



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

**Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach para la  
firma A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.**

Alumno: María Daniela Casado

DNI: 41661045

Legajo: VRHU15264

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba 2021

## **Resumen**

El reporte de caso se realizó en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, empresa con mas de 50 años de experiencia en el rubro de la distribución y comercialización de productos alimenticios.

Se detecto luego de realizar un análisis fallas en la comunicación interna centralizada en la dirección de la compañía y la falta de capacitación en los mandos medios quienes eran elegidos por antigüedad. Se propuso como mejora Implementar un plan comunicación que mejore la transmisión de la información de Redolfi a través de la incorporación de un profesional de recursos humanos que gestione los canales de comunicación y forme a los mandos medios en el liderazgo coach con el fin de obtener una mejora del 20% en los ingresos totales de la compañía.

El resultado que se obtuvo como retorno de inversión fue del 105 % lo que hace del proyecto rentable para la organización.

*Palabras Clave:* Comunicación interna, Liderazgo coach, recursos humanos.

## **Abstract**

The case report was made in the company A.J. & J.A. Redolfi, a company with more than 50 years of experience in the field of distribution and marketing of food products.

It was detected after an analysis of failures in the centralized internal communication in the company's management and the lack of training in the middle managers who were chosen by seniority. An improvement was proposed to implement a communication plan that improves the transmission of Redolfi information through the incorporation of a human resources professional who manages communication channels and trains middle managers in coach leadership in order to obtain a 20% improvement in the company's total revenue.

The result obtained as a return on investment was 105%, which makes the project profitable for the organization.

*Key Words:* Internal communication, Leadership coach, human resources.

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	6
Marco Teórico .....	15
Comunicación Interna .....	15
Líder Coach .....	16
Recursos Humanos.....	17
Diagnóstico y Discusión .....	18
Plan de Implementación.....	20
Objetivo general .....	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance .....	20
Contratación de responsable de recursos humanos.....	23
Gestion del plan de comunicación interna .....	20
Capacitación en liderazgo coach.....	22
Marco de tiempo de la implementacion .....	24
Evaluación del impacto de la implementacion .....	25
Conclusiones.....	26
Recomendaciones.....	26
Bibliografía.....	27

## **Introducción**

J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos mi J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

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

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Es importante perfilar los objetivos de la empresa mediante su Visión y Misión.

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 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.

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos.

No tienen un proceso de selección de los empleados: se reciben los currículums, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General.

No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando en la organización, demuestra que la rotación es baja, y utilizándolo para poder generar una promoción interna, debido al nivel de confianza e intimidad que logran con cada uno de los trabajadores más antiguos esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la confianza.

El manejo y control de Recursos Humanos en una empresa es importante, debido a su alta volatilidad, el humano es impredecible y requiere de una dinámica constante. El departamento de recursos humanos es una pieza fundamental en la estructura de la compañía. Debe ser el departamento que mejor conozca y represente su cultura empresarial y el encargado de transmitir estos aspectos al resto de empleados.

La empresa se caracteriza también por no contar con un plan comunicación interno formal en la organización. La comunicación interna es un eslabón esencial en una estrategia corporativa general. Influye en la calidad de vida en el trabajo, es una palanca económica y de rendimiento. Junto con los empleados, la comunicación interna, es un corazón que late. Es una fuerza motriz para la empresa a todos los niveles. Requiere la movilización tanto de las herramientas adecuadas como de las personas adecuadas para expresar todo su potencial.

A continuación, se menciona los trabajos científicos que se han tenido en cuenta para la elaboración de este reporte de caso y que se utilizan como antecedentes para la elaboración de este Trabajo Final de Graduación.

Como primer antecedente, se menciona la Tesis de María Florencia Sánchez Borghi (2016) titulada Comunicación Interna Farmacias Líder (Provincia de Córdoba). Aquí el autor a través de un trabajo de investigación exploratoria propone diseñar un Plan Estratégico de Comunicación Interna para elevar la satisfacción laboral del personal de Farmacias Líder S.A y así mejorar su productividad como empresa, el trabajo resalta al profesional de Recursos Humanos como el principal responsable de poner en práctica el circuito comunicacional.

