

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado



## **La importancia de la Comunicación Interna en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Machtey, Iván.

DNI: 41087465

Legajo: RHU2373

Tutor: Gambino, Natalia

Córdoba, Argentina.

Noviembre 2021.

## Resumen

El presente Reporte de Caso en la empresa familiar A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, permitió identificar considerables falencias en los procesos de comunicación interna corporativa, al igual que en la formación de liderazgo coach en los mandos medios y gerenciales. Para hacer frente a las problemáticas identificadas, se elaboró un proyecto de mejora, el cual consistió en un plan integral para optimizar y eficientizar la comunicación interna, adoptando nuevos canales digitales de comunicación que favorezcan al diálogo interno e interdepartamental; y por su parte, mejorar e intensificar la gestión del talento humano de la compañía, a través de la formación de líderes coach, que propicien el acompañamiento y la motivación de los colaboradores. Se llegó a la conclusión de que la implementación del proyecto de mejora impactó positivamente en el rendimiento y funcionamiento de la empresa, mejorando los índices de productividad, como también el desempeño de todos los empleados, para así obtener un incremento en la rentabilidad de la misma.

*Palabras claves:* Comunicación interna, Liderazgo coach, Tecnología de la información.

## Abstract

The present Case Report on the family business A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L, which is located in the town of James Craik, enables the identification of considerable shortcomings in the processes of corporate internal communication, as well as in the development of coaching leads in middle and high-rank management positions. In order to address the problems detected, a proposal for improvement was developed, which consisted in a comprehensive plan to optimize internal communication, through the introduction of new digital channels of communication that promote internal and interdepartmental conversation. Besides, this plan aims to improve the management of human talent by training coaching leads that accompany and motivate collaborators in the company. It was concluded that the implementation of this proposal for improvement will positively impact the operation of the business, by optimizing productivity and enhancing the performance of all collaborators, and in this way generate an increase in the profitability of the business.

*Key words:* Internal Communication, Coaching Leads, Information Technology.

# Índice

<b>Introducción</b>	5
<b>Análisis de situación</b>	8
Análisis del macro contexto: PEST	10
Análisis del micro contexto: Las Cinco Fuerzas de Porter	12
Análisis del contexto organizacional: Matriz FODA	13
<b>Marco teórico</b>	16
Comunicación interna	16
Liderazgo Coach	17
Canales Tecnológicos	18
Capacitación	19
<b>Diagnóstico</b>	20
Conclusión diagnóstica	21
<b>Plan de implementación</b>	22
Objetivos	22
Alcance	23
Acciones a desarrollar	23
Marco temporal de la implementación	27
Evaluación del impacto de la implementación	28
<b>Conclusión</b>	30
Recomendaciones	31
<b>Bibliografía</b>	33
<b>Anexos</b>	
Organigrama de la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L.	Anexo I
Presupuesto de insumos para reuniones	Anexo II

Honorarios del profesional de Recursos Humanos.

Anexo III

Presupuesto Fibertel - Proveedor de internet.

Anexo IV

Programa de formación en Coaching profesional.

Anexo V

Materiales de librería para la capacitación.

Anexo VI

## Introducción

Este trabajo es un proyecto final de grado en el cual se llevó a cabo la problemática de comunicación interna y la formación de liderazgo coach en la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L.

Redolfi es uno de los mayoristas más reconocidos en la Provincia de Córdoba, proveniente de la localidad de James Craik, con sucursales en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, y también en Provincias vecinas. Cuenta con la totalidad de cuatro socios.

Lleva aproximadamente 50 años de trayectoria en el mercado de la distribución y en el sector mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza, cigarrillos, entre otros.

Redolfi tuvo un marcado crecimiento y madurez con el pasar de los años. La empresa hasta el día de hoy sigue buscando nuevos mercados y nuevos lugares geográficos para seguir expandiéndose por el país, es un claro ejemplo de crecimiento y expansión.

La principal problemática identificada es la falta de un área de Capital Humano consolidada, que disponga de procesos específicos en materia de Recursos Humanos, que luego se ve reflejado en los déficits de comunicación interna que maneja la compañía.

Esta falencia relacionada con la comunicación y procesos, se traduce en el corto y mediano plazo en ineficiencia y pérdidas, tanto económicas como de aprendizaje del candidato, debido a la forma inadecuada de formar al ingresante en materia de Recursos Humanos.

Por todo lo mencionado, es necesario relevar este tipo de problemáticas, ya que debido a estas se derivan otros tantos inconvenientes o futuros conflictos a la hora de la toma de decisiones.

Es necesario una comunicación fluida y eficiente para evitar malentendidos y equivocaciones por parte de los receptores de dicha información. Por lo tanto, es sumamente importante una propuesta relacionada con la precisión de la comunicación interna, que devenga en procedimientos más claros y concisos para los futuros empleados de Redolfi, más precisamente para la etapa de inducción y presentación de la compañía. Todo eso acompañado de la formación de liderazgos coach dentro de la organización.

El líder coach, o también conocido como líder, es quien posee una característica personal más orientada al trabajo en equipo, de la mano con una personalidad bien marcada hacia el logro, al cumplimiento de objetivos, al trabajo en grupos y a la toma de decisiones.

Por otra parte, la organización tiene graves falencias con respecto a la Publicidad y al Marketing, ya que no realizan ningún tipo de campañas publicitarias, ni tampoco cuentan con un área de Marketing. Esto deriva en algunas trabas para expandir su renombre en el mercado, en la apertura hacia nuevos clientes, entre otras.

Para lograr estos supuestos, es de suma importancia contar con un buen clima laboral, donde cada cual pueda desempeñarse en óptimas condiciones tanto físicas como psíquicas.

A continuación, se citarán antecedentes de investigación teóricos y empíricos sobre la comunicación interna en las organizaciones.

Un antecedente de investigación de carácter cualitativo que plantea Felipe Cristancho Dueñas (2013) que se llevó a cabo en la República Argentina sobre “La importancia de la comunicación interna en las organizaciones”, marca la importancia de los procesos y políticas de comunicación interna dentro de la organización, que la misma debe ser fluida ya que de lo contrario repercute directamente en la productividad de la empresa, ya sea de forma grupal o individual, teniendo en cuenta que de esa manera estaríamos en presencia de una alta rotación de personal de la compañía.

A través de una comunicación interna fluida y eficiente se pueden transmitir los valores y objetivos estratégicos de la organización de forma correcta, lo cual genera un sentido fuerte de pertenencia hacia la empresa y una cuota alta de fidelización. (Dueñas, 2013)

Siguiendo a Andrés Felipe Fuentes Velásquez (2019) en su investigación cualitativa que se realizó en Colombia sobre “La comunicación interna y su impacto organizacional para lograr resultados”, cuando se habla de comunicación interna, estamos haciendo referencia a la comunicación con nuestro cliente interno, es decir, con nuestros colaboradores. Esto nace de la gestión del capital humano y de la retención de talentos que haya potenciado la organización. Para obtener un óptimo clima organizacional y una buena comunicación interna es necesario contar con canales de comunicación accesibles a todo el personal de la compañía, para que de esta forma el contenido o la información sea un medio y no una finalidad. (Velásquez, 2019)

Puertas-Hidalgo, & Valdiviezo-Abad (2020) expresa en su escrito “Transformación digital frente al rol del comunicador interno” llevado a cabo en Tenerife que:

*La convergencia digital ha marcado una cultura en la sociedad, donde los actores buscan interrelacionarse de manera frecuente e inmediata. Y en el*

*sector empresarial sucede igual, una empresa que no comunica, no existe, por ende, las organizaciones buscan nuevas estrategias para mantener informados a sus públicos internos y externos y las tecnologías son un buen aliado de una comunicación asertiva, porque converge audio, texto, video o imágenes que se comparten con facilidad y permiten que el impacto sea inmediato. (Puertas-Hidalgo, 2020, pág. 63)*

Para cerrar este apartado, es necesario aclarar que los aspectos antes mencionados deben tenerse en cuenta en la empresa de estudio, ya que sería de sumamente útil generar contenido para los empleados que ya trabajan como también para los futuros empleados de Redolfi, para que de esta manera pueda la compañía contar con un personal altamente calificado, con sentido de pertenencia hacia la organización, y que sienta orgullo por formar parte de la empresa.

