

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“ Implementar un plan de comunicación digital y formar a los mandos  
medios en liderazgo coach en Redolfi S.R.L”**

Alumno: Olga Justina Quipildor

DNI N°: 21.895.585

Legajo: VRHU15788

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

## **Agradecimientos**

Dedico esta tesis a mi esposo Javier Burgos, pues sin él no habría podido lograr mis objetivos, como así también, a mis 4 hijos Facundo, Franco, Ramón y Lázaro, también a mi madre por confiar en mí, siendo ella un gran ejemplo de superación. -

## **Resumen**

El reporte de caso se realizó en la empresa Redolfi de la localidad de James Craick, dedicada a la comercialización y venta de productos de supermercado, teniendo en la actualidad 4 depósitos e hipermercados mayoristas distribuidos a lo largo y ancho de toda la provincia de Córdoba.

Los problemas centrales que se detectaron son la falta de gestión de la comunicación interna y de formación de sus mandos medios lo que genera que la empresa no crezca desde el año 2006 debido a que los directores centralizan todos los procesos de la compañía.

Para poder mejorar estos procesos se diseñó una implementación cuyo objetivo fue generar canales de comunicación mediados por la tecnología que permita la interconexión entre las unidades de negocio que permita que la organización se vea como una unidad generando un trabajo colaborativo a través de la web 2.0, formando a sus mandos medios en el liderazgo coach para que acompañen esta transformación digital a la que se enfrenta la empresa Redolfi S.R.L. que le permitirá tener un incremento del 20% sobre sus ganancias totales. Dejando como resultado un retorno de inversión del 93%.

*Palabras clave:* Comunicación Interna – Comunicación Digital – Liderazgo coach

## **Abstract**

The case report was made at the Redolfi company in the town of James Craick, dedicated to the marketing and sale of supermarket products, currently having 4 warehouses and wholesale hypermarkets distributed throughout the province of Córdoba.

The central problems that were detected are the lack of internal communication management and training of its middle managers, which means that the company has not grown since 2006 because the directors centralize all the company's processes.

In order to improve these processes, an implementation was designed whose objective was to generate communication channels mediated by technology that allows interconnection between business units that allows the organization to be seen as a unit, generating collaborative work through web 2.0. training its middle managers in coach leadership to accompany this digital transformation that the company Redolfi SRL is facing that will allow you to have an increase of 20% on your total earnings. Leaving as a result a return on investment of 93%.

*Keywords:* Internal Communication - Digital Communication - Leadership coach

## Índice

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Análisis de Situación</b> .....	6
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna.....	14
Comunicación digital .....	14
Liderazgo coach .....	15
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de implementacion .....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos específicos.....	18
Alcances.....	18
Acciones .....	18
Implementacion de intranet corporativa.....	18
Marco de tiempo de la implementacion .....	22
Evaluación del impacto de la implementación .....	22
Conclusiones.....	24
Recomendaciones.....	24
Bibliografía.....	25
Anexo .....	28
1. Curso de liderazgo coach.....	28

## Introducción

Redolfi es una empresa cordobesa dedicada a la venta y distribución de productos de consumo masivo que tiene como principal problemática la falta de canales de comunicación que alienten a la participación del personal, siendo estos protagonistas de la compañía en la creación de una comunidad digital y la falta de formación de los mandos medios debido a que tienen una visión antigua de lo que significa gestionar equipos de trabajo entendiéndolo como el que tiene que premiar o castigar según corresponda.

La compañía está dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo que tienen presencia en toda la provincia de Córdoba, alcanzando algunas partes de la Provincia de Santa Fe y San Luis con una trayectoria en el mercado de 62 años.

La empresa nace en 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, realizaron la apertura de un local llamado “Redolfi Hermanos” para la comercialización de artículos de bazar, librería y cigarrería en la provincia de Córdoba.

1975 fue el año donde finalmente los hermanos Redolfi toman la decisión de separarse de común acuerdo, tomando cada uno distintos rumbos en el caso de Miguel continuo con la venta de artículos de librería y bazar y Alonso, junto con su Hijo José comenzaron a trabajar en el desarrollo de la distribuidora mayorista.

Uno de los hechos más importantes en la historia de la empresa fue en 1983 cuando la tabacalera Massalin Particulares les ofreció ser los distribuidores exclusivos de sus productos a lo largo de la Ruta Nacional N°9 comenzando en James Craick y finalizando en Rio Tercero.

Con Massalin realizaron una segunda apertura de local en 1995 en la localidad de San Francisco permitiéndose llegar a más localidades con la distribución de cigarrillos.

Un nuevo desafío tendrá por delante con el inicio del milenio que será transportar toda la logística a locales propios, instalando en el 2001 un hipermercado mayorista en la localidad de Villa María, que al ser un espacio tan prospero hubo que mudarlo a un lugar con mayor superficie para poder abastecer a los clientes que lo visitaban.

En el año 2002, se suma a su portfolio de marcas los insumos de Kodak y en el 2004, obtuvieron la representación de los productos Kraft.

La dotación de empleados es de 170 empleados y cuenta con una flota de 56 vehículos distribuidos entre las 5 sucursales.

Analizando la información disponible de la empresa, se puede observar que la comunicación es informal y el estilo de liderazgo ejercido por los mandos medios esta orientado a las tareas buscando únicamente que los empleados realicen las tareas asignadas y cumplan con los objetivos organizacionales.

Algunos autores hicieron referencia a la necesidad de contar con la gestión de los recursos humanos, un plan de comunicación interno y la formación de líderes coach que se tomarán como antecedentes para este reporte de caso.

Balarezzo Toro, Byron (2014), en el trabajo final de grado titulado “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE” quien realiza una investigación cualitativa no experimental, en la ciudad Ambato, Ecuador indica que:

Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral (pag 12.)