Como segundo antecedente, se menciona la Tesis de Paula Donatella Riveros Badallares (2016) titulada Gestión de la Comunicación Interna en beneficio al clima laboral de la empresa Maniagro (Provincia de Córdoba) , a través de un trabajo de investigación exploratoria, sumando la propuesta de analizar la gestión de la comunicación interna y su impacto en el clima laboral de la empresa Maniagro, relevar estándares de desempeño y niveles alcanzados de los trabajadores, analizar los métodos de retroalimentación que se utiliza en la empresa y examinar el estilo de liderazgo que predomina en la organización.

Como tercer antecedente se toma la Tesis de Mariano Mansilla (2017) titulada Coaching como herramienta empresarial en el comercio en la ciudad de Mendoza (Provincia de Mendoza), a través de un trabajo de investigación exploratoria donde se busca analizar los posibles beneficios que presenta el Coaching Empresarial, como herramienta en la gestión de las empresas en la Ciudad de Mendoza, para su óptimo funcionamiento.

De acuerdo a lo abordado por los autores se puede indicar que la comunicación interna es un elemento que debe gestionarse en cada una de las organizaciones por el área de recursos humanos quienes son los responsables de que la información se transmita claramente hacia el resto de los estamentos de la organización, generando en los trabajadores una retroalimentación positiva entre directores y colaboradores, que se pueden potenciar si existen mandos medios que sean capaces de liderar a los equipos de trabajo y acompañarlos a cumplir los objetivos de la empresa.

Es importante no solo para A.J. & J.A. Redolfi gestionar efectivamente la comunicación y el estilo de liderazgo por que esto le va a permitir mejorar todos los procesos de gestión debió a que personal informado, capacitado es mas eficiente en su puesto de trabajo y haciendo cada una de sus tareas de manera mas eficaz, siempre y cuando los responsables de cada equipo pueda conducirlos a la obtención de mejores resultados.

## **Análisis de la situación**

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

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 132 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

En lo que respecta a su estructura organizacional A. J. & J. A. Redolfi cuenta con un organigrama incompleto. La empresa debe contar con el capital humano necesario para cubrir cada una de las áreas, desde la alta dirección, y cada uno de los puestos necesarios que requiera la organización y de esta manera poder llevar a cabo sus funciones.

Se observa que la empresa pese a la cantidad de empleados y su distribución territorial caracterizada por sucursales separadas físicamente, no cuenta con el programa de comunicaciones internas que se pretende diseñar, y que permitiría alinear a los integrantes de la organización en pos de alcanzar los objetivos que como empresa deseen cada año.

Para ello; será necesario proceder a un análisis del macro entorno de la empresa, del micro entorno para ver el estudio de la industria en la cual se desarrolla la organización y un análisis interno de la misma para determinar sus fortalezas y debilidades.

Es importante realizar un análisis descriptivo del contexto de la empresa, llamado Pestel que se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Tomado en cuenta, que no es más que un instrumento para el análisis estratégico del entorno global económico en donde se desarrolla la empresa. La aplicación y uso permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

### *Aspecto Político:*

La política juega un rol preponderante en la vida de las sociedades debido a que las decisiones que se toman afectan al conjunto de la población, Argentina se encuentra inmersa al igual que el mundo en una pandemia que surgió a fines de 2019 provocada por el SARS-COV 2 o Covid-19 enfermedad que se transmite de persona a persona.

El mundo en los inicios de la pandemia tomo dos caminos distintos uno de ellos fue buscar la mal llamada inmunidad de rebaño a costas de muertes de parte importante de la sociedad y otros que aplicaron restricciones para preservar a la población, Argentina tomo el segundo camino y el 2020 instauro una cuarentena obligatoria en donde todas las personas debían permanecer en sus domicilio que duro desde marzo hasta noviembre, con excepción de los comercios esenciales, la industria en la que opera A.J. & J.A. Redolfi estuvo dentro de las exceptuadas motivo por el cual nunca freno su actividad, sino que todo lo contrario durante los primeros meses la organización pudo mejorar sus ventas.

