

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Plan de Comunicación interna y capacitación de líderes coach en la empresa A. J. & J. A. Redolfi**

Córdoba-2020

María Belén Tolosa

DNI: 40402423

Legajo: RHU02277

## **Resumen**

El presente trabajo se realizó, en base al análisis de la empresa Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba, una empresa con más de 50 años de trayectoria en el rubro mayorista de distribución de productos de supermercado. La misma no cuenta con un departamento de recursos humanos, su comunicación interna es deficiente y sus mandos medios no tienen capacitación en lo que se refiere a liderazgo.

Se realizó un análisis del micro y del macro entorno, para a partir de eso definir el mejor plan a seguir, en base a lo analizado se sugiere la creación de un departamento de recursos humanos, la incorporación de una intranet, que permita mejorar la comunicación interna y un plan de capacitación en liderazgo Coaching para sus mandos medios.

A través de la aplicación de este plan de implementación, la empresa empezaría el camino hacia el cambio organizacional, y la consecución de objetivos propuestos.

*Palabras clave:* recursos humanos-comunicación interna-liderazgo Coaching

## **Abstract**

This work was carried out, based on the analysis of the company Redolfi S.R.L, located in the town of James Craik, Córdoba, a company with more than 50 years of experience in the wholesale distribution of supermarket products. It does not have a human resources department, its internal communication is deficient, and its middle managers do not have leadership training.

An analysis of the micro and macro environment was carried out, in order to define the best plan to follow, based on what was analyzed, the creation of a human resources department, the incorporation of an intranet, that allows to improve communication, internal leadership and a Coaching leadership training plan for your middle managers is suggested.

Through the application of this implementation plan, the company would begin the path towards organizational change, and the achievement of proposed objectives.

*Key words:* human resources-internal communication-leadership coaching

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de la situación.....	3
Marco Teórico.....	11
<i>Departamento de recursos humanos.....</i>	<i>11</i>
<i>Comunicación interna.....</i>	<i>11</i>
<i>Comunicación digital.....</i>	<i>12</i>
<i>Liderazgo Coaching.....</i>	<i>12</i>
Diagnóstico y discusión.....	14
Plan de implementación.....	15
<i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>15</i>
<i>Departamento de Recursos Humanos.....</i>	<i>15</i>
<i>Capacitación de mandos medios en liderazgo coach.....</i>	<i>17</i>
<i>Plan de comunicación interna.....</i>	<i>18</i>
<i>Marco de tiempo para la elaboración.....</i>	<i>19</i>
<i>Evaluación del impacto de la implementación.....</i>	<i>19</i>
Conclusión.....	21
Recomendaciones.....	21
Bibliografía.....	22
Anexos.....	23
<i>Anexo 1 – Plan de estudio: curso de capacitación de liderazgo Coaching</i>	

## Introducción

En el siguiente reporte de caso, se hará un análisis y diagnóstico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, con el propósito final de proponer un plan de mejora de la comunicación interna y líderes coach.

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

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus 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; un plantel compuesto por 170 empleados, 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.

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

A partir de la información provista por la empresa y la Universidad Siglo 21(Canvas,2020), se puede observar que la empresa A. J. & J. A. Redolfi no cuenta con un área específica de recursos humanos, todos los procesos se caracterizan por la informalidad, lo que les genera algunos inconvenientes en el funcionamiento de la empresa. A su vez se puede identificar una deficiente comunicación interna, que a largo plazo puede traerle problemas graves a la empresa, y más en situaciones de crisis, donde es necesario que a través de la comunicación interna y del liderazgo, se lleve tranquilidad a los empleados.

La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía.(Villafañe,1998).

Lo que interesa es posicionar la comunicación como una variable estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de modo tal que les agregue valor para que su aporte dentro de la misma no dependa del azar o la suerte sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del management. (Alvarez-Nobell;Lesta ,2011, p.13)

A partir de este trabajo se intenta buscar una propuesta que sea de utilidad para mejorar estos aspectos de la empresa que en este momento no funcionan, a través de un plan de comunicación interna y de formación de líderes coach.

A modo de antecedente podemos mencionar, el Análisis de Caso realizado en Buenos Aires, Argentina por Goldfarb (2018), “Comunicación interna en el universo de las organizaciones Pymes”, en el cual se menciona la importancia de un plan de comunicación interna en las Pymes para mejorar la relación entre los directivos, los empleados y el entorno. A su vez plantea la necesidad de aplicar y utilizar las nuevas tecnologías y las herramientas digitales en la comunicación interna.

