

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Trabajo Final de Grado



*“La Comunicación Interna y su influencia en la Satisfacción Laboral
en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L”*

Autor: Deheza Fonceca, Lucía del Valle

DNI: 37538733

Legajo: VRHU10769

Lic. En Gestión de Recursos Humanos

Villa María, Septiembre 2020

Resumen

En el presente trabajo, se analizó la situación actual de la comunicación interna de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., donde, la misma está conformada bajo los criterios de empresa familiar, y que se pudo evidenciar la falta de gestión en cuanto al recurso humano que conlleva a una pobre comunicación interna. El objetivo principal de este trabajo fue proponer herramientas gerenciales bajo los argumentos de la planificación estratégica que propicien una óptima comunicación interna que influya en la satisfacción laboral en los colaboradores de empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., apoyado en el liderazgo-coach.

En esta investigación cuantitativa, se propuso un plan de comunicación interna basado en el liderazgo de coach, enfocado hacia los empleados de la empresa para el logro de la satisfacción laboral de esta población, y así propiciar un optimiza cultura corporativa. Finalmente, se evidenció que el presupuesto en cuanto a recursos materiales como humanos fue de \$276.855 y que el cálculo sobre el ROI evidenció un 79%, lo cual se traduce en que se obtendrá \$495.642,88 de retorno para diciembre de 2021.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coach, satisfacción laboral

Abstract

In the present work, the current situation of the internal communication of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., where it is formed under the criteria of a family business, and that the lack of management in terms of human resources that leads to poor internal communication was evidenced. The main objective of this work was to propose management tools under the arguments of strategic planning that promote optimal internal communication that influences job satisfaction in A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., supported by the leadership-coach.

In this quantitative research, an internal communication plan based on coach leadership was proposed, focused on company employees to achieve job satisfaction for this population, and thus promote an optimized corporate culture. Finally, it was evidenced that the budget in terms of material and human resources was \$276.855 and that the calculation of the ROI showed a 79%, which translates into a return of \$ 495.642,88 for December 2021. *Key words:* internal communication, coach leadership, job satisfaction.

Índice

Contenido

Índice	2
Introducción	3
Análisis de situación	6
<i>Análisis empresarial</i>	7
Marco teórico	14
Diagnóstico y discusión	17
Plan de Implementación	19
<i>Objetivo General</i>	19
<i>Objetivos Específicos</i>	19
<i>Alcance</i>	19
<i>Plan de Acción N° 1</i>	20
<i>Plan de Acción N° 2</i>	21
<i>Plan de Acción N° 3:</i>	23
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	27
<i>ROI</i>	27
Conclusiones y Recomendaciones	28
Bibliografía	31
Anexos	32
<i>Organigrama de Subcursales</i>	32

Introducción

Toda organización es un ser vivo, posee un cuerpo, una historia que evoluciona y recibe constantemente estímulos que pueden provocar cambios en su estructura. Es por este motivo que cada vez cobra mayor importancia el tema de la comunicación dentro de las organizaciones.

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo analizar la situación actual de la comunicación interna de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Dicha organización familiar se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, como así también cigarrillos, en el interior del país. Se encuentra situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, y lleva unos 50 años de experiencia en el rubro.

Actualmente, la organización cuenta con su centro de distribución principal ubicado en la localidad antes mencionada, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial, situadas en las localidades de Río Cuarto, San Francisco, Río Tercero y Córdoba Capital. Dichas sucursales cuentan con salones de venta para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuenta para abarcar geográficamente la mayor parte de las localidades vecinas; a excepción de la sucursal de Córdoba, que decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

La dotación de su personal alcanza los 130 colaboradores y cuenta con una flota de 73 vehículos, que comprenden desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las 5 sucursales.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar diferenciación con respecto a sus competidores, a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente contando con precios competitivos. La factibilidad de esta estrategia es posible gracias al amplio surtido de productos a niveles porcentuales bajos en precios, con respecto a sus competidores. Esto toma mucho valor en los clientes a la hora de seleccionar un proveedor.

Sin embargo, la altísima competencia con que se cuenta hoy en el mercado hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente; por ello, se necesita colaboradores altamente competentes en sus labores.

Para lograr la diferenciación propuesta por la empresa, se estudió de forma interna la organización, utilizando diversas herramientas, cuyos resultados fueron reveladores de la falta de procedimiento de recursos humanos, como así también de una pobre comunicación interna.

El valor que crea una buena comunicación contribuye en gran parte al éxito organizacional, ya que la satisfacción del cliente comienza con la satisfacción de los empleados. Alinear al personal con la organización, capacitar, comunicar e informar, harán posible esa diferenciación que tanto busca la empresa, orientada a la satisfacción del cliente.

Referidos a la temática de este trabajo final de grado, se encuentran valiosos antecedentes. En primer lugar, se hará referencia al trabajo de grado titulado *La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para el mejor el servicio al cliente* (Osorio Madero, 2009). En este trabajo, de tipo descriptivo, en primera instancia se realizó un diagnóstico de gestión integral de comunicaciones en la empresa colombiana Madero y Maldonado, y finalmente se llevó a cabo un trabajo de campo para ahondar en el análisis y, así, poder proponer un plan estratégico de comunicaciones. Aquí, el autor buscó resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones y demostró que es un instrumento indispensable para cumplir los objetivos de cualquier empresa.

En segundo término, se encuentra el trabajo de grado de Vasquez Hernández (2015). Bajo el título *La relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de Bofasa*, esta tesis buscó determinar si existe una correlación entre la comunicación de los trabajadores de la bodega guatemalteca de BOFASA con la satisfacción que ellos poseen, tanto con su persona como hacia la organización. La investigación cuantitativa, de diseño no experimental y de tipo correlacional, contó con 50 trabajadores escogidos de los departamentos de administración, despachos y almacén, a quienes se le realizaron dos cuestionarios para conocer las dos variables en estudio, comunicación y satisfacción laboral. Según los resultados obtenidos en esta investigación, la autora determina la relación existente entre la comunicación y la satisfacción laboral, ya que los resultados mostraron que, si existe una mala comunicación, puede repercutir tanto en el rendimiento como en la satisfacción que siente un colaborador dentro de la organización.

La investigación mostró que los colaboradores deben sentirse identificados con la organización y reconocidos para así poder incrementar su productividad; de esta manera, se siente parte de la organización y considera que su trabajo es valorado y reconocido, lo cual contribuye a la confianza en sí mismos y, por ello, su satisfacción personal y profesional crece junto con su productividad. Por tanto, a partir de estos aportes, se puede decir que las variables evaluadas en dicha investigación son de suma importancia para las organizaciones.