En la actualidad el país esta atravesando la segunda ola de la enfermedad, pero con mayor posibilidad de circular y trabajar debido a que el país no puede seguir en stand by por tener una economía frágil y el humor social bastante alterado y una oposición que no acompaña las medidas sanitarias por tratarse de un año electoral donde los votos son los que mandan.

En medio de esta crisis sanitaria, política, económica y social el país esta realizando la campaña de vacunación mas importante de la historia para poder volver a la antigua normalidad, aunque este bien escaso esta llegando a cuentagotas, teniendo en este momento al 35% de la población parcialmente vacunada entre ellos los mayores de 50 años que son quienes presentan mas riesgo a la hora de enfermar y morir.

### *Aspecto Económico:*

En enero de 2021, de acuerdo a la información del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), el empleo asalariado registrado en empresas privadas creció de forma significativa en relación al mes anterior, implicando la incorporación de 16 mil trabajadoras y trabajadores en la economía formal.



Según el Indec en el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%; la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0%. La estabilidad verificada en el nivel de empleo en febrero 2021 se explica por la conjunción de una leve caída de las contrataciones de personal y un pequeño aumento de las desvinculaciones, ambas tasas (salida y entrada) fueron de 1,5 puntos porcentuales.

El Estado ha intervenido con una fuerte presión a los supermercados que busquen aumentar los precios, fijando precios máximos. (Infobae, 2020)

#### *Aspecto Social:*

En cuanto al aspecto social se puede mencionar que el país no logra desacelerar los índices de pobreza, inflación y desocupación que se profundizaron motivo de la pandemia de acuerdo a las indicaciones del INDEC (2021) la pobreza esta en torno al 40%, se estima una inflación para el 2021 de al menos un 40% y la desocupación en torno al 10%. Lo que lleva a que uno de cada 4 niños no tenga recursos para poder subsistir.

De acuerdo con la nota publicada por el diario Perfil (2021) bien la pandemia del COVID-19 generó un impacto a nivel mundial, en Argentina las consecuencias fueron devastadoras. Como resultado, las marcas más visibles son la expulsión de más familias del sistema y el aumento de la demanda de merenderos y comedores. Según datos del INDEC, en el país ya hay 19 millones de pobres. Una crisis sin precedentes a nivel nacional

#### *Aspecto Tecnológico:*

En este tipo de crisis en particular, el trabajo remoto es una solución efectiva para evitar la proximidad y la interacción física en tiempos de riesgo. El Teletrabajo, home office, videollamada, pedido online, son factores comunes de la tecnología que facilitan la "continuidad" operativa de la empresa Redolfi. Es importante destacar que en tiempos de Covid19 es difícil adaptarse a la utilización de las tecnologías de la información y comunicación tanto a los empleados, como así también a los clientes, resultando un proceso de adaptación muy difícil en la Empresa Redolfi, debido a la escasa práctica habitual.

En el marco del crecimiento de la economía digital, la irrupción del coronavirus aceleró y terminó de instalar este proceso en la sociedad. Por otro lado, el confinamiento marcó un punto de inflexión en las conductas de consumo, e incrementó el número de las transacciones online.

Desde que comenzó el aislamiento en Argentina, según indican desde la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), las ventas por internet aumentaron un 84%, un crecimiento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas.

*Aspecto Ecológico o Ambiental:*

Momento de concientización sobre la importancia del cuidado del medio ambiente

Ley provincial N°10208 Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba. Determina la política ambiental provincial para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de la Provincia de Córdoba.

*Aspecto Legal:*

- *Las empresas en Argentina deben regirse por la Ley de contrato de trabajo N°20.744*
- *La Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557, es un componente de la seguridad social, encargada de prevenir los riesgos en el trabajo, y daños ocasionados por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales*
  - Ordenanza N° 1564/07
  - Ley Nacional N° 19587/72 y Decreto 351/79
  - Convención Colectiva de Trabajo N°130/75

Las Cinco Fuerzas de Porter son un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos. Este análisis, creado por Michael Porter en el año 1979, facilita el desarrollo de nuestra estrategia de negocio.