El estudio descriptivo realizado por Foege (2018),” El coaching como herramienta de cambio en el estilo de liderazgo”, en Buenos Aires, Argentina, nos muestra cómo se aplica el coaching como herramienta de cambio del estilo de liderazgo. Menciona la importancia de conocer el estilo de liderazgo actual ejercido en la empresa, para poder realizar los cambios necesarios; y habla de generar habilidades y competencias para liderar grupos, que permitan superar las dificultades de la empresa.

Berman (2008), en su estudio descriptivo, realizado en Buenos Aires, Argentina “La comunicación interna en la empresa”, hace hincapié en que la comunicación interna es el canal ideal para brindar reconocimiento, motivar, brindar capacitación, crear certidumbre, trabajar en equipo, conciliar conflictos y, naturalmente, informar. Todas cuestiones que inciden en la productividad de las empresas -su activo- al fomentar el rendimiento del personal alineando sus intereses con los de la empresa.

La relevancia del caso radica en ofrecerle a la empresa Redolfi S.R.L, las herramientas necesarias para poder incrementar la productividad y rentabilidad de la misma, poniendo en práctica acciones de mejora, enfocadas en su principal activo, el trabajador.

## Análisis de la situación

A continuación se presentaran todos los datos relevantes para poder realizar un análisis exhaustivo, tanto del contexto interno, como externo de la empresa A. J. & J. A. Redolfi.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa familiar con más de 50 años en el mercado mayorista. En los últimos años la tasa de rentabilidad de la empresa bajó de un 5%, a un 2.5%, esto se debe a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

La empresa no tiene inconvenientes con lo relacionado al endeudamiento, ya que el 80% de sus ventas son de contado y el resto de los plazos de cobranza no superan los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, lo que le permite a la empresa mantener una excelente relación con sus proveedores. El margen de marcación ronda entre el 10% y el 30%, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias al volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que el proveedor le otorga descuentos.

Los clientes de A. J. & J. A. Redolfi, por lo general son despensas de barrio, mini mercados, quioscos, con salones de pocos m<sup>2</sup>, de escasos recursos y volúmenes de venta reducidos, por lo que no tienen capacidad de negociación de descuentos, pero si tienen la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este. La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

Los competidores de la empresa se clasifican en dos grandes grupos:

- Mayoristas con salones comerciales
- Empresas con preventistas y entregas a domicilio

Algunas de las técnicas que utiliza la empresa para diferenciarse de sus competidores son: tiempo de entrega acotado; financiación; asesoramiento comercial; realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días y ofrecen un mix de productos.

Tienen una visión y misión bien definidas, su visión es ser una empresa líder en el mercado en el que participa y estar abierto a nuevas oportunidades. Contar con una cartera diversificada de proveedores, distinguirse por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa. Y su misión es atender las necesidades de los clientes propiciando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. Y hacer esto brindándoles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

La empresa no cuenta con una área de recursos humanos para el manejo de 132 empleados; el área de administración se encarga de la liquidación de sueldos. El resto de los procesos que son llevados a cabo por lo general por el área de personal no son tenidos en cuenta; por ejemplo en 2005 hicieron una encuesta de clima laboral, pero nunca registraron los resultados, siendo esta una herramienta muy importante para mejorar el funcionamiento de la empresa, y conocer y escuchar a sus empleados.

No cuentan con un proceso de selección de personal, ni con procesos de inducción para los distintos cargos, lo que ya les ha ocasionado problemas en algunas áreas de la empresa, porque los empleados se incorporan y aprenden mientras ya están trabajando. Cuentan con promoción interna, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, y le único criterio es la confianza; lo que ha generado problemas en el área de depósito, ya que algunos empleados comenzaron a desempeñarse como choferes y no estaban preparados y se tuvo que volver atrás con la decisión.

Si bien la empresa no cuenta con un área específica dedicada a higiene y seguridad, si cuentan con inspecciones regulares, y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas.

Para poder realizar un análisis del contexto en general, se utilizara el análisis *PEST*, en el que se analizaran factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

### *Factor Político*

A raíz de la pandemia del Coronavirus, el país está atravesando una situación de crisis, en donde existe una inestabilidad política y económica muy grande. Varios sectores de la sociedad, se están manifestando en contra de las medidas de cuarentena tomadas por el actual gobierno Nacional. En la Argentina, desde el 20 de marzo de 2020, rige el un decreto de “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, este aislamiento ha generado que miles de personas a lo largo del país deban frenar sus actividades productivas, lo que hizo que la crisis que veníamos acarreando sea aún mucho más grande.