Y, por último, Delgado Pérez (2012) hace importantes aportes a la temática en el trabajo titulado *La comunicación interna en el Hotel Tryp Península Varadero y su influencia en el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y la comunicación externa*. En este trabajo, el autor, mediante una metodología propia, determinó el estado actual comunicativo, interno y externo, de la empresa en estudio, vinculándolo con el clima organizacional, la motivación laboral, el sentido de pertenencia, la satisfacción del cliente externo y la imagen e identidad del Hotel Tryp Península Varadero, en Cuba. Se aplicaron diferentes métodos, tanto empíricos como teóricos, entre los que se destacan la revisión bibliográfica, la observación directa, los cuestionarios, la síntesis y análisis de documentos, la tormenta de ideas y el triángulo de Fuller. A partir de este trabajo, el autor expone la importancia de una buena comunicación dentro de las organizaciones empresariales, que puede resultar favorable al posicionarla en el mercado. Aquí, la comunicación, tanto interna como externa, es concebida como un instrumento de enlace entre los procesos empresariales y su entorno.

Motivar al equipo humano, inculcar una cultura corporativa, mejorar la productividad, entre otros tantos beneficios que nos otorga la comunicación, son objetivos básicos que debería llevar a la práctica la empresa para que la organización funcione y resulte eficaz y, sin embargo, es uno de los aspectos más descuidados en la empresa en estudio, una característica de la gran mayoría de empresas familiares. Es un error pensar que cuidar la comunicación interna es un lujo reservado para las grandes empresas.

La comunicación debe ser planificada, en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa. Todo lo que consigamos “hacia adentro” en cuanto a cultura corporativa, será lo que se transmita “hacia afuera”, es decir, hacia los socios y clientes.

Análisis de situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se encuentra en el momento oportuno para innovar en su comunicación organizacional. La empresa familiar ha crecido en gran proporción, y no planificar ni organizar una línea de comunicación podría gestionarle nuevos problemas a futuro, sobre todo cuando el mercado es tan innovador; quedarse atrasado en estos tiempos no es factible en ningún ámbito.

La comercialización comenzó en el año 1959 con los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Jacobo; con el pasar de los años, en 1975, en un común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Alonso desarrolló el negocio de la distribución mayorista, junto con su hijo José, actual presidente de la empresa.

Un año después, Redolfi comenzó su expansión, comprando la distribución de cigarrillos a la empresa Feres, llegando así a las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín.

En el año 1983, la reconocida tabacalera Massalin Particulares le ofrece a la familia la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N°9, que comprendía desde su localidad (James Craik) hasta la ciudad de Río Segundo. Este hecho, llevó a un crecimiento exponencial de la compañía y la falta de personal comenzó a sentirse, dándoles la oportunidad de sumarse al equipo a familias de la misma localidad. Cuatro años después, la misma empresa tabacalera le propone a Redolfi expandirse más allá de su localidad, instalando así una nueva sucursal en la localidad de Río Tercero, abarcando sus alrededores.

En 1990, se constituye la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi, actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. En 1993, se constituye una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi, destinada a la distribución de helados y productos congelados. A fines de dicho año, la compañía sufre un duro golpe tras perder a su socio fundador, Alonso Redolfi, dando comienzo a un complejo proceso de sucesión que ocasionó perturbaciones en el funcionamiento de la empresa y distanciamiento entre los hermanos.

Dos años después, la empresa continuó su expansión de la mano de Massalin, con los cuales tienen buenos vínculos de comercialización, aceptando hacerse cargo de la distribución en la ciudad de San Francisco y las localidades que dan paso hasta la ciudad de

Villa María y la ciudad de Frontera, perteneciente a la provincia de Santa Fe. De esta manera, se inaugura la segunda sucursal.

En el año 1999, se crea el primer autoservicio mayorista en la vecina localidad de Villa María. Y, dos años después, en junio del 2001, se da comienzo al segundo autoservicio mayorista en la localidad de Córdoba, anexándole preventa y distribución. Al siguiente año, incorporan la distribución de productos e insumos exclusiva de la reconocida marca Kodak. Actualmente, Ignacio Redolfi es el responsable de esta nueva unidad, quién dio sus comienzos como vendedor. En el mismo año, Lucas Redolfi, uno de los hijos de José, se incorpora a la administración de la empresa.

El tercer autoservicio mayorista se crea en el año 2003, en la localidad de San Francisco, con preventa y distribución. Al siguiente año, tras obtener la representación de productos Kraft, se comienza a analizar la apertura de una cuarta sucursal de autoservicio mayorista, concretando esta idea en el año 2005 en la ciudad de Río Cuarto.

A partir del 2007, concluyendo el proceso de sucesión, José Redolfi hace socios minoritarios a sus 3 hijos con un 15% distribuidos de manera igualitaria. En el caso de la distribuidora Redolfi SRL, se compartió la propiedad entre José y Pablo Redolfi, con intenciones de realizar los ajustes necesarios para equiparar patrimonialmente a los demás hijos de José.

La expansión de la empresa se hizo de forma repentina, y año tras año vivieron eventos importantes, los cuales hoy son la mayor fuerza de la empresa. En el 2009, se abrió la última sucursal en Bell Ville.

La fuerza de venta con la que cuenta la empresa está formada por 35 vendedores, aumentando el número de clientes años tras año, alcanzando a los 6000. Redolfi está conformada por 130 personas, distribuidas en distintos puestos y sucursales. En el Anexo 1 se presenta el organigrama de las sucursales actuales.

Análisis empresarial.

Mantener un clima de comunicación constante es fundamental para que todo funcione como es debido. En especial en épocas difíciles, en las que podrían surgir dudas, rumores y suposiciones sobre la estabilidad de los puestos de trabajo o del sueldo o,

incluso, sobre la viabilidad de la empresa. Esto es así, entre otras cosas, porque ese clima interno es el que, de forma más o menos diáfana, se transmite.

Para conocer la situación real de la empresa se ha utilizado un diagnóstico Pestel, en donde se dan a conocer los problemas actuales y las áreas de oportunidad (Tabla 1).

Tabla 1

Diagnóstico organizacional: Diagrama de Pestel

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Nuevas ayudas empresariales por parte del gobierno en tiempos de COVID-19.	Conflictos entre competidores.
Económicos	Acceso a financiación y niveles competitivos frente a los demás proveedores	Más competencia, mayor inflación
Sociales	Aplicar tendencia a la vida saludable.	Cambios ligeros en los hábitos de consumo.
Tecnológicos	Innovar, usar procesos automatizados y de distribución (ahorro de mano de obra)	Fuerte inversión tecnológica
Ecológicos	Eliminación de residuos, conciencia social.	Espacio físico para depósitos residuales.
Legales	Leyes antimonopolio, leyes sectores regulados	Leyes de Seguridad Laboral

Fuente: Elaboración propia.

Clasificadas las amenazas y oportunidades que se pudieron detectar en la situación actual, no se debe dejar pasar por alto la pandemia que está atravesando el mundo. El virus de COVID-19 modificó toda organización y planificación que pudieran haber tenido las empresas, lo que las llevó a generar modificaciones repentinas, llevando a cabo estrategias alternativas y aprendiendo a trabajar de formas que nunca se hubieran imaginado.