*Rivalidad entre competidores:* Este factor es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de

posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos.

Como se puede observar la empresa Redolfi se encuentra en un contexto donde la competencia es muy grande debido a las múltiples empresas que existen, pero cuenta con la ventaja de que la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos.

*Amenaza de entrada de nuevos competidores:* Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Es decir, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Se refiere sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria.

Con respecto a la empresa Redolfi es difícil alcanzar el grado de competencia, debido a los años de trayectoria que tiene esta misma y a su gran capital invertido.

*Amenaza de ingresos de productos sustitutos:* Se definen como aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer. La amenaza de la aparición de estos bienes sustitutos depende del grado en que satisfagan las necesidades de los consumidores. Además, influye el precio y los costes de cambiar una mercancía por otra.

*Poder de negociación con proveedores:* El poder de negociación de los proveedores se da cuando la demanda es mucho más elevada que la oferta. Al existir un número elevado de materias primas, los proveedores podrán incrementar el precio del producto final. Analizar el poder de negociación de los proveedores permite saber cuánta influencia ejercen los mismos sobre los productos, y mejorar las condiciones sobre los mismos. También analiza cuánto poder tiene el proveedor de una empresa y cuánto control tiene sobre el potencial de aumentar sus precios.

El margen de marcación Redolfi oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

*Poder de negociación de los clientes:* Esta fuerza muestra el poder del consumidor y su efecto sobre los precios y la calidad. Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Es recomendable identificar a clientes importantes y establecer relaciones sólidas a largo plazo.

Actualmente cuenta con aproximadamente 6000 clientes. Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

A través de la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se identifican los elementos internos y externos que afectan a la organización.

#### *Fortalezas*

- Posee una gran cantidad de clientes.
- Tiene una gran trayectoria con más de 50 años en la comercialización de productos alimenticios y cigarrillos.
- Dan cumplimientos con las normas de seguridad.
- Nuevo depósito.
- Cumple con las referencias técnicas de seguridad.

- Trayectoria e imagen.
- Baja rotación de empleados.

#### *Debilidades*

- No cuenta con el Área de Recursos Humanos. Al no estar presente esta área no se realiza los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y todas las funciones que correspondan a esta área.
- Ausencia de capacitaciones para puestos gerenciales y mandos medios.
- No tienen formación de Líderes Coach.
- Encuestas de clima laboral inconclusas.
- No existe Comunicación Interna.
- Falta de tecnología.

#### *Oportunidades*

- Nuevas tecnologías y conocimientos debido al contexto actual
- Expansión del mercado
- Nuevos clientes

#### *Amenazas*

- Aparición de nuevos mayoristas.
- Que la competencia ofrezca el mismo producto a menor precio.
- Aumento de la inflación

De acuerdo con lo abordado en el análisis FODA se puede determinar que las principales que tiene la organización son la trayectoria por más de 60 años en el mercado lo que la lleva a ser una empresa líder en el mercado, teniendo más de 6000 clientes distribuidos a lo largo y ancho de la provincia de Córdoba, organizando la distribución a sus clientes de manera estratégica instalando un depósito contiguo a cada una de las sucursales. En cuanto al ámbito interno la empresa cumple con las normas de seguridad e higiene, teniendo depósitos modernos y seguros para los empleados, la fidelización con la marca de los trabajadores es alta lo que se traduce en una baja

rotación, debiéndose esto a la empleabilidad que genera la empresa en torno a la ciudad donde se establecen.

En cuanto a las oportunidades que tiene están la posibilidad de incorporar tecnología para mejorar la satisfacción a sus clientes debido a que no cuenta con una pagina web en donde publicitar sus productos que funcione como tienda digital, además de expandirse a nivel nacional a través de franquicias o con la instalación de nuevas sucursales fuera de los límites provinciales.

Las debilidades que se observan en A.J. & J.A. Redolfi son la falta de un departamento de recursos humanos que ordene los procesos de gestión del personal, establecimiento políticas, planes y procedimientos que mejoren la relación entre los distintos sectores y áreas funcionales de la empresa como así también la ausencia de capacitaciones no solo a los mandos medios sino también al resto del personal.