En lo que refiere a la comunicación interna Samudio Cristina (2020), indica en su trabajo final de grado un reporte de caso, cuyo título es “Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach para Man-Ser S.R.L”, empresa metalúrgica de la provincia de Cordoba, en donde muestra cuales son los beneficios de contar con un plan de comunicación interna.

Los beneficios de llevar a cabo un plan de comunicación interna; acompañado de nuevas herramientas digitales, con una formación en liderazgo coach puede ser la respuesta para aumentar sus fortalezas y trabajar en sus debilidades. Algunos de estos beneficios son promover la motivación, el trabajo en equipo, el auto liderazgo, reducir los errores por la deficiencia en la comunicación entre pares, jefes y subordinados. (Samudio, 2020, pág. 3).

Viguie Pablo (2020), en su trabajo final de grado “Propuesta de implementación de un cuadro de mando ntegral para la empresa Man-Ser S.R.L.”, pone de relevancia en un reporte

de caso realizado en esta empresa Cordobesa cual es la consecuencia que la empresa no tenga un plan de comunicación y en donde la informalidad genera problemas en la productividad.

Una empresa familiar normalmente genera poca información para la toma de decisiones, se trabaja de forma poco estructurada, realiza poco control y no posee objetivos de crecimiento establecidos en torno a las estrategias, no hay delegación de puestos, las tareas están mezcladas y además son resistentes al recambio generacional. La Empresa como tal necesita hacer frente a estas problemáticas readaptándose y respondiendo al entorno desafiante en el que se encuentra (Viguie, 2020, pág. 13).

La relevancia que tiene para Redolfi la solución en los procesos de comunicación y la formación de sus mandos medios en el liderazgo coach se deben a la necesidad de que la información fluya de manera bidireccional debido a que en la actualidad todas las decisiones recaen sobre la dirección quien también es la encargada de gestionar al personal, no teniendo canales para la transmisión de información que fomentan en los empleados especulaciones y habladurías, que no pueden ser subsanadas por los mandos medios debido a que estos no tienen desarrolladas las competencias para poder contener a los equipos de trabajo y generar sinergias entre sus miembros.

## **Análisis de Situación**

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa reconocida con 62 años de trayectoria en el mercado que creció de manera exponencial desde el año 1983 junto a su socio Masallin Particulares hasta el año 2006, luego de ese año la empresa entro en una meseta no habiendo cambios significativos en su estructura y composición en el mercado.

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

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

Teniendo como valores principales la satisfacción al cliente, la honestidad, el trabajo en equipo, la confianza, el esfuerzo y la dedicación.

Redolfi comercializa productos de grandes marcas únicamente teniendo convenios con Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se dedica a la distribución de insumos y alimentos a supermercados mayoristas propios y a pequeños comercios como por ejemplo almacenes, con una fuerza de venta de 35 vendedores que recorren cada uno de estos tomando los pedidos para que luego se realice la logística y entregas correspondientes que tienen una demora de entre 24 y 48 horas.

Como ya se menciona la empresa no tiene un área de recursos humanos, pero tampoco tiene un profesional en seguridad e higiene que realice las tareas de mantenimiento de las



instalaciones pero sí reciben inspecciones periódicas en donde se dejan como mejora el uso de los elementos de protección personal para mejorar la ergonomía de los trabajadores.

Terminado el análisis de la organización es necesario ver como la industria se comporta con las decisiones que se toman a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que influyen en el macroentorno de la empresa debido a que son decisiones tomadas para todas las empresas del rubro.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores Políticos*

En 2019 se realizaron elecciones presidenciales en Argentina que se debatía entre dos modelos de país, uno encabezado por el Ingeniero Macri quien proponía profundizar las medidas que había tomado en su primer mandato o el del Doctor Fernández que proponía lo opuesto que es la redistribución de la riqueza comenzando por los que menos tienen para llegar a todos. Debido a los malos números del referente de juntos por el cambio en octubre pierden las elecciones en primera vuelta por un margen de 8 puntos dando por ganador al referente del Frente de Todos.

Pero el 2020 llevo a cambiar la agenda política con la irrupción de un virus respiratorio conocido como Coronavirus, que puso al mundo de rodillas debido a su alta contagiosidad y mortalidad en mayores de 60 años, esta nueva realidad llevo a los gobiernos a tomar decisiones.

Algunos optaron por un modelo en donde la economía era lo mas importante sin importar la cantidad de vidas que la enfermedad se cobrara entre ellos, Brasil y Estados Unidos o aquellos países que deciden preservar la salud de la población como Argentina, España o Italia quienes para mitigar los impactos de la enfermedad deciden instalar cuarentenas a su población, reduciendo la circulación y con ello la enfermedad.

Durante la primera etapa de aislamiento se licencio a todos los trabajadores mayores de 60 años o con enfermedades preexistentes, de la asistencia al trabajo medida que aun sigue vigente con excepción de aquellos que tengan completo el esquema de vacunación.

Los supermercados e industrias alimenticias fueron exceptuados del aislamiento tomando carácter de esencial, debiendo permanecer abierto con estrictos protocolos sanitarios para que el personal no contraiga la enfermedad.

Los trabajadores de supermercados se convirtieron en el símbolo de las profesiones que, de un día para otro, pasaron de ser “de segunda clase” a “esenciales”. Cajeras, reponedores, vigilantes, no solo en supermercados, sino en otros centros de distribución comercial de primera necesidad, no pararon. Y no solo no pararon: se les multiplicó el trabajo hasta límites agotadores.

Un año después, rememoran un reconocimiento efímero, a la avalancha en los supermercados los días previos al estado de alarma, le siguieron unos meses de un trato al que no estaban acostumbrados. Hoy, lamentan que ese cambio de actitud duró poco: tanto en el trato de algunos clientes como de sus empresas y los gobiernos. Para regular los horarios, recuerdan, siguen siendo esenciales. No para las vacunas, a pesar de su permanente exposición al contagio.

