológico.

La tecnología juega un factor predominante en los últimos años, el estar actualizados en esta materia es fundamental para todas las empresas, más en este momento de crisis ya que los cambios sociales y culturales llevaron a las personas a usar con frecuencia las plataformas digitales para realizar compras o para el ocio.

El E-comerse va ganado terreno a nivel mundial por lo tanto tener una pagina web atractiva, disponibilidad y variedad de productos junto con la entrega a domicilio son dos factores importantes a tener en cuenta para llegar a todos los segmentos del mercado.

En tiempos de cuarentena es muy importante contar con estas plataformas ya que al reducirse la movilidad de las personas muchos eligen como medio para realizar las compras esta modalidad.

Los consumidores tratan de evitar las aglomeraciones y centran sus compras en comercios cercanos, priorizando la adquisición de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene: 68% declara estar comprando más alimentos no perecederos y 64% más productos de limpieza y desinfectantes.

En relación con los lugares de compra, el 78% de las personas intenta comprar cerca de su casa, tratando de evitar grandes centros comerciales y supermercados. (Infobae, 2020)

#### 5. Análisis Ecológico.

La conciencia ecológica se vio en los últimos años acentuado debido a los acontecimientos del cambio climático y la contaminación.

Esto llevo a las administraciones a tomar medidas para bajar esos niveles entre las principales medidas que se tomaron fue la prohibición de entrega de bolsas que no sean

biodegradables en los supermercados y la reducción de los plásticos de un solo uso como por ejemplo los sorbetes, esto es un alivio para la ecología ya que normalmente las bolsas tardan en degradarse alrededor de 1000 años.

## 6. Análisis Legal

Dentro de lo que es la normativa para las empresas en las que opera Redolfi podemos mencionar los decretos de necesidad y urgencia dictados por el Presidente de la Nación en donde enmarca a la empresa como un servicio esencial teniendo que expender a sus trabajadores un permiso para que puedan llegar a los lugares de trabajo la que hay innumerables retenes a lo largo y ancho del país con el fin de que se cumpla con el aislamiento, preventivo y obligatorio para mitigar los efectos del COVID 19.

En el marco de las acciones para reforzar los controles durante la cuarentena general por el coronavirus, el Gobierno nacional solicita que aquellas personas que realicen tareas esenciales presenten una autorización para circular en cualquier zona del territorio nacional. (Clarín, 2020)

La industria en la que opera Redolfi es sumamente competitiva debido a la diversidad de competidores que hay en el mercado como así también de productos en la actualidad los consumidores cambiaron sus preferencias de compra por lo tanto hay que ofrecer no solo primeras marcas sino también las sustitutivas, para tener un margen más importante de rentabilidad.

Lo más importante es contar no solo con salones de ventas comerciales sino también con canales digitales, como una plataforma para realizar actividades de E-commerce ofrecer descuentos, promociones y realizar envíos a domicilio como parte del portfolio del negocio. Se esta demostrando en los últimos tiempos que los consumidores van a cambiar sus hábitos a la hora de realizar una compra por lo que todas las empresas deben poder adaptarse a estas exigencias del mercado y de esta manera poder seguir siendo competitivas.

A continuación, se presenta el análisis PORTER, se podrá observar la relación de la empresa con el entorno y la comunidad en la que opera.

- Rivalidad entre Competidores.

La empresa Redofi S.R.L no tiene competencia directa en lo que refiere al manejo de ambas unidades de negocio, sí cuenta con autoservicios mayoristas y prevendedores pero ninguno que abarque la totalidad del mercado.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La principal amenaza de la empresa es el ingreso de las grandes cadenas mayorista que cuentan con depósitos propios es que se instalen en las distintas ciudades donde estos operan, en los últimos años estas cadenas vienen ganando terreno situándose en localidades claves donde la demografía es alta.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

Los cambios en los hábitos de consumo y la crisis económica constante en la que está el país obligan a las empresas a ofrecer productos de segundas marcas siendo estos una amenaza para el segmento en el que opera la compañía. Redolfi solo comercializan primeras marcas.

- Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores tienen un gran poder de negociación ya que ellos son quienes ponen las condiciones de pago y los tiempos de entrega. De acuerdo con el cumplimiento de cada cliente, es como se determinan las entregas.

- Poder de negociación de los consumidores.

El poder de los consumidores al igual que los proveedores es alto, debido a que tienen más opciones para elegir dónde comprar de acuerdo con las promociones y medios de pago que ofrezca el local, como así también si tienen una plataforma de E-commerce y envíos a domicilio.

---

### Fortalezas

F

- Distribuidores de primeras marcas.
- Más de 50 años de presencia en el mercado.
- Amplio respaldo y profesionalismo ante sus clientes, proveedores, entidades bancarias, etc.
- Muy buenas condiciones de financiamiento y asesoramiento personalizado a quienes quieren incursionar en su primer negocio minorista.

---

### Oportunidades

O

- Tener una marca propia o comercializar segundas marcas.
- Apertura de locales en otras localidades la provincia e incluso otras provincias.
- Incorporación de jóvenes mediante pasantía o plan de jóvenes Profesionales.

---

### Debilidades

D

- Falta de Certificación en materia de seguridad e higiene laboral.
- Personal fidelizado, pero no capacitado.
- Falta un plan comunicacional y corporativo.
- Falta de departamento de recursos humanos.

---

### Amenazas

A

- Avances de las grandes cadenas mayoristas.
- Incremento de precios y baja del consumo.
- Crisis política, económica y social en la que está inmerso el negocio.

---

Fuente: elaboración propia.

Entre las fortalezas que se pueden mencionar en primer lugar encontramos una empresa que esta afianzada por su trayectoria y presencia en el mercado con mas de 50 años de trayectoria esto le da una gran visibilidad lo que lleva a que los consumidores los elijan.

El financiamiento y la asesoría que ofrecen son un servicio diferenciador a quienes quieren poner un comercio de proximidad generando una sinergia entre proveedor y cliente como así también la fidelización.

Entre las oportunidades Redolfi puede generar convenios con sus proveedores con el fin de tener una marca propia, o comenzar a comercializar segundas marcas.

Otra oportunidad con la que cuenta es la de abrir más locales propios en otras provincias y ofrecer franquicias nacionalizando la marca más allá del mercado en el cual operan dentro de la Provincia de Córdoba.

La incorporación de pasantes o jóvenes profesionales le puede dar a la compañía una mirada distinta de la manera de enfrentar los nuevos desafíos en materia de las necesidades de la industria.

La empresa debe trabajar en el contexto interno la comunicación, tener un plan de inducción y capacitaciones como así también contar con un departamento de recursos humanos.

Las amenazas que se destacan son el avance los supermercados mayoristas ganando terreno a lo largo y ancho del país, la baja en el consumo y el incremento de precios es otro de los grandes inconvenientes por los que pasa la industria.

Desde la mirada profesional de los recursos humanos se puede apreciar que Redolfi no cuenta con un departamento de gestión del capital humano lo que la lleva a cometer errores en la elección de los lideres, debido a que la misma no esta realizada por competencias sino por antigüedad. Las selecciones del personal son poco profesionales y la inducción al no estar estandarizada hace que los ingresantes pierdan tiempo al aprender la cultura de la compañía y las tareas que tienen que realizar.

Los planes de comunicación son fundamentales en las empresas del siglo 21, la participación de los colaboradores es sumamente importante por que los hace sentir parte esto aumenta la productividad y la satisfacción para la compañía, mejora el clima laboral y lleva a una gran eficiencia a la compañía.

Así como la sociedad va cambiando los lideres de las empresas también tienen que cambiar el modelo de jefe que le preocupa solo la productividad que es cosa del pasado. Hoy las empresas necesitan personal que sean capaces de fomentar lideres y equipos de alto rendimiento poniendo a el colaborador en el centro con todo lo que es y no solo por lo que hace.

## **Marco Teórico**

A continuación, se presentará la importancia de la comunicación interna en una empresa y como impacta en la misma, como así también, el aporte de la formación de los líderes coach en las empresas a través de la mirada de distintos autores, que sustentan el abordaje de esta temática con el fin de tener organizaciones más eficientes y competitivas.