En cuanto al sector al que pertenece la empresa, podemos decir que se vio afectado por la Resolución 254/2020, en el que determinan precios máximos para varios productos alimentarios, es decir que no se les permite realizar aumentos en los productos que se encuentran en la lista que presentaron en la resolución. Esto afecta directamente a la empresa, porque el margen de ganancias se achica, ya que los impuestos siguen aumentando, pero ellos no tienen la posibilidad de recuperar eso a través de los precios en sus productos.

### *Factor económico*

La inflación en el país es cada vez mayor, esto quiere decir que existe un aumento constante en el precio de los bienes y servicios, y por otra parte el salario real está estancado, por lo que no acompaña a la inflación, y existe una pérdida de poder adquisitivo, lo que conlleva a una disminución del consumo o cambio de hábitos en los consumidores.

Estamos en un periodo de recesión económica, según el INDEC, el PBI, en el primer trimestre del año, cayó un 5,8% respecto al mismo periodo del año pasado.

A su vez el dólar sigue aumentando con respecto al valor del peso, lo que provoca aumentos en insumos que se cotizan en dólares, y eso también se traslada a los precios de los productos, las altas tasas de cambio, provocan cambios en el consumo, ya que se hace más difícil acceder a ciertos productos, por sus elevados precios.

Las tasas impositivas no ayudan mucho, ya que la presión tributaria en Argentina al 2019 era de un 28,4% en relación al PBI, como es esperable esto se traslada al precio que tiene el producto.

### *Factor social*

En la actualidad, la tasa de desempleo en Argentina, es una de las más altas en los últimos años. El nivel de ingreso en general bajo respecto a la inflación, es decir los sueldos aumentan, pero no lo hacen a la par de la inflación, por lo que siempre terminan perdiendo poder adquisitivo; esto lleva a que los consumidores cambien sus hábitos y su forma de consumir.

En el país, se ve actualmente una actitud pesimista con respecto al futuro económico, se puede ver como mucho jóvenes, quieren irse del país, porque no ven un futuro próspero en el mismo; y esto también se puede ver en el accionar de muchas empresas multinacionales, que decidieron retirar sus operaciones de la Argentina.

### *Factor tecnológico*

La tecnología es algo que presenta avances día a día, la empresa para poder seguir expandiéndose, debería empezar a utilizar más herramientas tecnológicas, para poder acortar tiempos, y ser más eficientes; sobre todo en cuanto a control de stock, así no desperdiciarían mercadería.

En cuanto a lo relacionado a la publicidad, la empresa utiliza las redes sociales para llegar a sus posibles clientes, es algo que hoy en día utilizan la mayoría de las empresas, ya que les permite tener alcance a la gran mayoría de la población.

Para poder realizar un análisis interno se utilizará el análisis *FODA*, donde se verán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa A. J. & J. A. Redolfi.

### *Análisis de las 5 fuerzas de PORTER*

- Poder de negociación de los clientes: los clientes son en general despensas, mini mercados, quiscos, de escasos recursos y volúmenes de venta reducidos. a su vez la mayoría no cuenta con medios para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Estos factores hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en cuanto a precio y financiación, sin embargo al haber tanta competencia, el cliente puede cambiar de proveedor fácilmente.

- Poder de negociación de los proveedores: al no tener inconvenientes con relación a los endeudamientos y no producirse desfasajes por la disponibilidad de fondos, la empresa Redolfi goza de una excelente relación con sus proveedores. Al comprar grandes volúmenes puede beneficiarse de descuentos que le otorga el proveedor.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes: la barrera de entrada es alta, ya que Redolfi cuenta con ventajas competitivas: economía de escala y diferenciación del producto. Además se debería realizar una gran inversión de capital para ingresar al mercado. La amenaza más grande sería que los actuales mayoristas y competidores, decidan expandirse y empezar a distribuir en localidades donde antes no llegaban.
- Amenaza de nuevos productos sustitutivos: la empresa se caracteriza por vender una gran variedad de productos, y de las marcas más reconocidas, por lo que no existiría una amenaza concreta en cuanto a productos sustitutivos.
- Rivalidad entre los competidores: sus competidores se clasifican en dos grupos, mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio. La ventaja de Redolfi es que cuenta con salones comerciales en más de una localidad y además cuenta con preventistas y entregas a domicilio.