Estos son aspectos claves para generar un buen clima de trabajo, que fomente a la cultura organizacional y que venga de la mano de buenos resultados tanto cualitativos como cuantitativos.

Considerando el mercado en el que está inmerso Redolfi, es imprescindible hacer un planteo de la situación actual en la que se encuentran, y evaluar posibles mejoras en el corto y mediano plazo, para así obtener información valiosa de lo que se podría mejorar y adquirir.

El capital humano de una organización, sin lugar a duda, es lo más valioso para la empresa, ya que son los responsables y los que le dan funcionamiento a la misma, por lo cual es beneficioso que todo el personal pueda manifestarse a través de canales de comunicación claros, en donde puedan expresar sus sentimientos de una manera abierta y transparente.

## Análisis de la situación

La empresa Redolfi, es una muy reconocida distribuidora en la zona por su excelente servicio prestado a su larga tira de clientes, por su calidad de productos que comercializa, y por la trayectoria que lleva en el mercado.

Posee un área de logística interna que se encarga de la distribución de toda la flota de vehículos propios, acompañado de personal capacitado para realizar tareas de compras y/o ventas.

Es imprescindible analizar las áreas de la empresa para poder identificar los diferentes problemas que puedan existir. En este caso se encontraron claros problemas en los procesos de Recursos Humanos, debido a la falta de un Área específica que gestione el Capital Humano de la Organización.

Es una empresa familiar, en la cual los dos socios actuales son de rama familiar directa, y suelen priorizar la amistad y la familia a la hora de tomar personal para trabajar en Redolfi.

Esto es un grave problema, proveniente de la falta de un área específica de Recursos Humanos, y personal no calificado para desempeñar tareas específicas.

De esto se derivan malas prácticas del personal interno a la hora de buscar un candidato para una vacante nueva. Para hacerla más fácil y más rápido, se toma un candidato que tenga relación directa o indirecta con la familia y/o amigos. No se entrevista al candidato por ende no se conocen los rasgos fundamentales de su personalidad, así como su formación académica ni su experiencia laboral, por lo cual no podemos suponer que sea el perfil idóneo para el puesto que se quiere cubrir.

A raíz de esto, luego suceden otros tantos inconvenientes desencadenados por la falta de procesos de reclutamiento y selección de la empresa, como por ejemplo el personal que no cumple con su función o no rinde lo que se esperaba de él.

Por otra parte, la empresa tampoco cumple con los procesos de inducción correspondientes, es decir, que cuando el candidato nuevo ingresa a la compañía, mínimamente se le debería mostrar e informar acerca del organigrama de la misma, quienes son las diferentes personas que la conforman, las diversas áreas que la componen y las distintas funciones que cumple cada una de ellas dentro de la empresa.

La falta de una buena inducción trae aparejados problemas como, por ejemplo, la falta de información acerca de lo que tiene que hacer el candidato en su lugar de trabajo, el desconocimiento de a quien le tiene que reportar y/o con quien se debe comunicar para



reportarle algún tipo de inconveniente o problema, la falta de compromiso para con la empresa y el sentido de pertenencia que debería sentir el candidato.

Por otro lado, se identifica una falta de programas de incentivos o planes de carrera para todo el personal que forma parte de la compañía, es decir, que no se promueve el crecimiento personal y profesional, ni tampoco el sentido de pertenencia a la empresa para ninguno de los empleados. Esta falta de incentivos trae aparejado mucha rotación de personal por no sentirse cómodo en su lugar y puesto de trabajo, además de tener al personal desmotivado, que luego se traduce en ineficiencia, y en niveles de productividad relativamente bajos.

### *Visión*

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. (Universidad Siglo 21, 2021, <https://acortar.link/sAQOC>)

### *Misión*

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. (Universidad Siglo 21, 2021, <https://acortar.link/sAQOC>)

### *Valores*

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.  
(Universidad Siglo 21, 2021, <https://acortar.link/sAQOC>)

### *Análisis de macro contexto: PEST*

#### *Factor Político*

Hoy en día el Estado se flexibiliza en gran parte de sus medidas restrictivas, tanto de circulación como de eventos sociales. Esto se está llevando a cabo debido a la nueva vacuna llegada al país hace muy poco tiempo, la cual atenúa el efecto del virus.

El gobierno nacional trató, en cierta medida, de amortiguar el impacto del cierre total de actividades cotidianas que sufrió el país en los primeros meses del año 2020.

#### *Factor Económico*

En relación al factor previamente mencionado, en materia económica, el país sufrió muchísimo en estos últimos 2 años. La inflación es el principal aspecto por el cual Argentina está mal económicamente. El año 2020 fue muy afectado económicamente por la variable inflacionaria que alcanzó el 36%, siendo Argentina el país con más inflación de Latinoamérica después de Venezuela. (Indec, 2021)

El año 2021 arrancó aparentemente con una inflación controlada del 4% en Enero, y del 3,6% en Febrero, pero para fin de año se estima una variable inflacionaria del 40% anual. (Indec, 2021)

Por su parte, la tasa de desocupación en el país en el año 2020 alcanzó un 11%, mientras que el porcentaje de argentinos en actividad laboral se ubicó en un 45%, y la tasa de empleo pasó a ser de un 40,1%. (Indec, 2021)

### *Factor Social*

Con la llegada del Coronavirus, las industrias que se vieron más beneficiadas fueron la alimentaria y la de productos de limpieza y cuidado personal.

Las personas se vieron obligadas a optar por un cambio estricto en sus hábitos de limpieza y trato personal. También comenzaron a optar por recurrir a lugares cuando realmente tenían la necesidad, siempre y cuando sean lugares pequeños, sin tanta concentración de gente, y preferentemente cercanos a su hogar.

Por otra parte, una de las variables más afectadas socialmente es el nivel de pobreza en el país. Lamentablemente los números siguen incrementándose con el correr del tiempo. Según el Indec (Instituto Nacional de Estadística y Censos), esta variable social alcanza un 42,9% de la población Argentina, deteriorando la condición de millones de familias en condición de pobreza, sin poder cubrir sus necesidades básicas. (Indec, 2021)

### *Factor Tecnológico*

Las industrias de los diferentes mercados deben acoplarse de la forma más rápida posible a los avances tecnológicos y de la información para no quedarse obsoletas, es decir, que la globalización está generando niveles muy altos de tendencias a las redes sociales, y a los canales virtuales.