### *Comunicación interna*

Se presentan las principales definiciones de la comunicación interna en una compañía y como influye en la organización.

La comunicación interna es todavía una de las grandes asignaturas pendientes de la empresa. Reconocida por todos los hombres de empresa como una necesidad ineludible al servicio de una gestión moderna e innovadora, la comunicación interna no ha alcanzado todavía ese reconocimiento práctico, que se demuestra en la creación de órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de recursos humanos, técnicos y económicos adecuados para desempeñarlas (García Jiménez, 1998, pág. 1). Para Rus Bermudez (2017) al nombrar la comunicación interna indica que esta permite a las empresas que reafirman su propia identidad, transmitiendo el conjunto de valores que es compartido por los miembros de la organización. En cualquier sistema, el nivel de involucración de una persona puede verse aumentado o disminuido en función del sentimiento de pertenencia. Es por ello por lo que desarrollar una buena política de comunicación interna puede suponer también una buena gestión de retención del talento.

La correcta gestión de la comunicación dentro de las empresas disminuye la posible existencia de flujos incontrolados de información, evitando así el alto grado de riesgo de conflicto y la rumorología. Los objetivos y funciones de ésta deben de formar parte del Plan Estratégico de la Compañía, teniendo que ser gestionada al mismo nivel que el resto de las políticas estratégicas. (Borrini, 1997), Para Irene Trelles (2000) la comunicación es el medio para que la organización pueda alcanzar los objetivos y metas propuestas, según la autora la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización apoyar a las operaciones centrales internas y externas (regular), definir a la organización y orientación al producto (persuadir), informar al público interno y externo (informar) y socializar a los individuos en la organización (integrar).

### *Liderazgo coach*

“La Real Academia Española (2014) define al coach como aquella persona que asesora a otra a impulsar su desarrollo profesional y personal y al líder como la persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”

Simón Dolan (2019) propone en su obra más coaching por más valores que :

“el coaching es el arte de extraer lo mejor de las personas respetando la integridad del espíritu humano. Es a la vez, una capacidad humana innata y una técnica adquirible”. (pág. 8) y continúa diciendo que el coaching normalmente se centrar en los problemas que la persona desea resolver o el resultado que quiere alcanzar, por lo tanto, el coach será la personas encargada de estimular al sujeto para que destape los conocimientos y destrezas innatas que le permitirán alcanzar un resultado sostenible.

El liderazgo coach es uno de los procesos que las organizaciones deben realizar con el fin de generar condiciones favorables al grupo de trabajo, obteniendo como resultado, altos grados de compromiso y un gran sentido de pertenencia dos hechos fundamentales para el éxito (Orduz Vadillo, 2013).

Comunicación interna y formación de lideres coach son dos conceptos que están intrínsecamente ligados y contribuyen al éxito de una organización.

Ambos procesos son necesarios en las empresas del siglo 21 para motivar y retener el talento de los colaboradores, poniendo a las personas en el centro, formándolos no solo para sus tareas sino también para la vida. Esto le permite cambiar la realidad y mejorar los aspectos que van a determinar la competitividad en el mercado que operen. Les generará a largo plazo una diferenciación ya que el capital humano va aportar sus mejores ideas en beneficio de la organización.

## **Diagnóstico y Discusión.**

El principal problema que presenta A. J. & J. A. Redolfi S. R. L es que no cuenta con planes de capacitación en todos los niveles jerárquicos incluidos los mandos medios generando en estos una mirada puesta en la producción y no en las personas, además se evidencian problemas en la comunicación que no genera sinergias entre los equipos de trabajo manejándose las sucursales como unidades funcionales independientes y con una estructura verticalista en el desarrollo comunicacional provocando interferencias y falsos rumores.

Es importante que Redolfi aborde esta problemática para que el problema no siga escalando y genere un clima laboral deficiente, si contara con un plan de comunicación podría mantener informado al personal y generar equipos de trabajo de alto rendimiento que conozcan hacia donde se dirige la empresa, cuales son sus planes a corto y mediano plazo, dado que cuando la información fluye naturalmente las personas se sienten motivadas y acompañadas.