*Tabla 1*

*Análisis FODA-Fuente: Elaboración Propia*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
-------------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 50 años en el mercado mayorista.</li> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Flota propia para realizar la distribución</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Amplia cobertura</li> <li>• Ofrece productos de marcas líderes</li> <li>• Buena relación con los proveedores</li> <li>• Baja rotación de personal</li> <li>• Variedad de marcas</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Tiempo de entrega acotado</li> <li>• Asesoramiento comercial</li> <li>• Inversiones de capital</li> <li>• Pocas observaciones respecto a higiene y seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con departamento de recursos humanos</li> <li>• No tiene plan de capacitación</li> <li>• No cuentan con plan de inducción</li> <li>• Falta de un buen sistema de control de stock</li> <li>• Promociones internas sin tener en cuenta las competencias</li> <li>• No llevan control sobre la tasa de siniestralidad</li> <li>• Las descripciones de puestos están desactualizadas</li> <li>• No se mide el clima laboral</li> <li>• Tienen un mal sistema de publicidad</li> <li>• Falta de espacio de depósito</li> </ul>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión del mercado</li> <li>• Incorporar nuevos productos</li> <li>• Aumento de las ventas</li> <li>• La tendencia de los consumidores</li> <li>• Realizar publicidad que les permita conseguir más clientes</li> <li>• Abrir nuevos salones de ventas</li> <li>• Nuevo centro de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía del país</li> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Nuevos impuestos</li> <li>• Cambio en los gustos de los consumidores</li> </ul>

Haciendo un análisis del caso se pueden identificar varios factores que afectan el funcionamiento y por ende el rendimiento de la empresa. El principal problema según mi

punto de vista es la falta de un departamento de Recursos Humanos, y de una comunicación interna eficiente.

Que no exista y no se realicen evaluaciones de desempeño es otro de los factores culturales que afecta el funcionamiento de la empresa, ya que no se puede medir la efectividad y la eficiencia de los empleados, y por lo tanto no se les puede dar un feedback que los ayude a mejorar y a corregir sus errores.

La falta de procesos formales de selección de personal, es un factor muy importante en lo que concierne a las fallas en el funcionamiento en las distintas áreas de la empresa, ya que reciben currículos, y luego los ven si es que surge una vacante, y si hay un acuerdo entre la gerencia y el encargado del área se realiza la contratación.

A su vez la promoción interna se da bajo el concepto de la confianza, sin tener en cuenta que puede existir gente que está más capacitada para desempeñarse en estas actividades; esto genera inconvenientes a la hora de retener o captar talentos, y también inconvenientes a la hora de desempeñarse en los puestos que los ascienden, porque no tienen las competencias necesarias, y en algunas ocasiones han tenido que volver para atrás con las decisiones de ascenso. Este manejo de la promoción interna, puede explicar o al menos ser uno de los factores, que lleven a que la tasa de rotación de la empresa sea baja, ya que es poco probable o más difícil, que echen a alguien de confianza, como puede ser un amigo o un familiar.

La empresa no cuenta con un sistema eficiente de control de stock, ni utiliza la tecnología para llevar a cabo este control, que le sería de mucha utilidad, para que no haya falta del mismo, robos de mercadería, o no les venda la mercadería que tienen en los depósitos.

La comunicación interna, se da verbalmente por lo general o vía mail, no utilizan otros canales, como revistas internas, intranet, blogs, eventos o reuniones de equipo.

El buen manejo de la comunicación interna, es clave del éxito en el manejo del personal de la empresa, a través de la comunicación se motiva al empleado, y este ve que es tenido en cuenta. Es muy importante que la comunicación sea bidireccional, es decir desde la cúpula a los empleados, y de los empleados a la cúpula de la empresa. Si bien en la empresa

cuentan con un buen clima laboral, según sus directivos, ya que no existe una medición del mismo, fomentar la comunicación va a ayudar a que este mejore, y se mantenga así.

Si bien podemos decir que existe un factor que ayuda a la motivación del personal, que es el buen trato y la buena relación entre los empleados, la falta de un plan de carrera, de evaluaciones de desempeño y de premios o incentivos por buen desempeño, llevan a que el empleado vaya perdiendo la motivación, y esto afecta directamente en el rendimiento de los mismos, y por ende en la productividad de la empresa.

La falta de procesos formales en las distintas áreas de la empresa, sobre todo en el área administrativa, la falta de registros y control, lleva a que existan errores o que información importante no sea tenida en cuenta, y a largo plazo pueda generarle problemas a la empresa, afectando su funcionamiento y su rentabilidad.

La apertura del nuevo centro de distribución, va a requerir una adecuada capacitación de líderes coach, es decir líderes que ayuden a crecer y a potenciar las capacidades de sus colaboradores. A su vez para que esta expansión sea exitosa, la empresa debería implementar nuevas tecnologías en lo que a comunicación refiere, y más herramientas de control y seguimiento, tanto del personal como del stock.