No obstante, la pandemia llegó para agilizar todos esos procesos de digitalización ya que se quería evitar de cualquier manera el contacto físico entre las personas. Por ende, muchos de los negocios hoy en día cuentan con canales virtuales de venta, tiendas online, asesores virtuales, entre otros avances tecnológicos.

Por ejemplo, las grandes cadenas de supermercados que hoy en día pasaron a tener canales de venta online para satisfacer dicha necesidad de comercializar a través de otro sitio que no sea de forma presencial en los gigantescos salones.

### *Análisis del micro contexto: Cinco fuerzas de Porter.*

Luego de abordar el análisis macro, se detallan las 5 fuerzas de Porter, que hacen referencia a cómo impactan diferentes fuerzas internas del mercado en las industrias.

#### *Poder de negociación de los clientes*

Al haber una gran cantidad de competidores dentro del mercado de alimentos y cigarrillos, los clientes se volvieron sumamente sensibles a los precios que les ofrecen los distintos proveedores, por ende, pueden optar por el que mejor servicio les ofrezca o el que tenga un costo menos elevado. Sin embargo, los clientes a los cuales nos referimos en este caso son más bien clientes de barrio, con instalaciones muy pequeñas y algunas precarias que no podrían manejar un sistema de distribución ni de transporte por sí solas.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación con los proveedores en este caso es muy bajo, ya que estamos hablando de grandes empresas que proveen la materia prima a las compañías encargadas de la distribución y ventas al por mayor. Son pocas las grandes empresas o Pymes que se encargan de fabricar la materia prima y luego comercializar, es por esto que es casi nulo el poder de negociación que pueda llegar a establecer la empresa con su proveedor.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

El riesgo de que ingresen potenciales competidores en el mercado es bajo, ya que dentro de la Industria tabacalera y alimentaria hay mucha competencia y competitividad en relación a los precios, puesto que los clientes son muy sensibles a los costos que les ofrecen los proveedores.

Otro factor sumamente importante es la trayectoria y la confianza que genera un proveedor con muchos años de trayectoria en el mercado.

#### *Amenazas de nuevos productos sustitutos*

Analizando el mercado del tabaco, se puede observar una gran amenaza por parte de productos sustitutos como son los Vapeadores o cigarrillos electrónicos. Estos artículos son utilizados por gente fumadora que tiene intenciones de dejar de fumar el clásico cigarrillo, y pasar a consumir este tipo de cigarrillos electrónicos.

También otra amenaza podría ser la famosa pipa de agua llamada Narguile, proveniente de medio oriente. Este artefacto satisface de igual o en mejor medida al consumidor, ya que se suele utilizar en eventos o reuniones sociales, para compartir.

#### *Rivalidad entre los competidores*

Son muchos los competidores que conforman la industria de comercialización y distribución de productos alimenticios, algunos con grandes infraestructuras y otros más bien pequeños que se dedican al envío a domicilio de dichos productos.

Así mismo, las empresas que lideran el mercado son aquellas que poseen una ventaja competitiva en los bajos costos, en la rapidez de entrega, como así también en el valor agregado que se le da al cliente.

#### *Análisis del contexto organizacional: FODA*

En el siguiente apartado se analizarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la organización de estudio. Este análisis busca principalmente diagnosticar el contexto interno de la empresa, buscando nuevas oportunidades de mejora, y previniendo cualquier tipo de amenaza externa del mercado.

#### *Fortalezas*

- Gran trayectoria en la industria alimenticia y tabacalera.
- Alta calidad y amplia variedad de los productos que comercializa.
- Grandes instalaciones e infraestructura.
- Amplia cartera de clientes.
- Gran caudal de ventas.
- Expansión y crecimiento geográfico.
- Ventaja competitiva de bajo coste.
- Satisfacción al cliente.
- Economías de escala.

#### *Oportunidades*

- Alta demanda de productos alimenticios.
- Fuertes avances tecnológicos.
- Nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

- Tendencia al envío a domicilio de cualquier tipo de producto.

#### *Debilidades*

- Deficiencias en la comunicación interna.
- Poca formación del personal.
- Personal no calificado para el puesto.
- No existen procesos de inducción ni de capacitación.
- Falta de campañas publicitarias.
- No existen actividades comerciales de marketing.
- Reclutamiento y selección escueta.

#### *Amenazas*

- Productos sustitutos (Vapeadores y Narguiles).
- Temor post pandemia.
- Elevada competencia.
- Insostenible inflación.
- Aumento de los costos de la materia prima.
- Clientes con miedo de seguir invirtiendo debido a la pandemia.
- Fuerte competencia de la industria.

A partir de la información y el análisis expuesto anteriormente podemos identificar que el mercado y la industria en la que está inmersa la empresa es muy fluctuante. En todos sus aspectos se observó que por diferentes variables va cambiando de manera corriente, es por eso que se considera de suma importancia la facilidad y rápida adaptación al cambio por parte de las empresas que conforman dicho mercado.

Otro aspecto que se puede observar es la complicada situación por la cual está atravesando el país y el mundo en estos tiempos de crisis sanitaria, por ende, es necesario contar con herramientas de última tecnología para tratar de solventar y salir adelante lo más rápido posible. El estado es otro ente muy importante para tomar las medidas acordes y hacer concientizar a la población de la magnitud e importancia que tiene dicho fenómeno.

Desde la perspectiva como profesional de RRHH y adentrándonos un poco más en el análisis FODA, se pueden observar diversas fallas en los procesos internos de capital humano. También se puede identificar ciertas falencias en la comunicación organizacional interna, que va totalmente de la mano con la falta de un área consolidada de RRHH. Para este tipo de crisis

o inconvenientes, es de mucha utilidad la formación de líderes coach que ayuden a mejorar estas cuestiones.

Naturalmente si se trata de una mala comunicación interna, se refiere a una ausencia de delegación de tareas, que a su vez recae en una sobrecarga de actividades y responsabilidades al personal jerárquico de la empresa, de manera que no se resuelven las necesidades sumando personal de producción.

El líder coach es aquella persona que se ocupa de acompañar y dar soporte a los colaboradores de la compañía en diferentes circunstancias laborales, potenciando su rendimiento laboral para de esta manera obtener mejores resultados.

Siguiendo con la idea del liderazgo coach, es importante comprender que es una herramienta clave para impulsar las destrezas, tanto personales como laborales del personal. Permite delegar actividades, dotando a los trabajadores de capacidades, autonomía y libertad, tanto como para la toma de decisiones como para el desarrollo de sus funciones. Es un elemento de gestión clave para una mejora continua de la productividad, como así también para una buena gestión de equipos, ya que una de las funciones principales del líder es transmitir una visión global e integrada, como así también animar y mantener el interés del grupo a pesar de los obstáculos y crisis que se pueden encontrar a lo largo del trabajo.

El coach o también llamado entrenador, es quien apoya y ayuda a los empleados a desarrollar un objetivo personal y profesional específico al brindar orientación y capacitación.

La empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. carece totalmente de una figura de líder, como así también de la función del coaching, ya que todas las decisiones se concentran en los mandos medios y altos de la jerarquía organizacional. Por esta razón es que el personal de la compañía se encuentra desmotivado, sin sentido de pertenencia, y sin necesidad de focalizarse en una mejora continua.

## Marco Teórico

En el presente apartado se pretende abordar la teoría de la comunicación interna y la formación de liderazgo coach desde el punto de vista de diferentes autores.