El formar a sus mandos medios en el liderazgo coach es relevante para potenciar los equipos de trabajo y mejorar las herramientas que estos tienen para potenciar sus competencias y trabajar en sus debilidades.

Adoptar un plan de comunicación y la formación de líderes en el coaching y le permitirá a los directivos de la empresa poder abocarse netamente a la dirección de la compañía y su proceso de expansión, teniendo la certeza mandos medios preparados para desarrollar y supervisar los equipos de trabajo.

Las empresas para poder mejorar sus niveles productivos deben pensar en fidelizar a su personal para que estos funcionen como embajadores de la marca y esto se puede lograr con la capacitación no solo de los puestos de trabajo en el que están sino también desarrollando aquellas competencias personales con el fin de tener personas más productivas.

Redolfi si bien tiene una cultura participativa tiene una oportunidad de fomentar el trabajo colaborativo, la formación de sus líderes para mejorar la interrelación entre la casa central y las sucursales generando de esta manera equipos de trabajo altamente competitivos, vale la pena que la empresa realice una inversión en estos ítems para mejorar sus niveles de ingreso en un 10% por ventas.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general.*

Gestionar un plan de comunicación y formar a los mandos medios en liderazgo coach en la empresa Redolfi S.R.L con el fin de aumentar un 10% las ganancias de sus ventas.

### *Objetivos específicos.*

- A. Contratar un analista de comunicación encargado de llevar a cabo el plan de comunicación de la compañía.
- B. Mejorar el manejo de intranet corporativa.
- C. Implementar Yammer como la red social interna de la compañía.
- D. Formar a los líderes bajo el coaching para transformar los equipos de trabajo.

### *Alcance*

*Ámbito geográfico:* El presente reporte de caso es aplicable a la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de en Jaimes Craik, Provincia de Córdoba, República Argentina.

*Temporal:* Se estima como plazo para la implementación 12 meses a partir de septiembre de 2020 a septiembre de 2021.

### *Contratación de Analista de Comunicaciones.*

Para comenzar con el plan de comunicacional de Redolfi S.R.L la primera acción será la contratación de un analista de comunicación que sea capaz de alinear toda la información de la empresa en dos herramientas el mejoramiento de la intranet y la contratación, monitoreo y eso de la red social empresarial.

Se espera que el responsable de comunicaciones internas deberá tener una experiencia mayor a 3 años en tareas inherentes a la comunicación en una organización y estar graduado en periodismo o comunicación social descripción del puesto (Ver Anexo A).

Quien ocupe la posición será la encargada de monitorear la cultura de la empresa y llevar a cabo las acciones necesarias con el fin de integrar a todos los miembros de la organización independientemente del lugar geográfico donde se encuentren.

La contratación se realizará a través de la consultora Meta de la localidad de Villa María, estos presentaran una terna de candidatos a fin de que el director general de Redolfi sea finalmente a quien contratar.

La consultora tendrá que realizar el diseño y la evaluación del puesto, y además de las entrevistas la empresa solicita la realización del psicotécnico y exámenes pre-ocupacionales antes de contratar al ejecutivo.

Entre los costos están el salario del que surgen de la guía de Adecco (2019) en donde el salario promedio de un analista de comunicación es de \$ 65.768 más las contribuciones patronales que están en torno al 18% el total del costo por la contratación de una persona en la comunicación de la empresa asciende a \$77.606,24 los costos de Psicotécnico y pre-ocupacional son conceptos que se abonan por única vez y el costo de selección de la empresa recursos inteligentes es de un salario más IVA.

A continuación, se exponen los costos anuales:

Acción	Costos
Consultora de RRHH. Un sueldo más IVA	\$ 75.579,28
Salario anual del responsable de comunicación interna con SAC	\$1.008.881,12
Pre ocupacional	\$4.000
Psicotécnico	\$1.088
Total	\$1.089.548,4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2- Fuente elaboración propia.

La evaluación de la contratación será dada por la implementación de cada una de las herramientas comunicaciones y el monitoreo de estas, el tiempo de contratación del nuevo colaborador será de 3 meses una vez iniciada la búsqueda por la consultora.