Es muy importante que empiecen a tener en cuenta lo referido al área de recursos humanos, para que el crecimiento organizacional, se vea acompañado de un crecimiento en la productividad y el desempeño de los empleados.

## **Marco Teórico**

En el siguiente apartado, se abordaran los conceptos de departamento de recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital 2.0 y liderazgo coach, desde la perspectiva de autores influyentes en estos temas.

### *Departamento de recursos humanos*

Luis R. Gómez; David B. Balkin; Robert L. Cardy (2008) dicen que el departamento de RRHH es el principal responsable de ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos empresariales diseñando los programas de RRHH, pero los directivos tienen que poner en marcha estos programas. Esto significa que todo directivo es un director de RRHH.

A su vez Luis R. Gómez; David B. Balkin; Robert L. Cardy (2008) mencionan que una táctica de RRHH es una política o un programa concreto que ayuda a avanzar hacia el objetivo estratégico de la empresa. La estrategia precede y es más importante que las tácticas.

El proceso de formulación de estrategias de RRHH y de planificación de programas o tácticas para implantarlas se conoce como planificación estratégica de los RRHH (RRHH). Cuando se hace correctamente, la planificación estratégica de los RRHH proporciona muchas ventajas directas e indirectas a la empresa. Luis R. Gómez; David B. Balkin; Robert L. Cardy (2008).

### *Comunicación Interna*

Álvarez-Nobell; Lesta (2011) nos dicen que la comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Y que además nos permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización.

Para Cuenca y Verazzi (2018) la comunicación interna es un elemento decisivo en la formación, mantenimiento y difusión de la identidad y la cultura organizacional.

Siguiendo a Cuenca y Verazzi (2018) nos mencionan que existen diversos estudios empíricos donde se explicitan que cuanto mejor informada esta una persona, mayor motivación tendrá para realizar su trabajo de manera correcta y eficaz, porque comprenderá

y asignara mayor sentido a sus tareas. A partir de esto se podría decir que la comunicación interna, es la base para una mejor comunicación externa.

Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) definen a la comunicación interna como una herramienta de gestión, que a su vez puede entenderse como una técnica. Puede ser considerada también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Nos dicen que es la comunicación dirigida al público interno, es decir a todo el personal de la empresa, y que surge con el objetivo de crear un entorno productivo armonioso y participativo.

Siguiendo con Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), podemos ver como estos autores entienden que aquellas empresas que dejan al azar las cuestiones de comunicación deben enfrentar serios problemas; ya que a partir de la falta de planificación en la circulación de los mensajes, se producen malos entendidos, rumores y equivocaciones por no contar con fuentes oficiales que provean comunicaciones. Que exista fluidez en la red de conversaciones y consenso en los significados que circulan, es fundamental para poder crear una cultura e identidad fuertes.

### *Comunicación digital 2.0*

Como dice Cebrián Herreros (2008) en la web 2.0, la fluidez de los datos hace que estén siempre disponibles para cualquiera, en cualquier momento y desde donde se quiera o donde se disponga de un terminal de acceso. Las redes sociales propiciadas por la web 2.0 abren el proceso comunicativo a las relaciones de intercambios de mensajes mutuos entre los usuarios. En unos casos actúan de emisores y en otros de receptores, pero también a la inversa.

### *Liderazgo Coaching*

Wright y MacKinnon (2015) dicen que el liderazgo coach, es tanto liderazgo como Coaching. Para ellas el Coaching se ha convertido un estilo de liderazgo, que requiere una serie de habilidades que los gerentes deben desarrollar. El Coaching es fundamental para el liderazgo en medio del cambio, ya que nació en el cambio, abraza el cambio y brinda habilidades para lidiar de forma efectiva con él.

Para Joan Payeras (2004), cuando un líder recibe Coaching, o se convierte en coach, ha de tener presente ciertos aspectos para incrementar su efectividad, deberá enfocarse tanto en el negocio como en el talento humano, generar confianza y credibilidad, conseguir inspirar, buscar la excelencia, desarrollar el Coaching como un proceso y no como algo puntual.

A su vez Joan Payeras (2004) nos dice que los líderes que hacen Coaching:

- Generan más lealtad
  - Comunican una expectativa de mejora continua, que conduce a mejorar el desempeño y la productividad.
  - Están mejor informados de los problemas y de los asuntos de la organización
  - Crean un clima de trabajo donde existe una comunicación abierta y directa, y una cultura donde los problemas se afrontan con rapidez.
- Un verdadero líder determinar los resultados que la organización espera y ayuda a las personas que tiene a su cargo a buscar (y conseguir) metas más elevadas.