La comunicación en estos tiempos tan particulares debe ser muy cuidadosa y previamente planeada, la incertidumbre de los empleados es muy alta con respecto a la

continuidad de sus trabajos; bajar líneas de comunicación ayudará a despejar la incertidumbre, permitiéndoles estar enfocados en sus trabajos.

Si bien la distribuidora Redolfi continúa con sus actividades, ya que es una de las empresas exceptuadas según lo dispuesto en el boletín oficial, se debe informar sobre los cuidados de seguridad e higiene que debe tener cada colaborador. Estos deben ser claros, repetitivos y específicos. La continuidad de la actividad puede llegar a ser una gran oportunidad de crecimiento, si se toman las medidas necesarias.

“tener una estructura efectiva, aprender a liderar desde lejos, tener instalada una cultura del cuidado, poder encontrar nuevas rutinas, incrementar la batería de formas de comunicación, aprovechar el poder de la tecnología, tomar en serio la seguridad y adoptar una mentalidad de “prueba y aprendizaje” (INFOBAE, 2020, <https://bit.ly/2zdiGrW>)

Otra herramienta utilizada para analizar el nivel de competencia de Redolfi dentro del sector al que pertenece fue “las cinco fuerzas de Porter”, cuyo resultado se resume en la tabla a continuación. (Tabla 2)

Tabla 2

Diagnóstico funcional: Las cinco fuerzas de Porter

1. Poder de negociación del cliente.			
+ Buena zona de venta		- Facilidad de irse con la competencia	
+ Reducido poder de negociación			
2. Poder de negociación del proveedor.			
+ Existencia múltiple de proveedores		- Alto coste inicial	
3. Amenaza de nuevos competidores.			
+ Trayectoria		- Muchas empresas familiares con el mismo modelo de negocio	
+ Identificación de la marca			
4. Amenaza de nuevos productos o sustitutos.			
- Alta posibilidad de sustitución		- Vencimientos	
5. Rivalidad entre los competidores existentes.			
- Mucha competencia		+ Diferenciación en tiempos de entrega	
- Características similares			

Fuente: elaboración propia.

1. Poder de negociación del cliente.

La buena zona de ventas en la que se ha posicionado la empresa, la ubica entre los más grandes distribuidores de la zona, debido al alto consumo de sus insumos distribuidos en las zonas urbanas más grandes de la provincia de Córdoba.

Sin embargo, la competencia se hizo cada vez más fuerte, y la posibilidad de llegar de la misma forma a los clientes hace que éstos tengan varias alternativas de proveedores y puedan elegir cambiar fácilmente entre ellos.

Como ventaja de negociación, la mayoría de los clientes son unipersonales, por ejemplo, despensas de barrios, minimercados, etc., que generalmente no cuentan con medios para transportar la mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar la compra, haciendo que los clientes tengan un reducido poder de negociación en precio y financiación.

Estrategias.

- Aumentar la inversión en marketing y en publicidad, especialmente en la diferenciación de los productos y en comunicación.
- Capacitar a los vendedores con técnicas de ventas, conocimientos del producto, marcando así la diferencia con respecto a la competencia.
- Proporcionar nuevos servicios.

2. Poder de negociación del proveedor.

Los proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados se pueden cambiar sin sufrir demasiados riesgos. Sin embargo, la fidelización de los proveedores hace que se puedan negociar los plazos de entrega, precios e incluso exigir los estándares de calidad.

Estrategias

- Aumentar la cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a largo plazo con los proveedores.

3. Amenaza de nuevos competidores.

En este contexto, se toma como competidores a empresas con características o productos similares a los de la empresa estudiada. Cuanto más fácil sea para los nuevos competidores entrar en el mercado, mayor será la amenaza que represente Redolfi.

Estrategias

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido al cliente.

4. Amenaza de productos sustitutos.

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro se lo llama “sustituto”. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, el vencimiento, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.

Estrategias

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y en publicidad.
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustituto.

5. Rivalidad entre competidores existentes.

Los competidores se están insertando en el mercado diariamente, sin embargo, la trayectoria de la organización sigue siendo una fortaleza. La diferenciación debe ser muy marcada, ya que cada competidor establece las estrategias con las que se destaca sobre los demás. Se debe estar atentos para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

La compañía tiene como foco principal hacer hincapié en la rapidez de la entrada de mercadería, diferenciándose del resto, gracias a sus grandes depósitos y a su gran expansión.

Estrategias

- Aumentar la inversión en marketing y en publicidad, especialmente en la diferenciación del producto y en comunicación.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.

- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido al cliente.

El diagnóstico organizacional de la empresa se ha trabajado utilizando como herramienta el análisis FODA (Tabla 3). Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que con frecuencia se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas.

Tabla 3

Diagnóstico funcional: Análisis FODA

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
Más de 50 años en el mercado	Sentido de pertenencia
Visión y misión definidos	Baja existencia de competencia
Dirección involucrada en el proyecto	Trabajo colaborativo y grupal
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
Escasos procesos de selección, inducción y capacitación	Nuevos competidores.
Nula comunicación de los trabajadores, con respecto a otras sucursales.	Innovación de tecnologías en la comunicación
Falta de comunicación vertical.	Radioteatro

Fuente: elaboración propia.

Mediante el análisis situacional de la empresa, se detectó también la falta de procesos de selección cuando ocurre una vacante, ya que los actuales procesos se valen por acuerdo entre gerencia general y con los responsables de dichas vacantes. Una vez seleccionado el candidato, la presencia de la etapa de inducción es nula en los diferentes cargos y puestos, ocasionando inconvenientes, dado que los colaboradores aprenden en el día a día de sus trabajos. Sumado a esto, las capacitaciones no existen en ninguno de los puestos; los programas de promoción se valen por la antigüedad de los empleados, los

cuales van ascendiendo en responsabilidades, ocasionando varios problemas en distintas oportunidades, cometiendo el error de dejarse valer por el criterio de la confianza y no por el de competitividad.

Uno de los puntos sobresalientes que reveló este análisis, fue la falta de comunicación interna, tanto vertical como horizontal; los colaboradores no conocen la misión, visión y valores corporativos de la empresa, el radio pasillo es muy frecuente y las noticias importantes les llegan por el boca a boca.

Estas situaciones antes detalladas afectan no solo a la satisfacción laboral de los colaboradores, sino que podrían traer aparejados perjuicios económicos.

Marco teórico

En el mundo globalizado que hoy día se vive las organizaciones tienen una necesidad de contribución en la mejora de su talento humano con el fin de fomentar el trabajo en equipo, la motivación laboral, las relaciones interpersonales bajo un alto nivel de conocimiento, satisfacción laboral, entre otras, la cual son factores fundamentales para incrementar la competitividad y mejorar el poder económico de la empresa, por ende, la cultura corporativa dentro de las empresas, específicamente en las corporaciones familiares, deben fomentar el desarrollo profesional, social y laboral óptimo, donde, la comunicación es un elemento esencial que debe propiciarse de manera óptima para que permita la participación de todos los involucrados a una organización.