El estado de alarma paralizó toda la actividad. No la suya. Un año después, hacen memoria de sus meses más duros y reivindican coherencia para su sector. (USO , 2021, <https://www.uso.es/>).

### *Factores Económicos*

La industria alimenticia tuvo en los comienzos de la pandemia un aumento significativo en sus niveles de ventas debido al desconcierto de la población y el miedo por la falta de artículos de primera necesidad.

Las ventas en los supermercados aumentaron durante marzo 10,7% en relación a igual mes del año pasado, impulsada por las compras ante la proximidad de la cuarentena dispuesta por el Gobierno para combatir el coronavirus, informó hoy el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec).

La mejora registrada en los supermercados no se trasladó a los grandes centros de compra o shoppings, donde las ventas totales a precios constantes sumaron \$2.850,1 millones, con una caída de 56,6% respecto al mismo mes de 2019.

Si bien el Aislamiento Preventivo Obligatorio comenzó de manera oficial el 20 de marzo, desde unos días antes se comenzaron a observar largas filas frente a los supermercados ante el temor de un desabastecimiento, lo que alentó esta suba interanual de 10,7% a lo largo del mes.

Medida a precios corrientes, la facturación alcanzó a \$ 86.773,4 millones, con un incremento interanual del 69,7 %, contra una inflación del 48,4%.

El informe del Indec detalló que las ventas de supermercados a través del sistema on line crecieron de manera exponencial en marzo, con un incremento de 123%. (Telam , 2020, <https://www.telam.com.ar>).

En lo que va del 2021 la industria tiene una merma con respecto al año anterior que se debe a que la población está completamente activa por lo tanto todo está volviendo a la normalidad con respecto a los cambios ocurridos en la primera cuarentena más dura, donde las familias tienen previsibilidad.

*“Las ventas en los supermercados durante febrero bajaron 5,8 por ciento en relación al mismo período del año pasado, informó este lunes el Indec. En el primer bimestre, la merma interanual es del 0,9 por ciento”* (Página 12, 2021, <https://www.pagina12.com.ar/>).

#### *Factores Sociales:*

La pandemia afecta a todos los tejidos sociales al inicio de la misma cuando se decretó la cuarentena más estricta llevó a las personas a agolparse en los supermercados por miedo al desabastecimiento y luego con el aislamiento colas de más de dos cuadras con el fin de poder comprar los artículos de primera necesidad.

Lo más curioso de estas compras frenéticas realizadas por los consumidores fue la falta de papel higiénico en muchas de las góndolas de los supermercados, la falta de alcohol, o de huevos en un momento todo responde a lo mismo las personas conviviendo 24 horas, 7 días de la semana con mucho tiempo ocioso llevó a que cocinaran más de lo esperado y así surgieron innumerables nuevas recetas.

Pero no todo lo que pasó en la industria responde a las pequeñas anécdotas de pandemia, la industria en este último año se enfermó por Covid-19 23.399 trabajadores a nivel nacional que representa a un 10% de los casos detectados entre los empleados de otros rubros, en la provincia de Córdoba se enfermó 4235 personas.

De la masa total de trabajadores infectados 78 son los trabajadores que murieron a causa de la enfermedad durante el 2020.

#### *Factores Tecnológicos:*

La tecnología aplicada al comercio fue un combo explosivo durante la etapa de aislamiento social, preventivo y obligatorio debido a que la permanencia de las personas en sus hogares llevó a que explotaran las plataformas digitales para el entretenimiento, las compras y

para relacionarse con los seres queridos, se celebraron cumpleaños, casamientos y entierros mediados por la tecnología debido a que había que cuidarse.

Las páginas de los supermercados estallaron durante los meses de marzo y abril solo aquellas empresas que se prepararon para la virtualización fueron los grandes ganadores debido a que vieron multiplicada sus ventas.

Según los resultados de una encuesta de Google Argentina sobre el consumo durante la cuarentena y las tendencias del 'retail', el coronavirus ha venido a modificar notablemente los hábitos de compra. Si se analizan los datos de las búsquedas e-commerce realizadas en las etapas prepandemia (enero – febrero 2020) y pospandemia (marzo – abril – mayo 2020), los argentinos se han volcado notablemente hacia el mundo digital. Los mercados que más crecieron han sido: 'delivery' de almacén y supermercados (191%), 'take away' y 'delivery' de restaurantes (103%) y 'delivery' de regalerías (60%). Aunque estas categorías llevan la delantera, todas las actividades relevadas experimentaron un gran crecimiento en cuanto a las búsquedas realizadas en los últimos dos meses. Por ejemplo, en el rubro electro-hogar el crecimiento fue del 120%, en tecnología fue del 75% y en moda y belleza superó el 51%. Al realizar una comparación interanual, el crecimiento en las compras 'online' es un fenómeno que se verifica en todo el país y los sitios web dejaron de ser la vidriera principal para ser la única tienda abierta. (BBVA, 2020, <https://www.bbva.com>).

#### *Factores Ecológicos:*

La ola verde se extiende por el mundo tomando las personas conciencia que si no se cuida el medio ambiente las consecuencias serán peor de las que se están viviendo producto del cambio climático y el calentamiento global, que genera inundaciones, tornados, ciclones, incendios y tormentas cada vez mas fuertes.

Ante esta necesidad surge lo que se conoce como logística verde una manera de optimizar y mejorar la contaminación que generan los camiones con la emisión de gases.