Joan Payeras (2004) define al Coaching como un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero delegado, etc., que tiene como objetivo aumentar su rendimiento. Por lo que los resultados del Coaching inciden positivamente tanto en el cliente, como en el equipo y toda la organización. Este autor considera que el sujeto del Coaching, además del consultor externo, debe ser todo directivo que tenga colaboradores, y que deba influir en las conductas de los mismos para que obtengan unos resultados determinados.

A modo de cierre, podemos ver a partir de lo expuesto en este apartado, la importancia que tiene contar con un departamento de recursos humanos, desarrollar un plan de comunicación interna, y formar líderes coach, que permitan mejorar el funcionamiento de la organización, obtener mejores resultados, ser más productivos y a su vez fomentar la transmisión a todo el personal de los valores y de la cultura de la empresa.

## **Diagnóstico y Discusión**

A través del análisis realizado previamente, se llega a la conclusión que el principal problema que presenta la empresa A. J. & J. A. Redolfi en este momento, es la falta de un departamento de recursos humanos que se encargue de definir un plan eficiente de comunicación interna y de brindar capacitaciones para formar líderes coach.

La empresa al no contar con este departamento, carece de muchos procedimientos que son indispensables para lograr una productividad mayor y conseguir todos sus objetivos. Algunos de esos procedimientos son por ejemplo, contar con un manual y un proceso de inducción para nuevos empleados, esto favorecería la adaptación y haría que el nuevo empleado conozca la empresa y conozca el puesto donde se va a desenvolver.

A su vez la empresa no cuenta con descripciones de puestos, ni realiza evaluaciones de desempeño, por lo que los empleados no cuentan con un feedback respecto a su trabajo, y eso hace que no sepan que tienen que mejorar o cambiar, y eso desmotiva al personal.

Como no tienen una eficiente comunicación interna, la empresa cae en la comunicación informal, que muchas veces genera malos entendidos, porque no existe un canal oficial por donde se brinda la información, esos malos entendidos y rumores, generan mal estar entre los empleados y no favorecen a generar un buen clima de trabajo.

Para que la empresa A. J. & J. A. Redolfi pueda seguir con su crecimiento y expansión, y que esta sea exitosa, primero debe abordar estas problemáticas y resolverlas.

Tomando como punto de partida, para lograr una mejora en la organización, la implementación de un plan de comunicación interna y un plan de capacitación para la formación de líderes coach, orientado a sus mandos altos y medios.

A partir del uso de estas herramientas, la empresa podrá conocer mejor cuales son los intereses, inquietudes, necesidades y aspiraciones de sus colaboradores, y lograra crear un clima de trabajo donde prevalezca la confianza y la comunicación abierta.

Si la empresa le presta atención a sus empleados, ellos rendirán más, está comprobado que la motivación en el personal incide en el nivel de productividad de la empresa, por lo tanto si sus empleados están motivados, la productividad de la empresa aumentara.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

- Crear el departamento de recursos humanos, desarrollar e implementar un plan de comunicación interna y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach, con el propósito de aumentar la productividad de la empresa, incrementando la rentabilidad en un 10%.

### *Objetivos específicos*

- Desarrollar un departamento de recursos humanos, en principio contratando 1 profesional del área; un analista de recursos humanos.
- Implementar un plan de comunicación interna, a través de la incorporación de la intranet.
- Brindar capacitación en liderazgo coach a los mandos medios de la organización.

### *Alcance*

Límite geográfico: esta propuesta será aplicada en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina.

Límite temporal: el plazo estimado para la implementación de la propuesta es de 8 meses, a partir de enero de 2021.

Por ultimo cabe destacar, que esta propuesta es para la empresa Redolfi, y no puede hacerse extensible a otras empresas, aunque presenten problemas similares.

### *Departamento de Recursos Humanos*

Para la creación del departamento de recursos humanos en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, se deberá incorporar una persona , profesional de recursos humanos, que se encargara de ir adoptando los procesos claves del área, con la proyección de ir contratando más personal para el departamento, una vez que el mismo tome protagonismo dentro de la empresa. Se estima que el tiempo para contratar el personal es de 2 meses.

El especialista en recursos humanos, será seleccionado por una consultora externa, la función principal de este será transmitir la visión, misión, valores y cultura de la organización a todos los colaboradores, y asegurarse que se realicen todos los procesos necesarios para que los colaboradores rindan al máximo. A su deberá cumplir con los procesos de recursos humanos de manera eficiente y eficaz; y deberá resolver inquietudes y problemas de los trabajadores, ya que será el contacto más directo, y el canal entre los trabajadores y la empresa.