Por otra parte, se definirán diferentes palabras claves, las cuales son de suma utilidad para hacer referencia a la propuesta que luego se va a exponer, tales como: Comunicación interna, canales tecnológicos de comunicación, capacitación y liderazgo coach.

### *Comunicación Interna*

Como dicen los autores Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; & Hopkins, Natalia (2009)

*La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009, pág. 27)*

Los autores recién mencionados permiten identificar que la comunicación interna eficiente, permite generar un sentido de pertenencia al igual que una cultura de apropiación, en la cual el empleado se considera motivado y valorado al tener definidos y claros los objetivos y las metas organizacionales.

Los autores Harold Koontz; Heinz Weihrich; & Mark Cannice (2012) afirman que la comunicación interna es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. Quiere decir que por parte del receptor tiene que haber una comprensión e interpretación del mensaje que se le ha dado, debido a que lo más importante de la comunicación es la información que el receptor capta del mensaje que se le quiere dar. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Volviendo a Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; & Hopkins, Natalia (2009) expresan que la comunicación interna permite en primer lugar generar la implicación del personal, promoviendo el compromiso de todos los empleados para cumplimentar los



objetivos en común y fomentar el trabajo en equipo. En segundo lugar, armonizar las acciones de la empresa, evitando así la oposición en la actuación cotidiana, a partir de la comunicación y del diálogo con las diferentes áreas dentro de la empresa. En tercer lugar, propiciar un cambio de actitudes, buscando el rumbo de la empresa se logra una actitud positiva que fomente la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía. Y, por último, mejorar la productividad, es decir, al generar una comunicación interna clara, todo el personal conoce el rumbo y las metas de la organización, por ende están en condiciones de mejorar sus niveles productivos. (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009)

### *Canales Tecnológicos*

Teniendo en cuenta los acelerados avances tecnológicos que suceden a nivel mundial, es necesario aclarar sobre la tecnología de la información y comunicación. Dicho con palabras de Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; & Hopkins, Natalia (2009):

*El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback o su bidireccionalidad con el público objetivo, su principal ventaja. El feedback que se establece, en la mayoría de los casos es inmediato, sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un “diálogo” entre los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal. Es importante destacar que una confirmación de lectura o una respuesta automática no constituyen una reelaboración o interpretación de los mensajes. (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009, pág. 90)*

Siguiendo con la opinión de Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín; & Hopkins, Natalia (2009), con respecto a los canales tecnológicos de la comunicación, expresan que: *Una buena política de implementación de canales no tradicionales en comunicación interna debe estar orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre todo el público interno de la organización. (Brandolini, González Frígoli, & Hopkins, 2009, pág. 92)*

### Capacitación

Con respecto a los procesos de capacitación los autores Kotler & Keller (2012) plantean:

*Reclutar a los empleados correctos y darles una capacitación de excelencia es de la mayor importancia, independientemente de si los trabajadores son profesionales altamente capaces o no especializados. El personal mejor capacitado muestra seis características: competencia, cortesía, credibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y habilidad de comunicación. (Keller, 2012, pág. 384)*

Un concepto que afirma Gary Dessler (2009) relacionado con la Capacitación en la práctica (CEP) es el *método de entrenamiento o sustituto*, que hace referencia a la capacitación en serie, es decir, que el candidato va recibiendo capacitaciones de diferentes supervisores de distintas áreas, y tendrá que ir adquiriendo información a medida que se le van explicando los conceptos y procedimientos. Este método se utiliza cuando no hay capacitadores en las diferentes áreas de la compañía. (Dessler, 2009)

Los procesos de capacitación están relacionados con la comunicación interna, de manera que, sin un buen diálogo interno, no se obtendrán buenos resultados en los procesos de capacitación, ya que para que dichos procedimientos sean eficientes es de suma necesidad que se cuente con una comunicación fluida por parte de los colaboradores de la empresa.

### Liderazgo coach

De acuerdo con Lidia Muradep (2012), el coaching ejecutivo se considera dentro del coaching individual, el cual se encarga de facilitar a quienes tiene cargos de responsabilidad a que logren sus objetivos. Lidia considera que:

*El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de esta con el desarrollo de su gente. Ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo. Permite conservar a los empleados clave, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros. Interviene en los problemas del líder con sus pares, toma de decisiones, estilos de liderazgo, dificultades en la comunicación, en la gestión, etc. También ayuda*

*a definir la visión, los valores y la misión, y alinearlos al servicio de los objetivos comunes de la organización. Se enfoca sistemáticamente en el conjunto de sus componentes, relaciones e interacciones. El desarrollo del coaching organizacional puede incluir la aplicación de coaching individual y de equipos. Uno u otro tipo son parte de las técnicas que la problemática concreta requiere. (Muradep, 2012, pág. 17)*

Por otro lado, Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012) definen al liderazgo como una influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. Con todo eso, se debe fomentar a los trabajadores a cumplimentar con sus labores con confianza y pasión. El líder no solo debe orientar, sino que también acompañar a sus colaboradores a lograr el mejor desempeño, para así lograr desarrollar sus competencias personales y profesionales, como también aprovechar sus talentos, de manera que el líder es quien actúa para que los integrantes de cada equipo de trabajo logren cumplimentar con los objetivos personales, y grupales. (Koontz, Weihrich, & & Cannice, 2012)

A modo de cierre, se puede deducir que la comunicación interna es una herramienta fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa. Es necesario destacar que para que la compañía alcance un funcionamiento pleno, en primer lugar, se debe focalizar en el grupo humano interno, que estén todos comprometidos con la misión y visión de la misma, así como mientras más información tenga, tendrán un mejor desempeño laboral y social. Del mismo modo, es indispensable el rol de líderes sólidos que se encarguen de hacer llegar la información a toda la jerarquía organizacional, de una manera fluida y eficiente. Todos los conceptos mencionados están totalmente vinculados, puesto que sin una comunicación efectiva no puede haber liderazgo, ya que el líder es el encargado de influenciar y comunicar al resto de la compañía, por ende, no podría llevarse a cabo esta situación si no hay comunicación.

## Diagnóstico

Luego de hacer un análisis profundo de diferentes variables en A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. se llegó a la conclusión que la dirección de la empresa posee grandes falencias con respecto a la comunicación interna. Esto se debe a la falta de un departamento de Recursos Humanos que se encargue de gestionar herramientas adecuadas de comunicación y de diálogo interno. Las carencias mencionadas luego devienen en otro tipo de problemáticas más específicas de capacitación, ya que, sin una buena comunicación, es poco probable que luego se lleve a cabo una correcta capacitación a los colaboradores de la empresa.

En la compañía se utiliza un sistema de comunicación de tipo informal, en la cual abunda el rumor, es decir, que los propios empleados no se enteran de las noticias a través de canales de comunicación formales, sino más bien, entre sus propios compañeros que se divulgan la información unos a otros a medida que se van enterando y se van dando a conocer los datos.

De modo accesorio, la compañía no cuenta con canales digitales de comunicación para transmitir e informar los acontecimientos, eventos, cumpleaños, entre otras cuestiones relevantes, los cuales fomentan una comunicación más fuerte, en donde priman los valores de la cultura organizacional de todos los empleados.