Durante 2019 los directores de Andreani pusieron como foco avanzar no sólo en infraestructura de movilidad sustentable, sino también en desarrollar una metodología de cálculo de huella e inventario corporativo de emisiones. Es así como hacia fines del año pasado pudieron obtener el primer inventario corporativo de emisiones. En paralelo, continuaron con la modernización de la flota, pruebas de vehículos con combustibles más limpios y la adhesión a programas para transparentar las emisiones

de carbono, además del desarrollo de acciones que mejoren la eficiencia energética en los distintos segmentos de transporte, entre otras propuestas.

Enfocados en actividades concretas, desde el 2018 han incorporado vehículos 100% eléctricos (actualmente poseen cuatro) destinados a la distribución urbana y de última milla en zonas de alta densidad poblacional, bajo la premisa de consolidarse como el primer operador logístico nacional con una flota sustentable.

Por otro lado, cuentan con otros tipos de movilidad sustentable para la distribución urbana, como es el caso de las bicicletas eléctricas y los CEDU (Carro Eléctrico de Distribución Urbana). (Chile Alimentos , 2020 <https://chilealimentos.com>)

#### *Factores Legales:*

Durante la cuarentena y hasta este momento se firmaron innumerables decretos de necesidad y urgencia que afectaron a la vida de las organización entre ellos se destacan:

Precios maximos a los productos de higiene: Se fijan como precios máximos de venta de más de 350 productos alimenticios y de higiene los informados al Sistema Electrónico de Publicidad de Precios Argentinos (SEPA) vigentes al día 6 de marzo de 2020.

Refuerzo de la tarjeta alimentar: El Ministerio de Desarrollo Social dispuso otorgar el 25 de abril un refuerzo extraordinario a los/as titulares de la Tarjeta Alimentar para sostener los ingresos y fortalecer el derecho de las familias a la alimentación. El pago consiste en \$4000 para aquellas familias con un hijo y de \$6000 para las que posean 2 o más.

Programa de precios máximos: Se fijan como precios máximos de venta de más de 2300 productos alimenticios y de higiene los informados al Sistema Electrónico de Publicidad de Precios Argentinos (SEPA) vigentes al día 6 de marzo de 2020. La medida alcanza a hipermercados, supermercados minoristas y mayoristas, minimercados, almacenes y autoservicios, con el objetivo de garantizar el abastecimiento y controlar el abuso de precios durante la emergencia sanitaria.

Prohibición de despidos y doble indemnización: la primera vigente hasta el 23 de mayo y la segunda hasta el 31 de diciembre.

El segundo análisis por realizarse será el que propone el economista Michael Porter que diseño un modelo para poder comprender el microentorno de la empresa teniendo en cuenta

las amenazas a las que se enfrenta una compañía, la probabilidad de ingreso productos sustitutivos o nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes y proveedores.

### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

**Poder de negociación de los clientes:** estos tienen una alta incidencia en el poder de negociación debido a que son quienes tienen el capital y pueden decidir a quién comprarle, en una industria tan competitiva como es la que opera Redolfi.

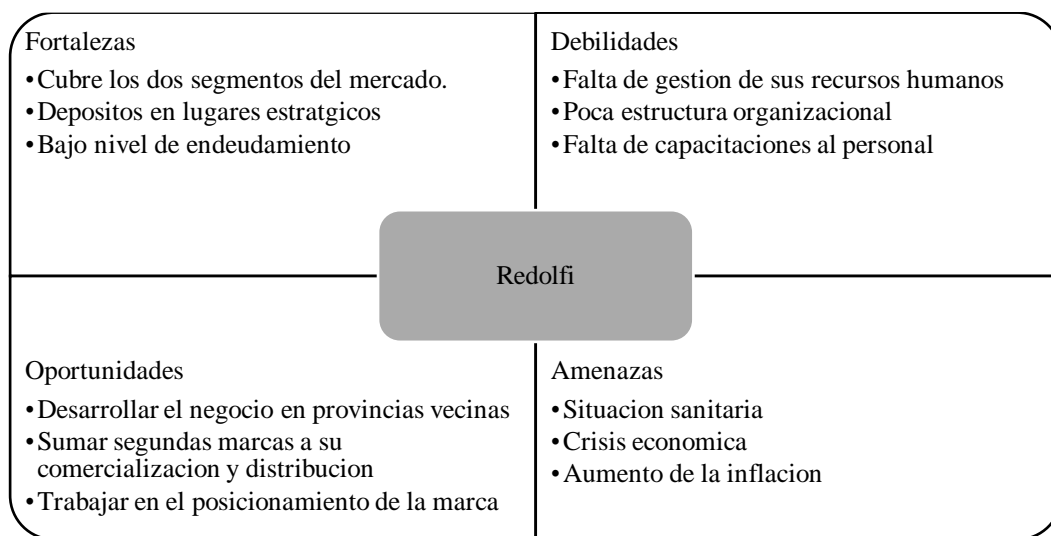
**Poder de negociación de los proveedores:** el poder de negociación en los proveedores es alto y esto se debe a que de acuerdo la empresa a la que le venden impone las condiciones comerciales en el caso de la empresa en estudio tiene un presente inmejorable con sus proveedores que le permiten acceder a descuentos adicionales.

**Amenaza de ingreso de nuevos competidores:** la probabilidad de que ingresen nuevos competidores en el rango de la compañía es relativamente bajo porque las principales marcas de consumo masivo ya tienen su local mayorista en la capital provincial y en cada una de las zonas hay pequeñas empresas que se reparten el mercado disponible.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutivos:** Las segundas marcas ganan terreno cuando la economía familiar es cada día más frágil siendo esta una de las grandes amenazas de Redolfi que solo comercializa primeras marcas.