El área de administración por el momento continuara realizando la liquidación de sueldos, así el área de recursos humanos puede ocuparse con mayor énfasis en aquellas actividades que son importantes y todavía no son llevadas a cabo por la empresa, como por ejemplo: capacitaciones, inducción, control de clima, etc.

Los costos anuales totales en salarios de la creación del departamento de recursos humanos son de \$725.976, a esto hay que sumarle el valor de la contratación de la consultora para la selección que tiene un valor estimado de \$62.345, que es el valor de un salario bruto de la posición a cubrir.

*Tabla 2- Fuente: elaboración propia- Datos extraídos de: <https://www.encuestasit.com/sueldo-analista-de-recursos-humanos-argentina-2020-369>*

Puesto	Salario mensual bruto	Costo total anual
1 analista	\$60.498	\$725.976

Las funciones del departamento de recursos humanos serán las siguientes:

- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias.

- Elaborar un manual de inducción, para que la incorporación de nuevos colaboradores sea con éxito.
- Realizar evaluaciones de desempeño semestrales.
- Diseñar y realizar encuestas de clima interno.
- Actualización de descripciones de puestos.
- Desarrollar plan de capacitación anual.

#### *Capacitación de mandos medios en liderazgo coach*

Los mandos medios deberán realizar la capacitación para mejorar la participación y el compromiso de los colaboradores, y poder brindar herramientas para que los colaboradores rindan al máximo.

El curso tiene una duración de 4 meses, y se cursa 1 vez por semana, tiene un costo de inscripción de \$1600, y un costo mensual de \$2600. La cantidad de colaboradores que deberán tomar el curso es de 4 personas, por lo que el costo total será de \$48.000.

El curso consta de 4 módulos, donde se enseñara sobre Coaching y liderazgo, formación de equipos de alto rendimiento, la comunicación como clave del liderazgo y la inteligencia emocional, gestión de las emociones como líder. (Anexo 1).

#### Objetivos del curso

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del auto-liderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de un equipo de Alto Rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.

- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach. (Instituto Mariano Moreno, 2020).

La evaluación estará a cargo de la Institución elegida para brindar el curso, se evaluará a los colaboradores al finalizar cada módulo.

#### *Plan de comunicación interna*

En la última etapa se encuentra el plan de comunicación interna, donde la propuesta es crear una intranet corporativa, es decir un red privada de la empresa a la que solo pueden acceder los empleados, donde van a poder encontrar información útil, hacer comunicados, publicaciones y mantener una comunicación fluida con el resto de los compañeros de trabajo. Y facilita mucho la comunicación entre la compañía y sus empleados.

La idea principal es que se centralice en la intranet todas las comunicaciones de la empresa, y que sea de fácil acceso para los empleados desde su computadora.

Esta red alcanza a todos los empleados de la empresa, todos sus miembros pueden publicar, comentar y visualizar contenido. El departamento de recursos humanos será el encargado de administrar la intranet.

Se utilizara la intranet ofrecida por IntranetParaEmpresas, que ofrecen intranet corporativas a medida, que tiene un costo final de \$600 euros es decir \$728 dólares, por lo que se ajustara al valor del dólar tarjeta del momento de la compra, de acuerdo a la cotización del día 30/10/2020 el costo en pesos sería de \$101.318,14.

Una vez realizado el pago se puede comenzar a utilizar la intranet, pero llevara 3 meses hasta que todos los empleados estén adecuados a la nueva red de comunicación y esta funcione con éxito.

Para controlar el funcionamiento y el nivel de aceptación de la intranet, a los 3 meses de su aplicación se realizaran encuestas a todos los colaboradores, y a partir de esos resultados, se verá si se necesitan realizar modificaciones, o si está funcionando de manera adecuada.

*Marco de tiempo para la elaboración*

*Tabla 3- Fuente: elaboración propia*

Actividad	Inicio	Finalización	Meses													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Selección de analista	Enero	Febrero	■	■												
Diseño de proceso de reclutamiento y selección	Marzo	Mayo			■	■	■	■								
Elaborar manual de inducción	Mayo	Junio					■	■	■							
Actualización de descripciones de puestos	Junio	Agosto					■	■	■	■						
Diseño e implementación de evaluaciones de desempeño	Junio	Julio						■	■	■						
Encuesta de clima interno	Agosto	Agosto							■	■						
Capacitación anual	Julio	Agosto							■	■						
Capacitación Lideres coach	Marzo	Junio			■	■	■	■								
Implementación intranet corporativa	Marzo	Mayo			■	■	■									

*Evaluación del impacto de la implementación*

Para ver si es rentable la propuesta se usara como métrica el ROI: retorno sobre la inversión, a través de esta herramienta se puede conocer lo que la empresa va a ganar a través de las inversiones.