Es por eso, que la comunicación dentro de todo el ámbito organizacional se ha ido posicionando como una estrategia gerencial que se debe optimizar con la finalidad de lograr que los empleados tengan una mayor aptitud en sus responsabilidades laborales, por lo tanto, la presente investigación buscó formular un plan estratégico de comunicación interna para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, orientado a incrementar la satisfacción de sus colaboradores a partir de la implementación del liderazgo-coach. Partiendo de lo analizado, específicamente los resultados obtenidos del análisis situacional de la organización, es que surgen los conceptos de comunicación interna, satisfacción laboral, motivación, liderazgo, empresa familiar, como claves para ser analizados y tenidos en cuenta luego para el plan de implementación.

A partir del modelo humanista que surgió en 1930, las relaciones humanas tomaron otro rumbo con respecto al concepto previo de la persona motivada por recompensas salariales. Este fue reemplazado por el de las personas motivadas por las recompensas sociales. Con lo dicho anteriormente, surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación y comunicaciones.

Según Chiavenatto (2015), el modelo humanista procura incrementar la interacción de las personas entre sí y con sus superiores como medio para satisfacer las necesidades individuales y elevar el clima organizacional, haciendo referencia a la comunicación como un elemento clave en las organizaciones, ya que todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

Dicho lo anterior, se hace mención a que la comunicación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, para Brandolini y Gonzalez Frigoli (2008), la comunicación interna es un instrumento para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

Por su parte, Marco Arru (2014), refiere a que la mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral.

De esta manera, se parafrasea lo señalado por Moreno (2018), donde expone que la comunicación interna es un elemento necesario que debe propiciarse de manera eficaz, debido a que ayuda a una óptima planificación estratégica, proporcionando un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento de la empresa. En consecuencia, a lo antes señalado por Moreno (Ob. cit), se evidencia que nivel gerencial deben generar una comunicación interna que brinden a su personal noción de lo que busca la organización propiciar en sus empleados y así mantener un entorno positivo donde esta población evidencie un alto bienestar laboral.

Por su parte Robbins y Judge (2013), explican que cuando se habla de las actitudes de los colaboradores, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo respecto a un puesto de trabajo.

La satisfacción en el trabajo es una sensación de relativo gusto o disgusto hacia una situación en particular. El sentimiento de desagrado o negatividad que experimenta el sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva, recibirá una serie de compensaciones psicológicas, sociales y económicas no acordes con sus expectativas.

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) definen la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo, el cual es resultado de la experiencia misma del trabajo; este estado es alcanzado al momento de satisfacer ciertos requerimientos individuales a través del trabajo. Por su parte, Newstrom (2011) define la satisfacción en el trabajo como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del colaborador hacia su actividad laboral.

Los colaboradores con una actitud positiva no solamente perciben su trabajo como satisfactorio e interesante, sino que también es más probable que busquen un ascenso o que se interesen en puestos de trabajo más exigentes. Por el contrario, las personas con actitud negativa y pesimista, se fijan metas menos ambiciosas y es posible que se rindan cuando enfrenten dificultades. Por lo tanto, es más común que se estanquen en puestos de trabajo aburridos y repetitivos.

Sin embargo, para que todo eso suceda, se torna fundamental el rol del líder dentro de las organizaciones. Si bien se conocen y conviven diversos estilos de liderazgo, una práctica ampliamente acogida por las empresas que se desempeñan exitosamente a nivel local y global es el liderazgo de coaching. Este estilo de liderazgo, surgido en la década de 1980 en el mundo del deporte, rompe con paradigmas anteriores y busca el desarrollo de las personas, lo cual apoya tanto los procesos como los resultados organizacionales. Este cambio de paradigma requiere de líderes que se puedan adaptar a los cambios del entorno, basándose fundamentalmente en el compromiso y la confianza, logrando un liderazgo compartido por todos los miembros de la organización, diferencia fundamental existente entre el líder tradicional y el líder coach (Acevedo Landinez et al, 2011).

En este sentido, se puede definir al coach como “facilitador de crecimiento”. El coach cree en el potencial de la persona y hace preguntas para que él mismo encuentre sus respuestas; facilita el crecimiento personal y profesional de la persona, sin decirle lo que debe hacer, ni cómo hacerlo (Barrón Aráoz, 2010).

Cabe destacar, dentro del estudio la conceptualización sobre empresa familiar (EF), donde Puig (2012), indica que estas organizaciones suelen ser orientadas a diversos fines según sea su especificidad productiva o de servicios, la cual su patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprenden la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar.

Diagnóstico y discusión

A partir de los datos arrojados por el análisis organizacional de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, fueron detectados problemas de comunicación interna que inhiben los niveles de satisfacción laboral. La empresa carece de comunicadores eficientes que contribuyan a una comunicación interna fluida y significativa para sus miembros en sentido descendente, y el personal tampoco recibe comunicación horizontal. Sin embargo, los colaboradores poseen una concepción positiva sobre la comunicación horizontal, es decir, la manera en que cada quien se comunica con sus compañeros de trabajo; esto genera radio teatro, falsa comunicación, malestar entre los trabajadores y distorsión en sus actividades laborales.

Estos resultados convencen al directorio de la empresa de la necesidad de implementar un plan de comunicación interna. Redolfi desea que los colaboradores se sientan parte de la empresa, y para ello está dispuesto a involucrarse en el proyecto, aprovechando las oportunidades, para así lograr fortalecer sus debilidades y participar eficientemente en un mercado altamente competitivo.

En este sentido, la diferenciación que desea marcar la organización respecto a sus competidores, brindando un servicio altamente orientado en la satisfacción del cliente, comenzará a florecer a medida que la comunicación vaya creciendo. Esto permitirá a la empresa conocer las tendencias en el sector, las necesidades de los clientes y las propias necesidades del personal de la empresa para seguir creciendo. Todo ello, permite a la compañía, de forma ágil, adaptarse a los cambios.

No se debe pasar de alto la importancia de que la comunicación esté orientada a mejorar las motivaciones y el desempeño de los trabajadores, a través del conocimiento de sus roles y funciones en la organización. Cualquier tipo de colaborador, para poder realizar sus actividades diarias, ya sea en el campo personal o profesional, tiene diferentes necesidades de información y comunicación de una serie de aspectos, como son: visión, misión, objetivos y valores institucionales. Los empleados motivados sienten una mayor fidelización hacia la organización, y esta es una de las claves para retener a los mejores talentos y para optimizar la productividad.

Por otro lado, no menos importante, una correcta comunicación organizacional permitirá a Redolfi mejorar su imagen corporativa respecto a sus stakeholders principales,

como clientes y proveedores, ofreciendo datos sobre la evolución de la empresa, el equipo que forma la compañía, iniciativas sociales, etc.