En última instancia, se observa una clara deficiencia en el funcionamiento de los equipos de trabajo, debido a la falta de liderazgo. Por lo tanto, no se puede identificar el rol de líder, el cual facilita las tareas de los colaboradores, influenciándolos, coordinándolos y logrando que todos intervengan en la toma de decisiones.

Como consecuencia el desempeño de los empleados no es el ideal, ni se llegan a lograr los objetivos inicialmente planteados.

### *Conclusión diagnóstica*

La compañía cuenta con déficit de comunicación interna al igual que en ciertos procedimientos específicos de gestión humana corporativa como los que se mencionaron previamente. Estos desaciertos se traducen en improductividad a largo plazo, aspecto preocupante para cualquier gerente de una organización de tal envergadura.

Por tal razón, será necesario perfeccionar y desarrollar los procesos de comunicación organizacional, con lo cual ayudará a optimizar la gestión de toda el área de Recursos Humanos, así como los procedimientos, el rendimiento y la productividad de toda la estructura

de la empresa. Por consiguiente, resulta indispensable contar con una comunicación clara y transparente para evitar cualquier tipo de malentendido o rumor que pueda generarse.

Resultaría útil contar con canales internos de comunicación en los cuales todo el personal tendría acceso sin discriminación, para así evitar falsas expectativas a la hora de transmitir los anuncios.

Del mismo modo, considerando la escasez de personalidades orientadas al liderazgo, se tendría en cuenta la capacitación de los mismos, poniendo énfasis en la transmisión de la comunicación, involucrando a todo el organigrama de la empresa, detectando posibles líderes.

Asimismo con una buena gestión de la comunicación interna, de la mano con nuevos líderes que se encarguen de dirigir los procedimientos internos, obtendremos indicadores sumamente positivos, tales como la baja rotación del personal, buen clima laboral, personal calificado para el puesto, retención del talento humano, eficiencia y productividad, generar sentido de pertenencia, formación de líderes coach, disminución de los tiempos ociosos, entre otros tantos indicadores que se desarrollaran con mayor profundidad en el apartado de la propuesta de valor.

Para concluir, la propuesta de aplicación se basará en un plan integral de comunicación interna acompañada de tecnologías de la información, como también de capacitaciones en formación de liderazgo coach, en las cuales estará involucrada prácticamente toda la compañía. Mediante esta implementación A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. obtendrá un incremento del 4% en la productividad y la rentabilidad económica.

## Plan de Implementación

En relación a la problemática expuesta, a continuación se desarrollará el plan de acción a implementar en la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. Primeramente se darán a conocer los objetivos tanto generales como específicos; luego se definirá el alcance geográfico y temporal de la propuesta; seguido de las acciones necesarias que se ejecutarán para la implementación del plan; y finalmente se abordará la medición de la propuesta a través del marco temporal (diagrama de Gantt) y la evaluación del impacto por medio de la herramienta ROI.

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

Llevar a cabo un plan integral, el cual incluye desarrollar la comunicación interna y la formación de liderazgo coach en los mandos medios y gerenciales de A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L., que articule todas las áreas y procesos, y genere un sentido de pertenencia y apropiación por parte de los empleados, alcanzando así un incremento en la productividad y rentabilidad de la empresa.

#### *Objetivos Específicos*

1. Planificar reuniones mensuales entre las distintas áreas gerenciales y mandos medios de la empresa, que facilite y mejore la fluidez del diálogo interdepartamental, así como la comunicación entre los pares de trabajo.
2. Implementar canales digitales como metodología de comunicación interna. Los canales serán: WhatsApp Business y Newsletters, que dirigirán mejor la comunicación formal e informal.
3. Realizar un programa de capacitación en liderazgo coach orientado a los mandos medios y gerenciales de la empresa, a través de una plataforma virtual llamada Capacitarte.

### *Alcance*

El objetivo de acción se efectuará en el epicentro de la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L., situada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina, con domicilio en José María Salgueiro 445.

Con respecto al tiempo, se presume que llevará 7 meses la implementación del proyecto, una vez aprobado el mismo. Aproximadamente desde septiembre de 2021 hasta marzo de 2022, con posibles extensiones dependiendo de las restricciones por la Pandemia desencadenada por el COVID-19.

### *Acciones a desarrollar*

#### *1. Reuniones mensuales*

Se propone realizar reuniones mensuales con gerentes y mandos medios de todas las áreas, con la intención de coordinar de forma más efectiva las actividades a realizar de la empresa. Mediante estas reuniones los gerentes podrán delegar ciertas tareas e información para que los mandos medios se encarguen de hacerla llegar al resto de la compañía. También se logrará trabajar proactivamente en pos de detectar posibles irregularidades en la comunicación, como desviaciones en el comportamiento de los empleados.

Las reuniones se extenderán los 7 meses que dure el plan de implementación y serán conducidas por los 4 hermanos Redolfi, quienes componen la gerencia de la empresa. Cada una de las conferencias tendrá una duración de 60 minutos (una hora), en las cuales participaran los gerentes y mandos medios de igual manera, no habrá un solo interlocutor que dirija la asamblea, únicamente los hermanos darán inicio a cada reunión con una breve introducción y luego se comenzaran a tratar temas de diferente índole, poniendo énfasis en los objetivos de a la comunicación interna organizacional. Cabe aclarar, que todos tendrán la oportunidad de opinar sobre cuestiones relacionadas a la temática de las asambleas.

#### *Acciones específicas:*

- Pablo Redolfi (Gte de la empresa) dará comienzo a cada reunión y será el mediador de las mismas.

- El responsable de las temáticas será Pablo Redolfi, tendrá que preparar los asuntos que se llevarán a cabo en cada reunión. También, será el encargado de la convocatoria del resto de los participantes y de los insumos necesarios para la actividad.
- Pablo deberá disponer en qué semana del mes se realizará la reunión, y que día específicamente, para así darle aviso con anticipación al resto de los integrantes.
- Se detectarán posibles fallas en el transcurso de la reunión, por lo cual se tomarán las decisiones necesarias para evitarlas, y trabajar proactivamente en no repetirlas.
- Al finalizar la reunión se dejarán unos pocos minutos para hacer el feedback correspondiente y para que los mandos medios argumenten sobre lo que se debatió.

Recursos que se utilizaran:

- Marcadores y fibrones.
- Block de hojas A4.
- Biromes y lápices.
- Mesa y sillas.
- Impresora láser.
- Pizarra y borrador.
- Agendas.
- Salón donde se llevará a cabo la reunión.
- Compromiso y regularidad en la asistencia de los participantes.

Tal como se detalló, el único costo que tendrá esta acción será de \$24.989,00, que corresponde a la impresora HP multifunción Laser Jet Pro. Costo extraído de la web oficial de Mercado Libre Argentina. (Mercado Libre, 2021). (Ver Anexo II)

## 2. *Canales digitales de comunicación interna*

La implementación de canales digitales de comunicación interna englobará a toda la organización y la duración será de 7 meses, lo que llevará el programa de intervención. La permanencia de la misma dependerá del directorio de Redolfi.



En esta perspectiva se pretende mejorar la fluidez del diálogo organizacional con lo cual se utilizarán canales digitales como medios de transmisión de la información. Todos estos canales permitirán comunicar de manera clara y eficaz el contenido que se quiera transmitir.