Las amenazas a las que se enfrenta son la aparición de nuevos competidores o el crecimiento de quienes ya están instalados en la capital provincial hacia localidades que son territorio de Redolfi, la inflación es otro flagelo para la industria debido a que hace bajar la rentabilidad de cada uno de los productos que vende.

Para concluir de acuerdo con la visión de los recursos humanos en función del análisis realizado se puede mencionar que actualmente las empresas de consumo masivo se están recuperando de manera progresiva de la crisis que se provocó en el año 2018 que había llevado a bajar la rentabilidad de las compañías debido a la caída del consumo, muchas de sus ventas la realizan a través de la tarjeta alimentar que les da un buen retorno de ingreso de dinero.

A.J. & J.A. Redolfi es una compañía que está sólida en el mercado, incluso mejor posicionada en la provincia de Córdoba que otros mercados mayoristas de alcance nacional, pero con la imposibilidad de crecer debido a que la falta de gestión de recursos humanos, no deja que la compañía pueda expandirse por que en este momento a los directores les cuesta mucho realizar las tareas directivas y ejercer el control sobre su personal, llevando a la empresa también a no tener un organigrama robusto que establezca los límites de cada función, afectando esto a el clima laboral.

Por otra parte, se puede indicar que la comunicación es descendente y la información no es compartida lo que lleva a tener trabajadores poco eficientes por no conocer los objetivos que persigue la organización.

Por ultimo se puede mencionar que los mandos medios presentan cierta limitación con respecto al manejo de los equipos de trabajo, no siendo esta una prioridad a mejorar en la organización.

## Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo abordar los aspectos centrales de los siguientes temas: Comunicación Interna, Líder Coach. Recursos Humanos. Reconocidos autores avalan esta postura desde sus teorías, por la cual a continuación se analizan.

### *Comunicación Interna*

Según Cuenca & Verazzi, (2018) definen la comunicación interna como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales.

Gordillo, (2015) indica que gestionar una buena comunicación dentro de una organización no es tan sencillo, esto conlleva la implementación de diferentes procesos que permiten mejorar la interacción interna y externa.

Según Robbins, (1999) La comunicación interna se divide en tres tipos

*“Comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación lateral.”* (pág. 3)

En la Comunicación Interna, se evidencia la presencia de los clientes, que son influenciados por los mensajes emitidos institucionalmente, en este caso estamos haciendo referencia a los empleados, cuyos requerimientos o necesidades deben ser cubiertos por las directivas para mantener la empatía, la comunicación y espíritu solidario entre las distintas dependencias, evitando con ello una crisis de clima organizacional que entorpezca el normal funcionamiento de la empresa retrasando los procesos que se encuentren en ejecución o desarrollo.

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.



### *Líder Coach*

Siguiendo (Brandolini y González Frígoli, 2009), el líder coach asumiendo el rol de comunicador interno es aquel integrante de la compañía que actúa como puente entre la instancia directiva y la operativa. Debe poseer una serie de habilidades y competencias para desarrollar estrategias integrales y detectar posibles problemas de comunicación, debe saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización, debe poseer la habilidad para formar a otros comunicadores, habilidad para crear relaciones efectivas (que inspiren confianza y respeto), tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal, habilidad para la redacción y la oratoria, saber escuchar, ser innovador y creativo, entre otras.

Según Peter Hawkins, (2012) el mundo empresarial necesita cada vez más de directivos efectivos, capaces de superar obstáculos y desafíos amplios. El líder coach es quien se centra en el cliente interno organizacional, asesorando y desarrollando personas y equipos de trabajo. Un buen líder coach como lo propone el autor tiene que tener desarrollada las siguientes capacidades; auto concienciación y escuchar al equipo como colectivo, autosatisfacción, permanecer en la zona de asociación, asumir el liderazgo apropiado, compromiso de relación, fomentar, motivar y transmitir el optimismo apropiado, trabajar con la diferencia, conexión entre culturas, madurez ética, sentido del humor y de la humildad.