Para lograr las alineaciones de los colaboradores con la empresa, se propone gestionar un plan de comunicación interna, el cuál establecerá ideas claras, fortalecerá las habilidades para resolver conflictos y, sobre todo, ayudará a la planeación de Redolfi, evitando retrasos en los proyectos. El plan de comunicación interna que se propone tiene como finalidad que todos los empleados trabajen por un objetivo común y eso se refleje en su relación con los clientes, creando así una cultura corporativa. Si un empleado se siente identificado con la empresa y siente que su trabajo está reconocido, aumentará su productividad, ya que aumentará su confianza en sí mismo y con ello su satisfacción laboral.

Los beneficios en la productividad evitarán pérdidas económicas, ya que la falta de comunicación da lugar a pérdidas de tiempo esperando instrucciones o pérdida de recursos, al tener que rehacer el trabajo debido a la falta de entendimiento. En este sentido, se hace evidente la necesidad de un líder-coach que articule de forma clara y concisa la visión y los objetivos que deben perseguir todos los colaboradores. El coaching, como estilo de liderazgo a adoptar por parte de las autoridades organizacionales, redundará en el mejor desempeño de su rol gerencial y de liderazgo, logrando los resultados financieros, a la vez que facilita la satisfacción de sus colaboradores y la eficiencia de los procesos de trabajo.

Para que los beneficios económicos perseguidos se incrementen, el servicio al cliente no será una excepción en el plan de comunicación propuesto, ya que la comunicación interna entre empleados de la empresa, así como la comunicación externa afecta al nivel de satisfacción de los clientes. Escuchar a los clientes jugará un papel muy importante en establecer la confianza y la cooperación entre la empresa y los socios comerciales que confían en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Plan de Implementación

Objetivo General

Proponer herramientas gerenciales bajo los argumentos de la planificación estratégica que propicien una óptima comunicación interna que influya en la satisfacción laboral en los colaboradores de empresa *A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*, apoyado en el liderazgo-coach y de esta manera, se evidencie un equipo de trabajo productivo que genere mayor eficacia y efectividad en sus operaciones.

Objetivos Específicos

- Reestructurar los elementos 4 elementos principales de la planificación estratégica como misión, visión, valores y estrategias en la empresa *A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* para incentivar la comunicación interna en los colaboradores.
- Establecer un programa de capacitación que promueva el coaching en cuanto a la motivación, liderazgo, trabajo en equipo, empatía, cultura organizacional, comunicación en los colaboradores de la empresa *A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*, para la influencia sobre la satisfacción laboral
- Gestionar estrategia gerencial que propicien una debida comunicación interna para que los colaboradores de la empresa *A.J. & J.A. Redolfi S.R.L* propicien entre ellos una óptima integración que les permita mantener un equipo de trabajo positivo, la cual contribuya al aumento de los beneficios de la corporación.

Alcance

La presente investigación se lleva a cabo con el objetivo de generar herramientas gerenciales bajo los argumentos de la planificación estratégica que propicien una óptima comunicación interna que influya en la satisfacción laboral en los colaboradores de empresa *A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*, ubicada en la ciudad de Córdoba; específicamente en la localidad de James Craik, entre los tres (3) últimos trimestres del año 2020, es decir, iniciando en el mes de marzo hasta diciembre. Las posibilidades de la realización de esta investigación son favorables, ya que, en cuanto a la empresa, se posee fácil acceso a la estructura interna de la organización, lo que llevó a recabar los recursos necesarios para llevar a cabo dicha investigación de tipo cuantitativa.

A raíz de la situación actual de la pandemia del virus COVID-19, como sociedad nos hemos vistos obligados a rever y repensar los procedimientos a seguir que, inevitablemente, se vieron modificados con el marco del distanciamiento social y el trabajo a distancia.

Plan de Acción N° 1 (Plan de Reestructuración. Elementos de la Planificación Estratégica)

Para reestructurar los 4 elementos principales de la planificación estratégica como misión, visión, valores y estrategias se requirió el establecimiento de mesas de trabajo por departamentos de la referida empresa, donde, se contó con la presencia de un especialista en planificación estratégica, la cual fue contratado para dirigir y orientar las respectivas reuniones, con el fin de que los involucrados a las mesas de trabajo establecieran criterios que permitirán que los empleados internalicen estos elementos que conlleven a la apertura de espacios comunicacionales entre los trabajadores y se traduzca en beneficio del equipo de trabajo permitiendo alcanzar las metas propuestas tanto personales como institucionales, logrando la satisfacción laboral. Por lo antes planteado, se presenta el plan de acción de dicha actividad:

Tabla 4

Plan de Acción N° 1:

Descripción	Tiempo		Recurso Humanos	
	Inicio	Fin	Responsable	Área
Realizar la convocatoria (Tarea 1)	02 de Marzo 2020	04 de Marzo 2020	Jefe de Administración	Administración
Selección de un ambiente confortable. (Tarea 2)	05 de Marzo 2020	05 de Marzo 2020	Jefe de Administración	Administración
Realizar mesas de trabajo divididas por áreas. (Tarea 3)	09 de Marzo 2020	27 de Marzo 2020	Directivos y Jefes de departamentos	Gerencia/ Administración

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, la actividad de mesas de trabajo fue necesaria dividirla en dos (2) momentos.

Momento I: Planificación del proceso de reestructuración de los 4 elementos principales de la planificación estratégica (misión, visión, valores y estrategias) donde, fue necesario contar con un

especialista, específicamente un Licenciado en Recursos Humanos, la cual propicio un taller sobre la planificación estratégica con la finalidad de gestionar el conocimiento de los involucrados en las mesas de trabajo sobre los referidos elementos. Esta actividad fue a razón de dos (2) horas, durante tres (3) días, específicamente el 9, 11 y 13 de Marzo del 2020, con la finalidad indicarles a los empleados participantes de las mesas de trabajo que tomen en cuenta el enfoque de aspiraciones que tiene la organización, la verdadera razón de ser de la empresa, el porqué de su nacimiento, y a su vez que entiendan que la comunicación debe darse de niveles superiores a inferiores y viceversa, así como también entre integrantes de un mismo nivel jerárquico, a fin de facilitar la coordinación de actividades.

Momento II: Mesas de trabajo para desarrollar la información necesaria que contribuya a la reestructuración de la misión, visión, valores y estrategias, con la finalidad de propiciar un estilo gerencial liderazgo coach que propicie una óptima comunicación interna. En este sentido, la actividad fue durante dos (2) semanas, del 16 al 27 de marzo del 2020, a razón de dos (2) días por semana durante dos (2) horas.

Es importante, señalar que durante el desarrollo de este plan de acción los colaboradores involucrados a la misma no estuvieron a disposición de la empresa para el desarrollo de sus actividades laborales, sin embargo, esta actividad va en pro de la empresa debido a que se buscó contribuir en la planificación estratégica que propiciará mayor productividad en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Por otra parte, hay que destacar que dentro de este plan de acción se utilizaron recursos materiales como: lápices, lapiceros, marcadores, pizarrón, material didáctico, laptop, video beam, fotocopiadora, impresora y salón de reuniones.