Se aplicará la herramienta WhatsApp Business como método de comunicación digital, de modo que se formarán diferentes grupos de chat, para que a través de cada uno se pueda notificar al personal de la empresa sobre temas de diferente índole. Se utilizará tanto para comunicar noticias formales, informales, eventos, reuniones, acontecimientos, entre otras. De este modo evitaremos obstáculos en la transmisión de la información que queremos advertir a los receptores.

Al mismo tiempo se creará un e-mail Marketing, o más bien llamado como Newsletter, esta herramienta está en auge últimamente gracias a su gran tasa de convertibilidad de sus usuarios, en la cual se genera contenido para luego ser enviado a través del correo electrónico institucional hacia las diferentes casillas de los trabajadores del resto de la compañía. Se tiene que verificar su utilización correcta para que su contenido no quede perdido, ni acabe sin ser leído.

Se pretende por medio de estas herramientas digitales, difundir información relevante y destacada al personal interno, para mantenerlo informado y motivado. En concordancia, se coordinarán envíos de mails con una periodicidad semanal, para no perder la atención de los receptores, y elevar el índice de conversión.

#### Acciones específicas:

- Se contratará un profesional de Recursos Humanos externo a la empresa para que capacite y forme a Lucas Redolfi, quien será el encargado de llevar adelante el correcto funcionamiento de las herramientas digitales de comunicación.
- Registrar a la compañía en WhatsApp Business y en Gmail.
- Canalizar la información en los diferentes grupos de WhatsApp Business.
- Generar contenido para luego difundirlo en las plataformas digitales.

#### Recursos que se utilizaran:

- Contratar a un profesional de Recursos Humanos que se encargue de la capacitación de los nuevos canales digitales.
- Una computadora para acceder al Newsletter

- Un celular para utilizar WhatsApp Business.
- Acceso a Internet.
- Acceso al correo electrónico institucional.
- Acceso a la plataforma Zoom.

Uno de los costos que tendrá el desarrollo de esta actividad será, la contratación del profesional que brinde la capacitación a Lucas Redolfi, encargado de la implantación de los nuevos canales tecnológicos de la información. Los honorarios del profesional serán de \$73.000,00. (Ver Anexo III)

Por otro lado, los servicios de Cablevisión Fibertel (2021) como proveedor de internet, tendrán un costo de suscripción de \$1.805,00 por mes, por ende el total por los 7 meses del plan sería de \$12.635,00. (Ver Anexo IV)

Teniendo en cuenta que el resto de las herramientas son totalmente gratuitas (WhatsApp Business y Newsletter).

### 3. *Capacitación en liderazgo coach*

La capacitación se llevará a cabo durante los 7 meses que perdure la propuesta, con una extensión de 112 horas, dividido en 4 horas semanales. La actividad se desarrollará fuera del horario laboral (día Sábado), y de manera virtual a través de la plataforma Zoom que es totalmente gratuita. La última conferencia se aprovechará para retirar dudas o inquietudes que puedan haber surgido en el recorrido del curso.

La capacitación estará orientada principalmente hacia los 3 hermanos Redolfi, Pablo, Lucas e Ignacio, quienes se encargan de las gerencias de la empresa, junto con los mandos medios, donde se encontraron carencias de liderazgo que son sumamente necesarias para el estudio y desarrollo de sus competencias. Durante la capacitación, los gerentes recibirán herramientas de formación en gestión de equipos de trabajo, en retención del talento humano, en motivación del personal, en transmisión de la comunicación, entre otras.

En esta perspectiva se espera que la propuesta le otorgue a los participantes los elementos necesarios para que desarrollen sus aptitudes interpersonales, mejoren la fluidez de la comunicación interna y corrijan las desviaciones, trabajando en pos de una cultura organizacional arraigada y fuerte, en la que los empleados se sientan parte de los resultados de la empresa, y logren satisfacer sus necesidades tanto laborales como personales dentro de la compañía.

Acciones específicas:

- Cursado de las 112 horas totales de la capacitación.
- Ignacio Redolfi será el encargado de reunir todos los materiales necesarios para el desarrollo de la capacitación.
- Ignacio se hará cargo del pago correspondiente al proveedor del curso.

Recursos que se utilizaran:

- Inscripción de los participantes en la capacitación.
- Compromiso y puntualidad de los integrantes.
- Cuaderno A4, birome, resaltador.
- Contratación del proveedor de la capacitación online.

Para la ejecución de ésta última actividad la empresa deberá abonar la matrícula de inscripción del curso de capacitación que será de \$44.640,00 por cada participante, con lo cual la totalidad a pagar será de \$133.920,00 por la participación de los tres socios. (Ver Anexo V)

Por otra parte, se deberán costear los gastos de materiales de librería (Biromes, resaltadores y cuadernos) alcanzando la suma de \$2.948,98. (Ver Anexo VI)

*Medición de la propuesta*

*Marco temporal de la implementación*

Para abordar los tiempos que requerirá el plan de acción, se desarrollará el diagrama de Gantt, lo que nos permitirá dividir cada una de las actividades en los diferentes meses que durará la propuesta, y a su vez en cada semana que lo componen.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS A REALIZAR	TIEMPO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA																											
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Reuniones mensuales</b>																												
Delimitar lugar físico, días y horarios de las reuniones	■																											
Preparación de las tematicas a desarrollar en cada reunión		■	■	■																								
Convocatoria y entrega de insumos				■																								
Desenvolvimiento de las reuniones					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Canales digitales de comunicación interna</b>																												
Análisis exhaustivo de la información	■	■	■	■																								
Capacitación y formación sobre las plataformas		■	■	■																								
Chequear y registrar a la empresa en las redes				■																								
Reconocimiento y decisión del contenido a desarrollar						■	■	■																				
Proceso de base de datos							■	■																				
Renovación y actualización del contenido y datos								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Capacitación en liderazgo coach</b>																												
Informar a los gerentes a capacitar	■																											
Inscripción de los participantes en el curso de capacitación		■	■	■																								
Entrega de materiales de librería necesarios																												
Desarrollo de la capacitación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Luego de analizar el marco temporal de la implementación, es necesario interpretar la evaluación del impacto económico de nuestra propuesta de valor, para lo cual se ampliará a continuación sobre el beneficio que representará el proyecto en valores económicos para A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. Se presentarán los estados de resultados en los últimos años y seguidamente la inversión que tendrá que realizar, para así obtener un incremento del 4% en la productividad y rentabilidad, que impactará directamente en las ganancias totales en la empresa.

- Resultado Diciembre 2018: **\$6,195,536.11**
- Resultado Diciembre 2019: **\$9,470,823.91** (inflación 52.87%)
- Resultado Diciembre 2020: **\$12,700,094.36** (inflación 34.10%)
- Resultado Diciembre 2021: **\$18,707,238.99** (inflación estimada 47.3%)

Para lograr estos valores estimados, se parte del estado contable de la compañía en cuestión, y luego se llevó ese valor al año 2019 con los índices de inflación de la página del (Indec, 2021), lo mismo para el año 2020, y para el año 2021 se realizó un valor porcentual estimativo, ya que la página del (Indec, 2021) arroja el índice de inflación acumulado hasta el mes de Abril, por lo cual se indago en la página del Ámbito Financiero (Ámbito Financiero,

2021) en donde un grupo de reconocidos economistas hacen una estimación del índice inflacionario anual, indicando así un supuesto valor del 47,3%.