El último dato financiero de la empresa Redolfi es del año 2018, es un monto de \$6.195.536,11, a ese número hay que ajustarlo a la inflación del año 2019 que fue de 53,8% y la inflación acumulada hasta septiembre de 2020 que es de 22,3%. La ganancia haciendo el ajuste a la inflación es de \$11.653.642,3.

*Tabla 4- Fuente: elaboración propia*

AÑO	INFLACIÓN	RESULTADO FINAL
2018	-	\$6.195.536,11
2019	53.8%	\$9.528.734,54
2020 (septiembre)	22.3%	\$11.653.642,3

La inversión de la compañía sería la siguiente:

Departamento de recursos humanos	\$732.211
Capacitación en liderazgo coach	\$48.000
Implementación intranet corporativa	\$101.318,14
Total de inversión	\$881.529,14

El incremento de la productividad estimada es del 10% del resultado final.

$$\text{ROI} = \frac{1.165.364,23 - 881.529,14}{881.529,14} \times 100 = 320,61\%$$

El porcentaje obtenido nos indica que viabilidad tiene la propuesta. En este caso el resultado demuestra que por cada peso invertido le retornan 3,20 a la empresa, por lo que la propuesta es viable económicamente para la organización.

## Conclusión

A lo largo del trabajo se pudo observar la importancia de contar con un departamento de recursos humanos, de la necesidad de contar con un plan de comunicación interna y de tener líderes capacitados. A través del análisis de la empresa Redolfi S.R.L, se pudo observar que esos eran sus principales problemas, y lo que le impedía su crecimiento, el no contar con ninguno de los puntos mencionados anteriormente.

Por lo tanto a partir del diagnóstico realizado de la empresa, se realiza la propuesta de mejora, que en este caso consiste en la creación de un departamento de recursos humanos, la implementación de una intranet para mejorar la comunicación interna y la capacitación de mandos medios en liderazgo coach.

Lo que se espera de la propuesta realizada es que aumente la motivación y el compromiso de los empleados, que se sientan escuchados y tenidos en cuenta, ya que tener empleados motivados conlleva a un aumento en la productividad.

### *Recomendaciones*

Se recomienda, que una vez que hayan finalizado de implementar lo propuesto, puedan desarrollar su marca empleadora, para poder destacar entre las empresas, y que eso ayude a la empresa en la atracción de nuevos talentos, y en la retención y el compromiso de sus actuales colaboradores.

La empresa debería desarrollar sus redes sociales, y su página de web, de manera tal que sean atractivas, y que les permitan tener mayor alcance.

## Bibliografía

Universidad Siglo 21 (2019). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Villafañe, Justo (1998), Imagen positiva, Gestión de la imagen de las empresas. Editorial, Ediciones Pirámide S.A.

Álvarez-Nobell, Alejandro, Lesta, Laura (2011), Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización.

Berman (2008), “La comunicación interna en la empresa”, <https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/609/Berman%2c%20Dafne.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Foege (2018),” El coaching como herramienta de cambio en el estilo de liderazgo”, <https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/2045/Foege%2c%20Gerardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Goldfarb (2018), “Comunicación interna en el universo de las organizaciones Pymes”, [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyecto graduacion/archivos/4988.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyecto graduacion/archivos/4988.pdf)

INDEC (2020), <https://www.indec.gob.ar/>

Guía fundamental de la comunicación interna, Joan Cuenca; Laura Verazzi; (2018)

Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins (2009), Comunicación interna: claves para una gestión exitosa, Editorial La Crujía.

Coaching y liderazgo, para directivos interesados en incrementar sus resultados; Joan Payeras (2004).

Alquimia del liderazgo, la magia del líder coach; Susan Wright, Carol MacKinnon. (2015)

Gestión de recursos humanos (5° edc); Luis R. Gómez; David B. Balkin; Robert L. Cardy (2008).

La Web 2.0 como red social de comunicación e información, MARIANO CEBRIÁN HERREROS (2008)

## Anexos

*Anexo 1 – Plan de estudio: curso de capacitación de liderazgo Coaching – Fuente: Instituto Mariano Moreno*

- Módulo I. Coaching y Liderazgo. La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.
- Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento. La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.
- Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo. Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El ROI de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.
- Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder. Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del “miedo y enojo”. Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. Definición de conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.