Plan de Acción N° 2 (Plan de Capacitación)

Para esta actividad se llevó a cabo la capacitación a través de charlas y talleres en base a las necesidades y requerimientos de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, con el fin de promover la dinámica gerencial, integradora, motivacional y participativa en los miembros de la referida empresa, para así relacionar la comunicación interna con la satisfacción laboral. Por lo tanto, fue necesario la contratación de una empresa outsourcing, es decir, contratar a una empresa o grupo de personas

especialistas en capacitaciones para fomentar una debida gestión del conocimiento en cuanto a liderazgo coach. De esta manera, se planificó de la siguiente manera:

Tabla 5

Descripción de la Actividad

Actividad	Descripción
Organización de la capacitación. (Tarea 4)	Se establecieron los puntos fundamentales a tratar luego de conocer los requerimientos del personal y las necesidades por parte de la empresa.
Reunión con el personal directivo. (Tarea 5)	Se detallaron los aspectos relevantes del programa de capacitación para que el personal directivo se encuentre al tanto de cada detalle a abordar.
Reunión con los empleados. (Tarea 6)	Se les explicó el motivo de la capacitación, las fechas y horas de la misma para que cada uno se ajuste dentro de su tiempo laboral a dicha actividad.
Conformación de los grupos de trabajo. (Tarea 7)	Se dividieron a los miembros de la empresa en equipos de trabajo para proceder con el desarrollo de la capacitación.
Introducción e inicio al programa de capacitación y desarrollo de las temáticas planteadas. (Tarea 8)	Se dio inicio al programa explicando cada ítem a abordar, posteriormente se desarrollaron los temas descritos y por cada tema se abrieron ciclos de preguntas y respuestas e interacciones a través de dinámicas empresariales.
Discusión de los temas abordados en la capacitación. (Tarea 9)	Se estableció un lapso final para explicar y resolver de forma conjunta dudas que hayan quedado posteriores a cada capacitación.
Evaluación del programa de capacitación. (Tarea 10)	Se valoró el programa de capacitación con una prueba de conocimientos a los empleados y posteriormente al lapso de ocho semanas se ejecutara una encuesta a los empleados para conocer las mejoras organizacionales, todo ello posterior al programa de capacitaciones.

Tabla 6

Plan de Acción N° 2:

Descripción	Tiempo		Recurso Humanos	
	Inicio	Fin	Responsable	Área
Organización de la capacitación. (Tarea 4)	30 de Marzo 2020	03 de Abril 2020	Jefe de de Adm.	Administración
Reunión con el personal directivo. (Tarea 5)	06 de Abril 2020	08 de Abril 2020	Jefe de Adm.	Administración
Reunión con los empleados. (Tarea 6)	13 de Abril 2020	17 de Abril 2020	Jefe de Adm.	Administración
Conformación de los	20 de Abril	24 de Abril	Jefe de Adm.	Administración

grupos de trabajo. (Tarea 7)	2020	2020		
Introducción e inicio al programa de capacitación y desarrollo de las temáticas planteadas. (Tarea 8)	27 de Abril 2020	30 de Junio 2020	Outsourcing / Jefe de Adm.	Todas las áreas de la empresa
Discusión de los temas abordados en la capacitación. (Tarea 9)	01 de Julio 2020	31 de Julio 2020	Outsourcing / Jefe de Adm.	Todas las áreas de la empresa
Evaluación del programa de capacitación. (Tarea 10)	03 de Agosto 2020	14 de Agosto 2020	Outsourcing / Jefe de Adm.	Todas las áreas de la empresa

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, el establecimiento de programas de capacitación buscó generar el adiestramiento continuo que requiere todo el personal en sus diversas áreas del conocimiento en cuanto al estilo de liderazgo coach, en tal sentido, la empresa obtendrá beneficios no solo a nivel interno en el ámbito organizacional, mejor desempeño y rendimiento de sus empleados, cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, sino que también se busca lograr que se establezca una mejor comunicación interna que influya en la satisfacción laboral de los colaboradores de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Para el plan de acción se utilizaron recursos materiales como: lápices, lapiceros, marcadores, pizarrón, material didáctico, laptop, video beam, fotocopiadora, impresora y salón de reuniones.

Plan de Acción N° 3 (Plan de Gestión de Estrategias Gerenciales)

En esta fase se buscó consolidar los elementos de la comunicación interna, los cuales propiciarán la ejecución de las acciones, una buena administración de los elementos que conforman la empresa y finalmente una positiva toma de decisiones, en este sentido, a continuación se detallan las estrategias que deberán plantearse para consolidar la difusión de una imagen internamente que sea favorable para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en todo su personal, con la finalidad de consolidar el sentido de pertenencia y confiabilidad con la empresa.

De esta manera, se contó con la contratación de una empresa especialista en estrategias gerenciales para propiciar actividades que vayan en beneficio de gestionar

efectivamente las acciones que busquen consolidar una óptima comunicación interna entre los colaboradores de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, por ende, se establecieron mesas de trabajo, donde, se discutan las estrategias a desarrollar, la cual buscaran una óptima integración entre todos los miembros de la referida empresa propiciando un equipo de trabajo positivo, la cual contribuirá al aumento de los beneficios de la corporación.

Tabla 7

Plan de Acción N° 5:

Descripción	Tiempo		Recurso Humanos	
	Inicio	Fin	Responsable	Área
Investigación y análisis comparativo de ofertas de las consultoras. (Tarea 11)	17 de Agosto 2020	04 de Septiembre 2020	Jefe de Adm.	Administración
Reunión con el personal directivo sobre la consultora a contratar. (Tarea 12)	07 de Septiembre 2020	11 de Septiembre 2020	Jefe de Adm.	Administración
Contratación del servicio de la consultora. (Tarea 13)	14 de Septiembre 2020	18 de Septiembre 2020	Jefe de Adm.	Administración
Reunión con los empleados. (Tarea 14)	21 de Septiembre 2020	25 de Septiembre 2020	Jefe de Adm.	Administración
Conformación de los grupos de trabajo. (Tarea 15)	28 de Septiembre 2020	02 de Octubre 2020	Jefe de Adm.	Administración
Propiciar una comunicación multidireccional entre el personal administrativo. (Tarea 16)	05 de Octubre 2020	16 de Octubre 2020	Outsourcing / Gerencia, Jefes de Departamentos	Administración
Propiciar una comunicación unidireccional en base a la estructura jerárquica de la empresa. (Tarea 17)	19 de Octubre 2020	30 de Octubre 2020	Outsourcing / Gerencia, Jefes de Departamentos	Administración
Fomentar la retroalimentación. (Tarea 18)	02 de Noviembre 2020	13 de Noviembre 2020	Outsourcing / Gerencia, Jefes de Departamentos	Administración
Incluir al personal en los procesos de toma de decisiones para fomentar la participación y la integración. (Tarea 19)	16 de Noviembre 2020	27 de Noviembre 2020	Outsourcing / Gerencia, Jefes de Departamentos	Administración

Fomentar la inclusión de canales de información formales. (Tarea 20)	30 de Noviembre 2020	09 de Diciembre 2020	Outsourcing / Gerencia, Jefes de Departamentos	Administración
Fomentar la inclusión de canales de información informales donde se fomente el compañerismo. (Tarea 21)	10 de Diciembre 2020	22 de Diciembre 2020	Outsourcing / Gerencia, Jefes de Departamentos	Administración

Fuente: elaboración propia.