<b>Inversion a realizar</b>		
	<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
<b>Reuniones mensuales</b>	Muebles y utiles	\$24,989.00
<b>Canales digitales de Comunicacion interna</b>	Honorarios profesional de RRHH	\$73,000.00
	Cargo internet por 7 meses	\$12,635.00
<b>Capacitacion en liderazgo coach</b>	Plan de capacitación	\$133,920.00
	Articulos de libreria	\$2,948.98
<b>Costos totales</b>		<b>\$247,492.98</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>Beneficio - Costo</b>	<b>X 100</b>		$\frac{\$748289,56 - \$247.492,98}{\$247.492,98}$	<b>X 100</b>	<b>= \$500.796,58</b>
<b>Costo</b>					
<b>El calculo ROI indica un 202,35%</b>					

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el indicador obtenido por la herramienta de cálculo ROI indica el 202,35%. En términos económicos, se considera que el plan de implementación es altamente rentable, ya que tendrá un costo total de \$247.492,98, y un beneficio de \$748.289,56, por ende, la ganancia que dejaría el proyecto a la empresa sería de \$500.796,58.

## Conclusión

A lo largo del presente Reporte de Caso aplicado a la empresa A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. se pueden identificar grandes dificultades en su desempeño corporativo, asociado a la ausencia de un plan de comunicación interna organizacional, y la carencia de competencias blandas en los puestos jerárquicos para la gestión del talento humano, lo que trae aparejado un estilo de dirección tradicional, limitando el desarrollo profesional de los colaboradores como también el de la empresa.

Planificar reuniones mensuales entre mandos medios y gerentes, permitirá coordinar y dirigir de una manera correcta las funciones y actividades de la compañía, generando fuertes lazos entre los pares de trabajo. De esta manera, Redolfi obtendrá como resultado de esta acción una gran optimización de los procesos, así como una elevada eficiencia en los tiempos de trabajo. Por su parte, el plan de comunicación interna planteado, contiene plataformas digitales que generan un rápido acceso a la información por parte de los empleados, como también un mejor flujo de la misma, acelerando los procesos internos, y simplificando el desarrollo de actividades. Del mismo modo, la capacitación en liderazgo coach permite desplegar ciertas competencias y habilidades blandas, favoreciendo la gestión del capital humano, haciendo hincapié en el incentivo, la motivación y la concepción de lazos con los empleados de la empresa. Por tal motivo, formar líderes que motiven y acompañen el rendimiento y las habilidades de los colaboradores, permitirá formar grupos y equipos de trabajo, que obtengan como resultado altos niveles de desempeño, tanto individuales como grupales.

En síntesis, es necesario la implementación de nuevos canales digitales de comunicación interna que favorezcan el óptimo funcionamiento de la organización, así mismo la promoción de líderes coach consolidados que fomenten y acompañen el crecimiento de los empleados.

Ambos conceptos están fuertemente coaccionados para generar una mayor sinergia de trabajo entre pares, al igual que con mandos medios y altos de la compañía. De esta manera, obtendremos colaboradores que trabajen activamente en pos de un crecimiento competitivo y rentable de la empresa.

### *Recomendaciones*

En el desarrollo del presente Reporte de Caso, además de las irregularidades en el funcionamiento de la compañía que se detectaron en esta propuesta de mejora, se pudieron identificar otros tantos más, por lo que se recomienda tomar acciones viables una vez que el plan integral de mejora este ejecutado, con el objeto de darle tratamiento a las problemáticas que se mencionan a continuación:

**Creación de un área de Recursos Humanos:** Luego de un análisis profundo en todo el Reporte de Caso se llegó a la conclusión de que Redolfi no cuenta con un área consolidada que gestione el capital humano interno, por tal motivo se sugiere la creación de la misma que contenga todos los procedimientos de Recursos Humanos, acompañando a los empleados de la empresa en el desarrollo de sus actividades diarias. Asimismo, que logren canalizar toda la información dirigida al personal y poder darles el soporte necesario con los asuntos laborales.

Cabe destacar que a través de la creación de un área de Recursos Humanos la empresa se verá beneficiada económicamente a mediano y largo plazo, debido a que con los procedimientos ya estandarizados la compañía disminuirá notablemente los costos de rotación de personal, eliminará tiempos improductivos, retendrá a los perfiles con talento, y por sobre todas las cosas mantendrán un correcto y buen clima organizacional.

**Contratación de un responsable de Marketing (Community Manager):** La empresa actualmente no cuenta con ningún responsable de estas áreas, con lo cual sería una gran oportunidad contratar a una persona especializada que cuente con los requisitos para el puesto, de modo que la empresa pueda adentrarse un poco más en los procesos de digitalización. Contar con un responsable de Marketing contribuye a la expansión de la marca, tanto en nuevos mercados, como también en nuevos espacios geográficos a donde apuntar; de allí es que se desprende la necesidad de contar con un perfil especializado en estas áreas que logre potenciar el negocio y fomentar el crecimiento de la empresa.

**Contratación de un responsable de Publicidad:** En la actualidad no existen actividades relacionadas a la Publicidad en Redolfi, es por eso que se detectó alto potencial para dicha área. Contar con un empleado con conocimientos en Publicidad contribuye a que la empresa pueda realizar campañas publicitarias que le favorezcan a su imagen de marca; también se podría implementar una tienda online para comercializar los productos que distribuye la empresa, de esta manera se evitarán ciertos gastos y se economizaran notablemente los costos fijos de la compañía.

Finalmente, luego de este plan de recomendaciones, se sugiere darle un constante seguimiento a todas las nuevas áreas para de esa manera mejorar procesos internos de cada una, funcionalidades de los puestos, productividad, calidad total, entre otros asuntos que son de suma necesidad evaluarlos luego de implementarlos.

Si se consigue llevar a la práctica este proyecto de recomendaciones y luego adoptar un seguimiento y control constante, en el cual se evalué el desempeño de los colaboradores en dichas áreas, obtendremos a mediano plazo indicadores sumamente positivos en cuanto al rendimiento y funcionalidad de las áreas recientemente implementadas.

## **Bibliografía**



Ámbito Financiero. (7 de Mayo de 2021). Obtenido de

<https://www.ambito.com/finanzas/inflacion/mercado-ajusto-pronosticos-2021-preve-algo-mas-y-menor-suba-del-pbi-n5190735>

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. En A. Brandolini, M. González Frígoli, & N. & Hopkins, Claves para una gestión exitosa (págs. 27-28). Buenos Aires: La Crujía.

Cablevisión Fibertel. (2021). Obtenido de Cablevisión Fibertel:

<https://www.cablevisionfibertel.com.ar/internet/fibertel-100-megas>

Cablevisión Fibertel. (2021). Obtenido de Cablevision Fibertel:

<https://www.cablevisionfibertel.com.ar/internet/fibertel-100-megas>

Capacitarte. (2021). Obtenido de Programa de Formación en Coaching Ontológico. Coach

Ontológico Profesional.: <https://www.capacitarte.org/curso/programa-de-formacion-en-coaching-ontologico>

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Argentina/España.