*Mejoramiento de intranet corporativo como herramienta central de la comunicación.*

La segunda acción de este plan de acción será el mejoramiento de la intranet ya existente en la compañía a través de la misma será el responsable de comunicación interna el encargado de semanalmente enviar información relevante del negocio como planes de venta, felicitaciones por días especiales o de cumpleaños y toda información importante que surja de la dirección general.

El uso de este nuevo servicio que la empresa pone a disposición de sus colaboradores generará vínculos entre los diversos sectores ya que el servicio será prestado por la empresa Google que permite en su paquete business dominio de correo electrónico propio, video conferencias y llamadas de voz, calendarios compartidos, mensajería instantánea entre los miembros del equipo.

Las ventajas ofrecen Google como proveedor es tener un servicio que permite minimizar los tiempos de resolución antes un inconveniente en el proceso productivo ya que no se necesitará un correo electrónico y esperar la respuesta, sino que se puede realizar a través de la mensajería instantánea.

Las salas de capacitación estarán cargadas en el calendario por lo que si algún equipo necesita usarlas solo deberá reservarla con tiempo.

Otra de las ventajas es que la plataforma es accesible desde una PC o desde un dispositivo móvil que asegura mayor conectividad.

Además, permite realizar videollamadas desde la plataforma Meet que permitirá poder realizar reuniones periódicas entre la casa central y las sucursales.

El costo del mejoramiento de la intranet corporativa en su versión bussines es de \$4,20 dólares al que le tenemos que sumar el 8% de percepción por contratar un servicio del exterior da un total de \$ 4,53 dólares por usuario realizando la conversión al tipo de cambio oficial actual dispuesto por el Banco de la Nación Argentina de \$68,40 da un total de \$308,64 por usuario la compañía tiene 130 colaboradores el gasto se eleva entonces a \$ 40.280, 76 mensualmente y finalmente el costo anual del mejoramiento de \$ 483.369,12

La evaluación esta dada en dos sentidos por un lado se evaluará al responsable de comunicación con el informe que emita semanalmente de la organización y el nivel de participación de los colaboradores del uso de las distintas herramientas.

El tiempo de implementación será de 5 meses.

### *Red social corporativa.*

La última etapa en el plan de comunicación para lograr la sinergia de los equipos es la incorporación de una red social empresarial donde cada uno de los colaboradores podrá mostrar en tiempo real que es lo que hace su equipo de trabajo a través de una foto, conocer los avances del negocio, compartir ideas, novedades y desde la compañía compartir fechas importantes, salutations de cumpleaños, años de antigüedad reconocimientos, concursos, etc.

Entre los beneficios que trae esta acción se pueden destacar los siguientes:

- Procurar la escucha activa, saber lo que piensan los colaboradores, hacer preguntas y encontrar respuestas mas rápidas, conectar a áreas y recursos, intercambiar buenas prácticas, conocer a otros equipos de trabajo.
- Permite coordinar equipos y gestionar proyectos de manera más efectiva, contribuye a la ayuda mutua y estimula la sinergia de equipos, compartir, gestionar y editar documentos.
- Las compañías que trabajan como una red (o en comunidad) responden más rápidamente a las necesidades del mercado que las que se estructuran solo jerárquicamente.
- Las redes sociales internas te permiten ahorrar tiempo, ya que puedes hablar de los proyectos en los que estás inmerso y evitar el trabajo duplicado. O acortar el tiempo de las reuniones si te acostumbras a gestionar tu trabajo en grupos.
- implicar a los empleados y colaboradores hace que estén más motivados.
- Las redes sociales corporativas fomentan actitudes proactivas frente a reactivas o pasivas.

Ante estos beneficios que genera la integración de la red social empresarial se contratará un servicio externo que será el en cargado de ponerlo en marcha y luego estará administrada por la dirección de la compañía y el responsable de comunicación interna.

Al igual que la intranet corporativa se contratará una empresa de primer nivel fácil de adaptar a la realidad de cualquier compañía e intuitiva en su uso para la realización de esta acción estará proporcionada por Microsoft a través de su plataforma Yammer.

El costo de la instalación de la red social es de \$210,67 por mes por usuario de acuerdo con lo publicado en la página de Microsoft (2020) por lo tanto el costo final mensual de la utilización de Yammer es de \$ 27.387 y anualmente el número asciende a \$ 328.648.