### *Análisis Foda*

Grafico 1- Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

Redolfi de acuerdo con su análisis interno tiene todo para crecer y estar a la altura de las grandes empresas de consumo masivo debido a que entre sus fortalezas cuenta con una larga trayectoria en el mercado y cubre tanto la distribución como la venta en locales comerciales, si quisiera pudiera expandirse hacia a otras provincias pero esto no es posible debido a que no esta gestionando a su capital humano, es una organización reconocida en su provincia natal pero desprolija en cuanto a cómo fideliza y transmite mensajes hacia el interior de la organización, además de esto las amenazas que se dan este momento con respecto a la situación sanitaria lleva a la organización a la postergación de los proyectos de expansión y de mejora que pudiera tener para los próximos años.

Luego de realizar el análisis sobre la organización y las herramientas que permite visualizar la situación de mercado se puede finalizar desde la visión de los recursos humanos que en este momento especial que esta viviendo el mundo, las empresas de consumo masivo tienen la oportunidad de seguir operando más allá de las cuarentenas aplicadas en el país, debido a que son un servicio esencial y como tal se espera que cumplan con los protocolos vigentes en donde se busca cuidar el empleo y a sus colaboradores.

Para poder lograrlo el objetivo de preservar la salud de los trabajadores las empresas tienen que buscar alternativas para que las personas continúen conectadas siendo los canales digitales aquellos que permiten que las conexiones no se interrumpan, en esta nueva normalidad la tecnología tomo un papel relevante y las organizaciones deberían ver en ellas una oportunidad para mejorar las competencias digitales de los trabajadores debido a que el futuro esta en la omnicanalidad.

Además, en momentos como estos es necesario contar con mandos medios que acompañen la transformación digital desarrollando a sus equipos de trabajo y conteniéndolos ante un futuro incierto, pero para poder lograrlo necesitan tener desarrolladas sus competencias en la escucha activa y la comunicación efectiva que se logra a través del feedback.

## Marco Teórico

Se presentarán a continuación los conceptos centrales que hacen a este reporte de caso teniendo en cuenta a los principales autores que hablan del mismo, comunicación interna, la comunicación digital y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz, 2017).

Para Grillo, G. (2008) Cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe cumplir los siguientes objetivos:

- Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.
- Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.
- Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.
- Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales.

### *Comunicación digital*

Formanchuk Alejandro, (2010) explica que una comunicación 2.0 implica que se le brinde al personal un amplio acceso y disponibilidad a la información. Por otro lado, la noción de igualdad, que implica reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo. Considera prioritario mejorar la usabilidad para reducir los condicionamientos originados por la falta de competencias técnicas. Se debe guiar al empleado, a que utilice los nuevos medios. La empresa tiene que brindar recursos para que la realidad no prohíba lo que la ley permite.



Cascante & Fonseca (2006), conceptualizan a la comunicación 2.0 dentro de la red interna de la organización que permite compartir recursos, información y servicios, utiliza la misma plataforma tecnológica que Internet (red, protocolos y servidores), que facilita la comunicación, la colaboración y coordinación entre los empleados. Mediante la intranet pueden realizarse los procesos naturales de toda organización, pero de manera más eficiente y en menor tiempo.

### *Liderazgo coach*

Casado Alcade, B. (2013), define al líder coach como aquella persona que aplicando la técnica del coaching logra desarrollar personas, proveyendo de retroalimentación constructiva para su avance, generando nuevas habilidades de sus colaboradores, como en situaciones en las que se requiere mejorar el rendimiento, o que existe poca motivación y una mala comunicación.

Un buen coach es aquel que comete menos errores que muchos otros de sus pares, pero es alguien que, cuando los comete, se responsabiliza en el acto y tiene las competencias para rectificarlos. Al operar así, aunque en un momento pudiera haber comprometido la confianza que el coachee había depositado en él, a la postre termina por fortalecer la relación de confianza con su coachee. Todos cometemos errores. El coachee lo sabe, pues él mismo se equivoca. Pero no todos sabemos hacernos cargo de manera efectiva de nuestros errores. Cuando nos encontramos con una persona que sí lo sabe, lo celebramos. El coach ontológico sabe que una vez que entra en una interacción de coaching lo más importante para él es su coachee. (Echeverría, 2011, pág. 94).

De acuerdo con lo planteado por los autores en lo que refiere a la comunicación interna se visualizan inconsistencias en lo referido a como se origina la comunicación interna en las organizaciones para Muñiz surge como una necesidad para dar respuesta la público interno en cambio para Grillo es un elemento que estratégico para una organización.

Con respecto a la comunicación digital hay coincidencias en referencia a lo que es la utilización de la web 2.0 viéndola como una red de contactos en donde los colaboradores no solo se pueden informar sino también generar un trabajo colaborativo útil para la transmisión de información y la configuración con la vision de la organización.

Por último, Casado Alcade y Echeverría tienen una vision contrapuesta de lo que significa el liderazgo coach para el primero este es un facilitador que permite la generación de

nuevas habilidades para mejorar el rendimiento y para el segundo es aquel que debe generar confianza entre los equipos de trabajo.

Se puede finalizar el apartado tomando las principales ideas que vertieron los autores a lo largo del capítulo en donde indican que la comunicación interna es aquella que está integrada a la planificación estratégica de una organización que surge para dar respuesta al público interno en donde si se generan canales digitales le permite formar una comunidad virtual que es útil no solo para transmitir información importante sino también para inculcar la cultura de la organización buscando la identificación con esta, que se potencia si se utiliza el liderazgo coach como aquel capaz de mejorar el rendimiento y generar confianza entre los equipos que les toca gestionar.

## **Diagnóstico y Discusión**

La problemática a la que se enfrenta Redolfi S.R.L. es no contar con plan de comunicación que permita la transmisión de la información y la generación de una red de contactos entre sus unidades de negocio que lo llevan a tener una gestión informal, además de contar con mandos medios poco profesionalizados debido a que fueron elegidos no por habilidades para manejar y mejorar a los equipos de trabajo sino más bien por la confianza que los directivos tenían en estas personas.