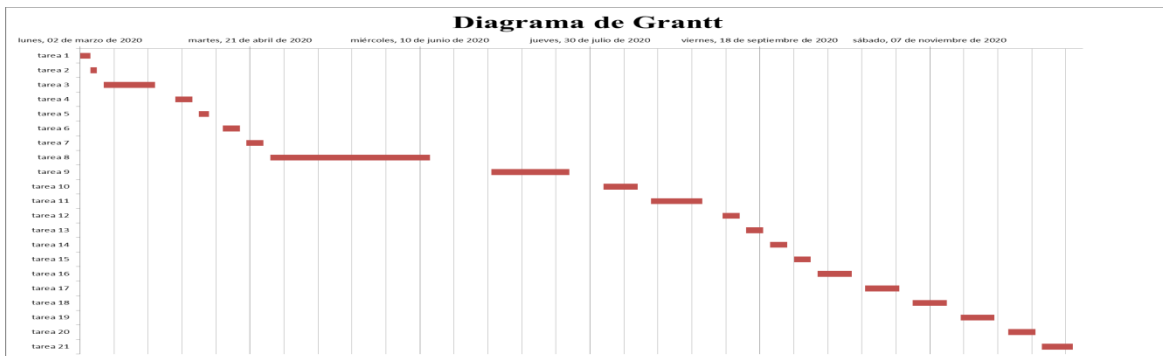
Tabla 8*Diagrama de Gantt:*

Nombre de la tarea	Fecha de Inicio	Fecha Final	Duración (días)
(Tarea 1)	02/03/2020	04/03/2020	3
(Tarea 2)	05/03/2020	06/03/2020	2
(Tarea 3)	09/03/2020	27/03/2020	19
(Tarea 4)	30/03/2020	03/04/2020	4
(Tarea 5)	06/04/2020	08/04/2020	3
(Tarea 6)	13/04/2020	17/04/2020	5
(Tarea 7)	20/07/2020	24/04/2020	5
(Tarea 8)	27/04/2020	30/06/2020	47
(Tarea 9)	01/07/2020	31/07/2020	23
(Tarea 10)	03/08/2020	14/08/2020	10
(Tarea 11)	17/08/2020	04/09/2020	15
(Tarea 12)	07/09/2020	11/09/2020	5
(Tarea 13)	14/09/2020	18/09/2020	5
(Tarea 14)	21/09/2020	25/09/2020	5
(Tarea 15)	28/09/2020	02/10/2020	5
(Tarea 16)	05/10/2020	16/10/2020	10
(Tarea 17)	19/10/2020	30/10/2020	10
(Tarea 18)	02/11/2020	13/11/2020	10
(Tarea 19)	16/11/2020	27/11/2020	10
(Tarea 20)	30/11/2020	09/12/2020	8
(Tarea 21)	10/12/2020	22/12/2020	8

Fuente: elaboración propia

Tabla 10

Cronograma de Actividades



Fuente: elaboración propia

La anterior tabla y gráfico de Gantt muestra cada una de las actividades estratégicas planteadas para el cumplimiento del proyecto, con el tiempo de ejecución, el tipo de actividad y la durabilidad de cada una.

Evaluación del impacto de la implementación

En el presente presupuesto se puede evidenciar los materiales e instrumentos en los que se deben invertir para lograr con el objetivo propuesto de las estrategias mencionadas anteriormente.

Tabla 11

Presupuestos

Periodo del Plan de Acción (1,2 y 3)			Del 02 de Marzo hasta el 22 de Diciembre del 2020	
Descripción de Plan	Recurso Humano	Dirigido a	Monto de la Inversión	Total
Plan de Reestruc. Elementos de la planificación estratégica	Esp. en Planificación Estratégica	Jefes de Departamento.	\$55.155	\$276.855
Plan de Capacitación	Empresa Outsourcing	Jefes de Departamento.	\$125.450	
Plan de Gestión de Estrategias Gerenciales	Esp. en Estrategias Gerenciales	Jefes de Departamento.	\$96.250	

Fuente: elaboración propia

ROI

Ahora bien, por el desarrollo de la propuesta sobre la aplicación de herramientas gerenciales bajo los argumentos de la planificación estratégica por medio de un estilo de liderazgo coach como parte de mejorar la comunicación interna entre los empleados de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L para así evidenciar la satisfacción laboral en el referido equipo de colaboradores, se espera como resultado un aumento del 8% de una mejor productividad, es decir, que exista una eficaz y efectiva operatividad la cual refleje el mencionado porcentaje.

De esta manera, para el cálculo del beneficio buscado fue necesario recoger la información del último Estado de Resultados, la cual data del 31/12/2018, sin embargo, para resultado del presente estudio se tomó en cuenta como si fuese del 31/12/2020, la cual fue de \$6.195.536,11; dicha información financiera fue suministrada por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Por lo tanto, sobre esto se calcula el 8% que la empresa espera de aumento total a lo largo de un (1) año, en tal sentido, nos da un incremento de \$495.642,88

Cálculo del ROI:
$$\frac{(495.642,88)-(276.855)}{(276.855)} \times 100 = 79$$

En este sentido, el cálculo presentado nos indica que obtendremos un ROI del 79%, lo que quiere decir, que los resultados a obtener serían de 0,79 veces la inversión a realizar

Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo final de grado tuvo como objetivo analizar la situación actual de la comunicación interna de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., organización familiar cordobesa dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país.

Para ello, se llevó a cabo un análisis situacional en la organización, a partir del cual se detectó la falta de comunicación interna, tanto vertical como horizontal; los colaboradores no conocen la misión, visión y valores corporativos de la empresa, el radio pasillo es muy frecuente y las noticias importantes les llegan por el “boca a boca”. Estas situaciones afectan, no solo a la satisfacción laboral de los colaboradores, sino que podrían traer aparejados perjuicios económicos.

Como se desarrolló anteriormente, se propuso un plan de comunicación interna para fortalecer las habilidades para resolver conflictos y ayudar a la planificación, para que los empleados trabajen por un objetivo común, con la finalidad de aumentar la productividad.