El tiempo necesario para la puesta en marcha del sistema es de 6 meses.

### *Formación de líderes coach*

No solo es necesario sumar herramientas que mejoren la comunicación si antes no mejoramos la calidad de jefes que la empresa tienen por eso la formación de líderes coach es otra herramienta estratégica que conforma este plan de acción por que al cambiar el esquema de comunicación de la compañía también requiere de un cambio en sus mandos medios entendiéndose a estos como acompañantes del cambio de las personas y el mejoramiento del clima interno a través del desarrollo de las personas.

Esta nueva visión de líderes coach los llevara a tener equipos de trabajo motivados e instándolos a formar parte de la compañía aportando ideas, conocimientos y su experiencia.

La formación de los mandos medios se realizará de manera presencial en la compañía a través de una consultora que esta en la localidad vecina de Villa María llamada Sandra Constantino Coaching (2020), quien ofrece cursos de 12 semanas de duración dictándose los días miércoles de 14:00hs. A 17:00hs.

El costo de la formación de mandos medios es de 2600 pesos por cada uno de los participantes, Redolfi cuenta con 7 personas ocupando los puestos de líderes por lo que la inversión es de \$18.200

La evaluación de la capacitación estará dada por las notas que tengan en cada uno de los módulos cuantitativamente y de manera cualitativa conocer el clima laboral de cada uno de los sectores.

#### *Diagrama de Gantt*

Diagrama de Gantt, tiempos de implementación.

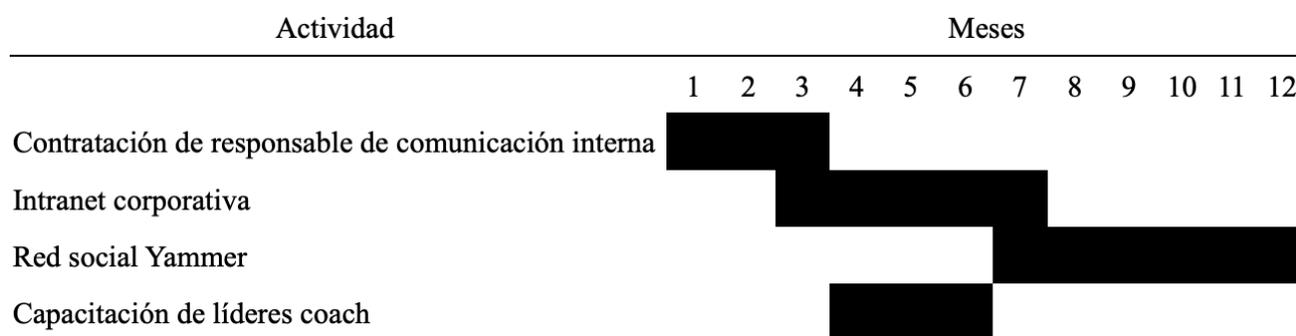


Diagrama de Gantt- Fuente: Elaboración propia.

#### *Evaluación del impacto de la implementación.*

Para evaluar el impacto de la implementación de un plan de acción se utiliza como herramienta el cálculo del ROI o retorno de inversión que es el valor económico generado como que nos permite medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

El último dato financiero de la empresa Redolfi S.R.L. es del año 2018 con un total de ventas brutas por \$ 68.959.226,30 se ajustará el monto de acuerdo con la inflación de los años 2019 y 2020.

Ajuste por inflación	Valores actualizados
Diciembre de 2018	\$ 68.959.226,30
Inflación 2019 53,8% (Jeuguen, 2020)	\$ 37.100.068,75
Inflación proyectada 2020 43,3 % (Meaños, 2020)	\$ 29.859.344,98
<b>Ganancia Total</b>	<b>\$ 135.918.640,03</b>

Tabla 4- Elaboración propia

Ahora bien, se espera que la compañía gane el 10% de las ventas totales que da un total de \$13.591.864. La inversión total que realizará la compañía será de:

Costos de proyecto Anual	
Contratación de responsable de comunicación interna	\$1.089.548,4
Intranet Corporativa	\$ 483.369,12
Red Social	\$ 328.648.
Formación de Lideres Coach	\$ 18.200
Cargos de realización del proyecto 5 % de las ganancias esperadas	\$ 679.593,2
<b>Cotos totales del proyecto</b>	<b>\$ 2.599.358,72</b>

En el primer año la ratio financiera es del 36% de acuerdo con lo que lo que la empresa ganaría menos lo que invertiría a continuación se presenta el calculo que sustenta el porcentaje obtenido:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{costo de la propuesta} \times 100}{\text{Costo de la propuesta}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\$13.591.864 - \$2.599.358,72}{\$ 2.599.358,72} \times 100 = 422 \%$$

Podemos concluir que el resultado esperado es de 422 % con la implantación del plan de acción la empresa ganara 472 pesos por cada cien pesos invertidos.



## Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión del presente reporte de caso se puede afirmar que con la implementación del plan de acción se pudieron subsanar la problemática que Redolfi S.R.L. debido a que carecía de un plan de comunicación y una mirada de sus mandos medios con la mirada puesta únicamente en lo productivo descuidando los intereses de las personas.

Se logro que los jefes y gerentes de área conozcan la nueva forma de liderar equipos de alto rendimiento enfocándose en la totalidad de los aspectos de la persona y el desarrollo de las competencias de estos, el nuevo aprendizaje de estos mandos medios les otorgo herramientas para que funcionen como mediadores entre la empresa y el personal.

El analista de comunicación interna fue quien llevo el mejoramiento de la intranet corporativa y la red social quien a traves de capacitaciones pudo ir mostrando a toda la compañía las utilidades de estos novedos e innovadores canales de integración del personal, es el encargado de manejar todos los canales de comunicación y enviar las novedades de la gerencia general como así también velar por la no saturación de los canales.

Con la implementación se logro finalmente cumplir con la integración de la casa central con las sucursales y generar sinergias de equipos.

### *Recomendaciones*

Se recomienda a la compañía que para continuar profesionalizando sus equipos de trabajo y afianzando el sentido de pertenencia la incorporación de un responsable de recursos humanos, el desarrollo de la marca empleadora y seguir mejorando los canales de comunicación con la incorporación de un buzón de sugerencias, las carteleras digitales y manuales de empleados formales.

## Bibliografía

- Adecco. (2019). *Guia Salarial*. Buenos Aires: The Adecco Group.
- Borrini , A. (1997). La empresa transparente . En A. Borrini, *La empresa transparente* . Buenos Aires: Atlantida.
- Dolan , S. (2019). Mas coaching por mas valores. En S. Dolan , *Mas coaching por mas valores* (pág. 8). Madrid: Lid.
- Fabrisis, M. (2016). Liderazgo tradicional y liderazgo coach. En M. Fabrisis, *Liderazgo tradicional y liderazgo coach* (págs. 24-25). Cordoba: Universidad Siglo "21.
- Garcia Jimenez, J. (1998). La Comunicacion Interna. En J. Garcia Jimenez, *La Comunicacion Interna* (pág. 1). Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- Microsoft. (Mayo de 2020). <https://www.microsoft.com/es-ar>. Obtenido de <https://www.microsoft.com/es-ar: https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/business/compare-more-office-365-for-business-plans>
- Orduz Vadillo, C. L. (2013). Liderazgo motivacional, cimiento fundamental del exito empresarial. En C. L. Orduz Vadillo, *Liderazgo motivacional, cimiento fundamental del exito empresarial* (pág. 16). Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- RAE. (octubre de 2014). [dle.rae.es](https://dle.rae.es). Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Rus Bermudez , C. (2017). La Comunicacion Interna en las Organizaciones. En C. Rus Bermudez, *La Comunicacion Interna en las Organizaciones* (pág. 9). Madrid: ICADE BUSINESS SCHOOL.
- Sandra Constantino Coaching. (2020). <https://www.facebook.com/>. Obtenido de [https://www.facebook.com/: https://www.facebook.com/Sandra-Costantino-Coaching-2179333332102809/?referrer=services\\_landing\\_page](https://www.facebook.com/: https://www.facebook.com/Sandra-Costantino-Coaching-2179333332102809/?referrer=services_landing_page)
- Trelles , I. (2000). Comunicacion Organizacional. En I. Trelles, *Comunicacion Organizacional* (pág. 25). La Habana: Espacio.