Dueñas, F. C. (20 de Agosto de 2013). acsendo.blog. Obtenido de La importancia de la

comunicación interna en las organizaciones: <https://blog.acsendo.com/clima-organizacional/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

Glassdoor. (2021). Obtenido de Sueldos para Analista de Recursos Humanos:

<https://www.google.com/url?q=https://acortar.link/35e6S&sa=D&source=editors&ust=1623442966257000&usg=AOvVaw33e9AJKsVIQZu95JpcmWly>

Indec. (2021). Obtenido de Indec: <https://www.indec.gob.ar/>

Keller, K. &. (2012). Dirección de Marketing. En K. &. Keller, Dirección de Marketing (pág. 138). México: Pearson.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. México.

Mercado Libre Argentina. (2021). Obtenido de Presupuesto de insumos para reuniones:

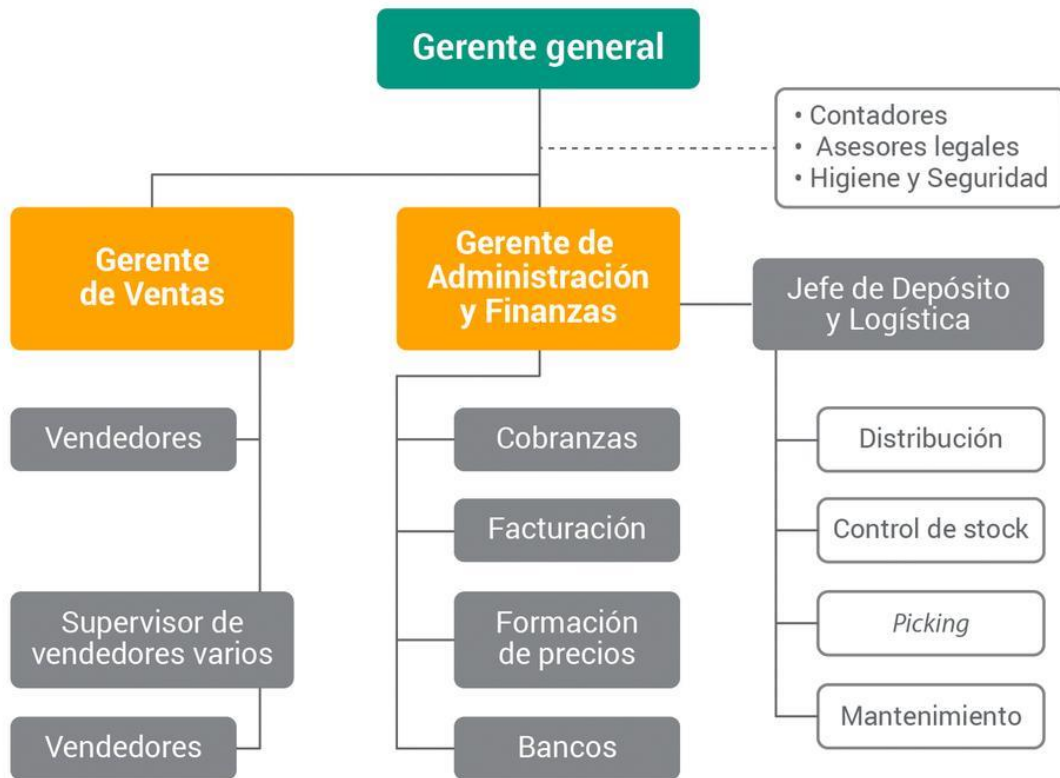
<https://www.mercadolibre.com.ar/>

Muradep, L. (2012). Un modelo integrado de la PNL y la Ontología del Lenguaje. En L. Muradep, Coaching para la transformación personal (pág. 17). Buenos Aires: Granica.

Puertas-Hidalgo, R. &.-A. (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. En R. &.-A. Puertas-Hidalgo, Transformación digital frente al rol del comunicador interno (págs. 61-79). Tenerife: La Laguna.

Velásquez, A. F. (2019). QuestionPro.

<https://acortar.link/7WSi3>

**Anexo I: Organigrama de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Fuente: Sitio Web (Universidad Siglo, 2021, <https://acortar.link/sAQOC>)

## Anexo II: Presupuesto de insumos para reuniones.

---



Impresora multifunción HP LaserJet Pro 135w con wifi blanca y negra  
220V - 240V 4ZB83A

\$ 24.989

★★★★★ 650

Llega gratis mañana

Fuente: Sitio web (Mercado Libre Argentina, 2021)

### Anexo III: Honorarios profesional de Recursos Humanos.

Los costos del Analista de Recursos Humanos, proveído por Machtey Iván, en materia de la elaboración del plan de acción a implementar, y la capacitación dedicada a los puestos gerenciales con respecto a las plataformas digitales.

Se utiliza como referencia el sitio web oficial de Glassdoor (2021):



Fuente: Sitio web (Glassdoor, 2021)

### Anexo IV: Presupuesto Fibertel - Proveedor de internet

INTERNET | INTERNET 50 MEGAS

# Fibertel 50 Megas

- o Internet 50 Megas | WIFI
- o Velocidad descarga hasta 50 Mbps
- o Atención al cliente y soporte 24 hs.
- o Módem Wi-Fi disponible

FIBTEL 50 MEGAS

\$ 1.805 Finales por mes



SOLICITAR

The banner features a dark blue background with abstract light blue and white geometric shapes, including circles and lines. The text is white and blue, providing a high-contrast, modern look.

Fuente: Sitio web (Cablevisión Fibertel, 2021)




## **Anexo V: Programa de formación en Coaching Profesional**

---

<b>INICIO</b> <b>12</b> <b>JUN</b>	<p>LIDERAZGO / COACHING</p> <p>Programa de Formación en Coaching Ontológico. Coach Ontológico Profesional <small>Cod: 380</small></p> <p> Sede Online en Vivo - Zoom</p> <p> El Programa cuenta con jornadas intensivas y horario predominante los días sábado de 9 a 13 hs.   Duración total 116 hs</p>	<p>Valor Total</p> <p><b>\$ 44640</b></p> <p> Hay vacantes</p> <p><a href="#">Ver otras fechas disponibles</a></p>
--	--	---

Fuente: Sitio web (Capacitarte, 2021)

## Anexo VI: Materiales de librería para la capacitación

	<b>Boligrafo Bic Round Stic Azul Cajax12 Bic 1105355</b>	- 1 +	\$ 195
	Color de la tinta: azul, Color del exterior: Azul <a href="#">Modificar</a>	103 disponibles	
	<b>FULL</b>		
	<a href="#">Eliminar</a> <a href="#">Más productos del vendedor</a> <a href="#">Comprar ahora</a> <a href="#">Guardar para después</a>		
<hr/>			
	<b>Resaltador Pastel Filgo (resaltadores X 6un.) Vs Colores</b>	- 1 +	\$ 299
		134 disponibles	
	<a href="#">Eliminar</a> <a href="#">Más productos del vendedor</a> <a href="#">Comprar ahora</a> <a href="#">Guardar para después</a>		
<hr/>			
	<b>Cuaderno A4 Ledesma Executive C/espinal Ray O Cuadric.,8...</b>	- 3 +	\$ 1.185
	cuaderno: rayado	72 disponibles	
	<a href="#">Eliminar</a> <a href="#">Más productos del vendedor</a> <a href="#">Comprar ahora</a> <a href="#">Guardar para después</a>		
<hr/>			
	Envío a C.P.: 5000, Córdoba ▾		\$ 1.269 <sup>98</sup>
	<b>Total con envío</b>		<b>\$ 2.948<sup>98</sup></b>

Fuente: Sitio web (Mercado Libre Argentina, 2021)