Es relevante para la organización incorporar un plan de comunicación mediado por la tecnología debido a que debe mejorar sus procesos productivos, empezando por un exhaustivo análisis que le permita conocer cuáles las necesidades de los trabajadores al conformar una unidad entre sus unidades de negocio, buscando que las personas se involucren en la toma de decisiones y generen un trabajo colaborativo, teniendo certezas de lo que la empresa espera de cada uno de sus integrantes.

Para que todo esto se logre lo primero que se debería mejorar son las capacidades de los mandos medios que no están preparados para gestionar al personal debido a que las escasas capacitaciones que reciben se orientan a la mejora en los procesos, así como generar espacios de confianza con los subordinados.

La importancia que tienen los planes de comunicación y la formación del liderazgo coach no solo para la empresa estudiada sino para el resto de las organizaciones es que son elementos estratégicos que permiten generar espacios de profesionalización y mejora continua, por que tienen en cuenta que gestionar al personal trae consigo innovación y creatividad a la hora de mejorar los puestos de trabajo.

Vale la pena que Redolfi invierta en el desarrollo de la gestión de un plan de comunicación digital y la formación de sus mandos medios en el liderazgo coach no solo por la mejora que significara para la organización, teniendo una mayor adecuación entre las personas y sus puestos, sino que también que una mayor satisfacción de sus trabajadores permitiéndole aumentar su rentabilidad en un 20%.

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo General*

Generar canales de comunicación mediados por la tecnología, que permita la interconexión entre las unidades de negocio, permitiendo un trabajo colaborativo a través de la web 2.0, formando a sus mandos medios en el liderazgo coach, para que acompañen esta transformación digital a la que se enfrenta la empresa Redolfi S.R.L. , y así tener un incremento del 20% sobre sus ganancias totales.

### *Objetivos específicos*

- 🚦 Implementar una intranet social mediante la contratación de los servicios de Microsoft.
- 🚦 Contratar la red social Yammer para generar sentido de pertenencia.
- 🚦 Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach a través de una empresa tercerizada.

### *Alcances*

Geográfico: el reporte de caso aplica a la empresa Redolfi de la localidad de James Craik y sus sucursales de la provincia de Cordoba.

Temporal: la implementación del plan de acción se realizará dentro de un periodo de 6 meses comenzando en agosto de 2021 y finalizando en enero de 2022, estando sujetos los plazos a las restricciones que impongan los gobiernos con respecto a la pandemia provocada por el Covid-19.

### *Acciones*

#### *Implementacion de intranet corporativa*

La intranet corporativa sera lo primero que se desarrollara en la empresa Redolfi debido a que es necesario inicialmente comenzar a transmitir la información de manera mas eficiente y fluida de forma tal que permita que los colaboradores se involucren en el desarrollo de sus actividades, haciéndolo de manera mas productiva.

Los beneficios que tiene esta plataforma en la comunicación interna son la mejora en el flujo de la información estando mas ordenada y teniendo una mejor implicancia en las necesidades de la organización, aumenta la eficiencia y la productividad debido a que las personas conocen que es lo que tienen que hacer y cuales son los objetivos de la empresa y

favorece el trabajo en equipo debido a que el personal se compromete mas cuando saben lo que la empresa espera de ellos.

El tiempo de implementacion de una intranet se realiza en dos meses debido a que tienen que personalizarse la plataforma y crear los perfiles de usuarios de manera tal de limitar el acceso a la información de acuerdo con las responsabilidades del trabajador.

Los tiempos estimados para que Redolfi tenga su red social son:

Diseño de la interfaz – estimado en 4 semanas

Creación de cuentas de usuarios - 2 semanas

Capacitación a los empleados – 2 semanas

Para llevar adelante el servicio de la intranet y red social se contratará la plataforma que tiene Microsoft que permite tener ambos servicios en un mismo servidor web, que genera para Redolfi un ahorro debido a que podrá contar con los dos servicios a través de un mismo proveedor y con el mismo costo.

La empresa debe brindar al proveedor la lista de sus trabajadores para realizar las altas de los usuarios y los niveles de seguridad requerido para cada uno de ellos que determinara los accesos que tenga, además de enviar el material que necesita cargarse en la plataforma.

En cuanto a la información que se cargara serán manuales de procesos y procedimientos, historia del a empresa, misión, vision y valores entre otros para que sean accesibles para todos los miembros de la organización.

Los costos que tiene el servicio integrado de intranet y red social son de \$ 990 pesos por usuario en el caso de Redolfi la cantidad de empleados asciende a 130 dando un total de \$ 128.700 mensuales y anualizado un valor de \$ 1.544.400.

#### *Implementacion de red social empresarial*

La segunda etapa llevara a los trabajadores a tener una actitud más proactiva frente a la intranet debido a que estos serán los protagonistas y artífices de la comunicación en la organización en busca de construir una comunidad digital que permite todos los integrantes de una organización realicen una aporte con respecto a lo que significa trabajar en Redolfi S.R.L.

Los principales beneficios que tiene esta plataforma para los colaboradores es mejorar el conocimiento de la organización, derribando los muros físicos e interactuar con otros





sectores, permite que la organización digitalice su contenido y lo pueda compartir fácilmente con sus trabajadores y genera sentido de pertenencia debido a que cada uno puede realizar un comentario o reaccionar frente a lo que la organización comunica.

En cuanto a su desarrollo tal como se mencionó anteriormente se utilizará Yammer que es la red social de Microsoft que tiene una interfaz similar al de las redes conocidas por la población, generando una mayor familiarización con la herramienta.