## Anexos

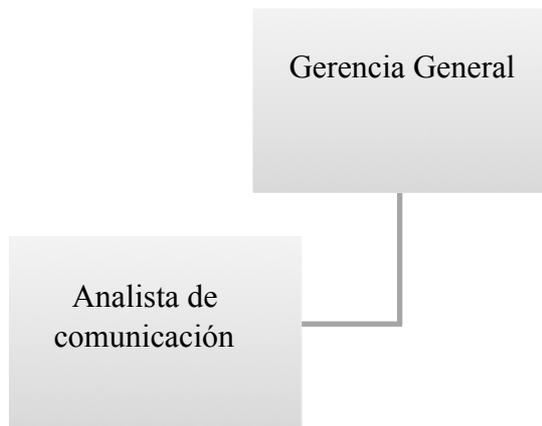
### A. Diseño de puesto analista de comunicación interna.

Dto. o Sección: Comunicación Interna

Reporta a: Gerencia General

Supervisa a: Sin personal a cargo

#### Posición dentro del organigrama



#### Datos de control

Analista de Puestos: Martín Silva

Fecha de Análisis del Puesto: 11/11/2019 Supervisor: Adolfo Redolfi

#### Contexto del puesto

PROVEEDORES	INT.	EXT.	CLIENTES	INT.	EXT.
De maquinarias			Gerentes de area	x	
De materias primas			Grandes comercios		
			Colaboradores	x	

#### Condiciones de Trabajo:

SITUACIONES DE RIESGO: No posee

Tiempo:

Intensidad:

Frecuencia de exposición:

Tiempo de Exposición:

Tipo: Intelectual/ Mental

Duración: Permanente

Frecuencia: A diario

#### Misión de la ocupación

Implementar herramientas que mejoren la comunicación interna en la compañía y velar para que los canales no se satures como así también distribuir la información que la gerencia desee compartir.

### Funciones de la ocupación

Diseñar, planificar e implementar el plan de comunicación interna de la empresa.

Evaluar el impacto de cada una de las implementaciones que se realice.

Gestionar y emitir la información que la gerencia general distribuya para la totalidad de los colaboradores. Realizar los comunicados de nuevas incorporaciones y cambios organizativos.

Fomentar entre los colaboradores la utilización de redes sociales e impulsar el contenido de la misma como medio de cohesión de la Institución a nivel interno

### Indicadores de Desempeño

#### Resultados esperados:

1. Implementar la red social corporativa y la intranet en tiempo y forma.
2. Enviar semanalmente un informe a los directores con la interacción de los colaboradores.
3. Distribuir los comunicados que la dirección emita a través de los distintos canales de comunicación.

### Competencias Conductuales

Competencia	Nivel de desarrollo			
	Alto	Bueno	Mediano	Mínimo
Liderazgo	x			
Orientación al servicio y al cliente	x			
Relaciones Interpersonales	x			
Comunicación	x			
Capacidad de Análisis			x	
Planificación y Organización	x			
Pensamiento Estratégico	x			
Negociación	x			
Tolerancia a la Presión	x			
Capacidad de Adaptación			x	
Resolución de Conflictos			x	
Compromiso y Responsabilidad		x		
Orientación a los Resultados		x		
Autonomía	x			
Iniciativa y Proactividad	x			

<u>Experiencia Laboral específica:</u>	
Hasta 6 meses	
Hasta 1 Año	
Hasta 3 Años	
Hasta 5 años	x
Más de 5 años	

### **Especificaciones del puesto**

#### REQUERIMIENTOS OBJETIVOS:

Edad Mínima: 30      Edad Máxima: 40      Sexo: Indistinto

Lugar de Residencia: Provincia de Cordoba

Estado Civil: Indistinto

Horario: 9 a 17 horas

Horario Habitual: 8 hs. Diarias      Fijo x      Rotativo

Disponibilidad para emprender viajes: No

Instrucción Formal: Universitario Graduado en comunicación social o periodismo.