Para lograr subsanar esta situación, se propuso la implementación de un plan de comunicación interna basado en el liderazgo de coach. Este estilo de liderazgo se dirige a la facilitación del crecimiento de sus colaboradores y se espera que oriente la comunicación interna organizacional a partir de los valores compartidos, logrando así incrementar la satisfacción de todos los miembros de la empresa.

El estilo de liderazgo coaching adoptado para producir cambios internos en el desempeño de los roles gerenciales y de liderazgo, dando mejores resultados no sólo financieros sino también en eficacia laboral. Como se ha visto a lo largo de esta investigación, mejorar la relación del empleado con el empleador/líder tiene relación directa con la relación que el empleado tiene con la empresa para la que trabaja. De igual manera, el plan propuesto también influirá en la relación con el cliente, debido a que resulta fundamental a la hora de establecer un determinado nivel de confianza y la cooperación entre A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y sus socios comerciales.

Sobre lo antes expuesto, se evidencia que el referido estilo de liderazgo favorecerá a mantener un nivel laboral positivo en pro de la empresa y sus miembros, debido a que al propiciarse una óptima comunicación interna que influya a la satisfacción laboral, estos

factores conllevan a mantener un equipo de trabajo proactivo, integrado, en busca de los objetivos empresariales.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para que la empresa pueda tomar en cuenta para el beneficio de los colaboradores y de la organización.

1. Crea un manual corporativo y de bienvenida. Además de dar la bienvenida al empleado, este manual puede incluir toda la información que debe estar en manos de todas las personas que trabajan en la empresa: misión, política y valores de la corporación, organigrama, procedimientos básicos, normas internas, recursos y todo aquello que crean que pueda resultar útil para el trabajo diario.

2. Realizar evaluaciones de desempeño semestral. Es importante reconocer el desempeño de cada uno de los colaboradores y ajustar las inconveniencias que puedan llegar a presentarse en sus actividades diarias, ya que resulta imprescindible que el Jefe pueda reconocer el desempeño del trabajador y debe de indicarle cuáles son los aspectos a mejorar.

3. Interpretar de manera cuidadosa la “Escucha”, para que los líderes puedan generar diálogos internos que les permitan propiciar estrategias intrapersonales con sus subordinados, debido a que es imprescindible que un buen líder conozca cómo piensan los miembros de una organización. Generar espacios guiados, donde los empleados puedan hacer llegar sus opiniones, quejas, inquietudes y propuestas a los directivos, para mejorar la comunicación institucional y poder medir la comunicación interna existente, para aumentar la motivación y el rendimiento de los colaboradores.

4. Crear un plan de capacitación y desarrollo, ya que es un factor muy importante en el desempeño de los empleados; el cual les brindará los conocimientos necesarios y los estimulará a realizar mejor su trabajo y a crecer, tanto como persona individual como profesionalmente.

5. Crear un tablero de anuncios en cada uno de los puntos de venta. Colgar noticias puntuales e importantes, cuestiones circunstanciales e incluso urgentes. También es interesante fomentar desde ahí la participación de los empleados, que pueden usar este medio para comunicarse entre ellos y poner en marcha iniciativas interesantes.

Bibliografía

- A. Brandolini – M.Gonzalez Frigoli (2008). *Comunicación Interna*. Dircom. Buenos Aires.
- Actualidad Empresa, (2020). *La comunicación cataliza el conocimiento creando competitividad*, Recuperado de: <https://bit.ly/3getTsL>.
- Chiavenatto, (2015). *Gestión del Talento Humano*. [MCGRAW-HILL](#). México.
- Delgado Pérez, Y. (2015). *La comunicación interna en el Hotel Tryp Península Varadero y su influencia en el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y la comunicación externa*.
- INFOBAE, (2020). *Volvieron a subir los casos de corona virus en la Argentina*. Recuperado de: <https://bit.ly/2zdiGrW>
- Marco Arru, (2014). *Comunicación Interna, una oportunidad de mejora para la empresa*. América Económica.
- Newstrom (2011), *Comportamiento humano en el trabajo*. Interamericana Editores S.A. México.
- Osorio Madero, S. (2009). *La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A*. Trabajo de grado. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Pontificia Universidad Javeriana. Guatemala.
- Rafael Echeverría, (1994). *Ontología del Lenguaje*. Comunicaciones Noreste Ltda. Chile.
- Redolfi, P. (2008). *Organigrama de sucursales*. Trabajo Final de Grado.
- Robbins y Coulter, (2013). *Administración*. Mexicana. México
- Robbins y Judge (2013), *El comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. México
- Vasquez Hernández, J. A. (2015) *Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de Bofasa*. Tesis de grado. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landivar. Guatemala.
- Villafane, (1993). *Gestión Estratégica de la Imagen Positiva en la empresa*. Pirámide. España.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico en el trabajo*. España: McGraw-Hill.
- Barrón Aráoz, R. (2010). Mas allá del liderazgo empresarial: el coaching. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables* Vol. 17 N.º 34 pp. 141-150

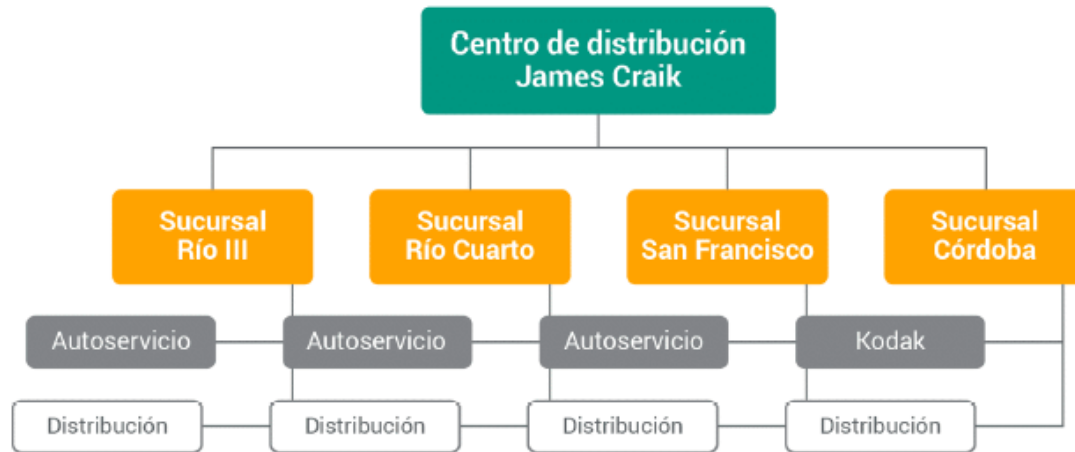
Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R. y Sanchez- Manzanares M. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 38- 47.

Acevedo Landinez P.A., Moncada Agudelo H.J. y García Montero I.J. (2011). *Coaching, un Nuevo Estilo de Liderazgo (tesis de pregrado)*. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.

Anexos

Anexo 1

Organigrama de sucursales



Fuente: Trabajo Final de Grado Pablo Redolfi, 2008