La funcionalidad que se le dará en Redolfi estará compuesta de la siguiente manera:

1. sección de noticias donde se publicarán todo lo relativo al negocio y a las novedades importantes que se emita desde la gerencia general.
2. Se incorporarán todos los reglamentos y políticas de personal.
3. Se creará un tópico mensual en donde los colaboradores podrán participar y dar su punto de vista además de poder compartir fotos, realizar comentarios en los posteo que generan otros usuarios, reacciones, y todo evento corporativo como reuniones de equipo quedaran retratadas en la misma, además realizar los recordatorios necesarios con respecto a fechas importantes.

Para su funcionamiento se necesitan 2 meses entre la preparación y la instalación en sus versiones de escritorio y móviles distribuido de la siguiente manera:

-  Diseño de la plataforma ( 3 semanas)
-  Creación de la versión móvil (2 semanas)
-  Creación de cuentas (1 semana)
-  Capacitación y salida al mercado (2 semanas)

### *Curso de coaching*

El plan de comunicación se completa con la formación de los directores y jefes de Redolfi formándose en liderazgo coach que permite que estos puedan transformarse para poder transformar a los equipos adquiriendo desarrollando competencias y habilidades inicialmente en ellos para luego transmitirlos a sus subordinados logrando que aquello que parecía difícil de ser concretado se haga realidad.

Para llevar adelante esta formación se contratarán los servicios del CETAE una empresa que brinda cursos virtuales para organizaciones familiares que ofrece una promoción a estas de

2X1 teniendo un costo de \$ 6.000, por dos meses de duración, los mandos medios que participaran serán 10 pero solo pagaran 5 teniendo un costo total de \$ 30.000

El objetivo general que persigue este curso es herramientas de liderazgo y coaching para que los asistentes puedan potenciar sus habilidades como líderes y optimizar los recursos disponibles para trabajar satisfactoriamente en equipo y lograr resultados sin precedentes.

Y lo que se busca lograr en los mandos medios es:

- ✚ Potenciar las habilidades de liderazgo que ya se poseen.
- ✚ Co-crear equipos de alto rendimiento y fortalecer las capacidades de los asistentes para trabajar eficientemente en equipo.
- ✚ Concientizar a los participantes del impacto y las consecuencias que sus acciones tienen en todas las personas con las que interactúan.
- ✚ Adquirir herramientas de comunicación para eliminar ineficiencias operativas.
- ✚ Conocer las propias emociones y aprender a gestionarlas.
- ✚ Fomentar la responsabilidad y la capacidad de respuesta ante las situaciones que se presentan diariamente
- ✚ Desarrollar la capacidad de encontrar la motivación en el interior de cada uno (inspiración).
- ✚ Concientizar sobre la importancia de generar buenas relaciones para generar buenos resultados.

Para ser llevado adelante se realizarán las siguientes acciones específicas teniendo en cuenta los tiempos de 8 semanas en total debido a que se realiza la capacitación en 6 jornadas de dos horas los martes de 15 a 17hs.:

1. Contratación de consultora.
2. Dictado del curso
3. Evaluación final

### Marco de tiempo de la implementación

#### Diagrama de Gantt

Acciones / Mes	1				2				3				4				5				6														
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4											
Implementación de Intranet	■																																		
Diseño de interfaz	■	■	■	■																															
Creación de usuarios					■	■																													
Capacitación							■	■																											
Red social																																			
Diseño de plataforma																																			
Versión Móvil																																			
Creación de usuarios																																			
Capacitación																																			
Curso de Liderazgo coach																																			
Contratación de consultora																																			
Dictado del curso																																			
Evaluación																																			

Fuente elaboración propia.

#### Evaluación del impacto de la implementación

Para determinar el impacto económico de la implementación se utilizará el cálculo del retorno de inversión que es un elemento financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto teniendo en cuenta el beneficio por obtener y los costos del proyecto.

Redolfi presenta su último balance por un portal de \$ 6.195.536,11 que deberá ser indexado tomando como valores de referencia la inflación de Argentina entre los años 2019 y 2021 de acuerdo con la información extraída del INDEC (2021) quedando de la siguiente manera:

1. Balance 2018 - \$ 6.195.536,11
2. Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,53
3. Inflación 2020 – 36,1% - \$ 12.968.607,69



4. Inflación acumulada abril de 2021 – 17, 6% - \$ 15.251.082,64

Beneficio que obtener 20 % del acumulado a 2021 - \$ 3.050.216,52

Los costos del proyecto son:

✚ Intranet y Red social de Microsoft - \$ 1.544.400

✚ Capacitación en liderazgo coach - \$ 30.000

✚ Total, del proyecto - \$ 1.574.400

Cálculo del retorno de inversión:

$(\text{beneficio por obtener} - \text{costo}) / \text{costos} \times 100$

$(\$ 3.050.216,52 - \$ 1.574.400) / \$ 1.574.400 \times 100 = 93\%$

El resultado obtenido permite inferir que Redolfi por cada cien pesos invertidos obtendrá \$93 pesos de retorno de inversión lo que hace a este plan rentable debido a que se encuentra por encima del 60 % debajo del 300% .

## Conclusiones

Se puede concluir que los problemas detectados en el análisis de Redolfi S.R.L. se pueden subsanar con la implementación propuesta apostando a la digitalización como herramienta de comunicación efectiva debido a que permite tener lo que los colaboradores necesitan saber al alcance de sus manos, teniendo en cuenta la situación provocada por el Covid-19 que insta a las personas a mantener distancia con estos elementos se permite continuar la relación entre compañeros desde la perspectiva de la comunidad digital y le da a los directivos de la organización un canal para guiar a los trabajadores a la consecución de los objetivos que serán acompañados en la gestión integral de los equipos por los mandos medios, formados en liderazgo coach, llevándolos a estos a tener una visión más integral de lo que significa fomentar el alto rendimiento y generando espacios de crecimiento para todos los miembros.

El principal aporte que realiza a la empresa este trabajo radica en darle una solución a sus problemas de comunicación interna centralizado en la dirección y mejorar la incompetencia de sus mandos medios que no tenían formación alguna habiendo sido elegidos solo por su experiencia dentro de la organización, estas acciones la llevan a un nuevo estadio que es estar entre las empresas que apuesta por la mejora continua dándole como ventaja competitiva el poder adaptarse rápidamente a las realidades de un mercado cambiante.

### *Recomendaciones*

Se recomienda con respecto a lo implementado en la organización realizar un seguimiento sobre el funcionamiento de la red social y la interacción de los distintos sectores.

Con respecto a temas no abordados la empresa deberá proyectar la creación del departamento de recursos humanos, mejorar la seguridad e higiene en los depósitos y reorganizar el organigrama de la empresa para delimitar más las funciones de cada trabajador.

## Bibliografía

- Balarezzo Toro, B. (2014). “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”. En B. Balarezzo Toro, *“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”* (pág. 12). Ambato: Facultad de Ciencias Economicas .
- BBVA. (1 de Julio de 2020). <https://www.bbva.com>. Obtenido de <https://www.bbva.com:https://www.bbva.com/es/ar/el-comercio-online-registra-un-solido-crecimiento-en-argentina/>
- Caldera , R. (2000). El recurso humano en las empresas. En R. Caldera, *El recurso humano en las empresas*. Managua: Estrategia consultoria.
- Canvas Universidad Siglo 21. (2021 de Abril de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Casado , A. (2013). Manual coaching. En A. Casado, *Manual Coaching* (pág. 63). Madrid: CEP S.L.
- Casado Alcalde, B. (2013). *Manual coaching*. . Madrid: CEP, S.L. .
- Cascante, P., & Fonseca, M. (2006). *Intranet: Una ventana a la comunicación interna de las organizaciones*. Malaga: Revista de Derecho y Tecnologías de la Información.
- Chiavenato, I. (2002). Geston del talento humano. En I. Chiavenato, *Geston del talento humano* (pág. 6). Bogota: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Gestion del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestion del Talento Humano* (pág. 122). Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.
- Chile Alimentos . (15 de Abril de 2020). <https://chilealimentos.com>. Obtenido de <https://chilealimentos.com:https://chilealimentos.com/argentina-empresa-anuncia-plan-de-logistica-verde-y-una-inversion-de-64-millones-de-dolares/>
- Dorneles, S. (2020). Profesionalización y gestión del talento en pequeñas y medianas empresas familiares . En S. Dorneles, *Profesionalización y gestión del talento en pequeñas y medianas empresas familiares* (pág. 26). Cordoba: Universidad Siglo 21 .

- Echeverria, R. (2011). Etica y coaching ontologico. En R. Echeverria, *Etica y coaching ontologico* (pág. 94). Buenos Aires: Granica .
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicacion 2.0 un desafio cultural*. Buenos Aires: Ediciones Formanchuk y asociados .
- Grillo, G. (2008). *Diagnostico de comunicacion interna en el comercio exterior*. La Habana: Letras Cubanas.
- Metricool. (23 de Septiembre de 2020). <https://metricool.com>. Obtenido de <https://metricool.com>: <https://metricool.com/es/redes-sociales-corporativas/>
- Microsoft. (26 de Octubre de 2020). <https://www.microsoft.com>. Obtenido de <https://www.microsoft.com>: <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/enterprise/compare-office-365-plans>
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el siglo 21*. Madrid: CEF CENTRO ESTUDIOS FINANCIERO.
- Pagina 12. (27 de Abril de 2021). <https://www.pagina12.com.ar/>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/>: <https://www.pagina12.com.ar/338156-el-consumo-masivo-con-senales-debiles>
- Samudio, C. (2020). Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach para Man-Ser S.R.L. En C. Samudio, *Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach para Man-Ser S.R.L.* (pág. 3 ). Cordoba : Universidad Siglo 21.
- Sherman, A., & Bohlander, G. (1994). Administracion de recursos humanos. En A. Sherman, & G. Bohlander, *Administracion de recursos humanos* (pág. 23). Mexico D.F.: Mexico Iberoamerica S.A.
- Telam . (26 de Mayo de 2020). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202005/468456-ventas-supermercados-indec.html>
- USO . (26 de Marzo de 2021). <https://www.uso.es/>. Obtenido de <https://www.uso.es/>: <https://www.uso.es/supermercados-un-ano-de-trabajadores-esenciales-al-publico/>

Viguie, P. (2020). Propuesta de implementación de un cuadro de mando ntegral para la empresa Man-Ser S.R.L. En P. Viguie, *Propuesta de implementación de un cuadro de mando ntegral para la empresa Man-Ser S.R.L.* (pág. 12). Cordoba: Universidad Siglo 21 .

## **Anexo**

### *1. Curso de liderazgo coach*

Liderazgo. Tipos de liderazgo. Pasaje de jefe a líder. Visión compartida. Visión vs. Futuro históricamente determinado. Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo. Características de los equipos de alto rendimiento. Relación = Resultado. Claves para el trabajo en equipo. Las 5 C: Complementariedad, Coordinación, Comunicación, Confianza, Compromiso. Comunicación efectiva y activa. Axiomas de la comunicación. Unidad cuerpo, emoción y lenguaje. Compromiso. Motivación. Inspiración. Responsabilidad vs. Reactividad. De víctima a Protagonista. Exigencia vs. Excelencia. Feedback. Confianza. Generación de confianza entre los miembros del equipo. Inteligencia emocional. Emociones primarias. El miedo y la vergüenza. Las emociones como contexto para la acción. Características, gestión y diseño de las emociones. Orientación a la acción y los resultados. Ciclo de coordinación de acciones. Círculo de la promesa: pedidos, ofertas y promesas.