El autor Anzorena (2019), sosteniente que conducir desde el liderazgo implica generar las condiciones que posibiliten el desarrollo de nuevos líderes. Liderar supone ayudar a que otras personas expandan su potencial y mejoren su desempeño a los efectos de lograr resultados individuales y colectivos de la compañía. En tal sentido, el líder coach es quien desempeña la acción del liderazgo desde el compromiso con el desarrollo de otros líderes. La esencia del liderazgo no está en la influencia sino en el servicio. Líder no es quien tiene más seguidores, sino quien se compromete en desarrollar otros líderes. Este es uno de los aspectos centrales que define el concepto de líder-coach. El rol del coach está focalizado en ayudar a aprender, que es un proceso diferente que enseñar. El objetivo del coaching es facilitar el desarrollo de las potencialidades de las personas, ayudando a superar las trabas y resistencias que limitan su accionar a los efectos de alcanzar los objetivos propuestos.

### *Recursos Humanos*

Idalberto Chiavenato (2011) expone La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. (1997), indica que dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe.

Cuesta Santos (2005) es quien logra obtener una visión más acabada sobre el tema afirmando que: “La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha trascendido a la clásica Administración o Dirección de Personal, acogiendo un espectro amplio de actividades o procesos clave. En un sentido lato a la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la GRH comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral.

A modo de cierre, se concluye que hoy en día las organizaciones se encuentran expuestas a un permanente cambio y nuevos escenarios que demandan llevar adelante propuestas que tiendan a disminuir los efectos negativos de dicho cambio al interior del núcleo organizacional. Todos los autores expuestos tienen en común la importancia que tiene para una empresa la creación de un departamento de Recursos Humanos, el diseño de un plan de comunicación interno eficiente y el desarrollo de su personal a través del coaching. Recursos humanos, coaching y comunicación interna son tres conceptos que están interrelacionados entre sí todos persiguen un mismo objetivo que es poner a los colaboradores en el centro para lograr aumentar la productividad y las ganancias de la compañía.

## **Diagnóstico y Discusión**

Teniendo en cuenta todo lo desarrollado previamente, se declara como problema que impacta negativamente en la empresa A.J.& J. A Redolfi, la falta de un área de recursos humanos, la falta de un procedimiento de plan de comunicación interna y la falta de plan de liderazgo y coaching.

El departamento de recursos humanos es una pieza fundamental en la estructura de la compañía. Debe ser el departamento que mejor conozca y represente su cultura empresarial y el encargado de transmitir estos aspectos al resto de empleados. La implantación de valores como el compromiso, el trabajo en equipo o la formación personal son los pilares fundamentales en que se debe basar el éxito de una empresa.

La comunicación interna es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una mejora en la motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

El coaching cumple un rol muy importante dentro de la empresa, su correcta aplicación puede asegurar el éxito de toda la organización. Dentro de la empresa el coaching es una herramienta clave para desarrollar y enriquecer el potencial de cada una de las personas que componen la organización. Además, el coaching permite que los esfuerzos realizados brinden a la empresa un beneficio concreto y específico, capaz de reflejarse en la confianza de los trabajadores y de los clientes. También es importante porque facilita el proceso de adaptación al cambio, es decir que mediante sus diversas herramientas y recursos las personas se adaptan a cualquier variante de manera más simple y segura. Contribuye a clarificar los objetivos de la organización a fin de planificar de forma estratégica cada una de las metas. Además, el coaching también favorece la comunicación en las relaciones que se establecen dentro de la organización.

La falta de este plan de comunicaciones y del entrenamiento en los líderes, trae consecuencias negativas a nivel macro en el funcionamiento de la compañía, esto en lo que respecta a su problemática de recursos.

Resulta necesario en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. asignar a un responsable para la implementación de un plan de comunicación interna, así como también desarrollar el potencial de liderazgo de los gerentes y mandos medios con el fin de establecer un funcionamiento óptimo de la comunicación para una mejor productividad, coordinación y por sobre todo un personal motivado y comprometido con la empresa.

## **Plan de Implementación**

### Objetivo general

Implementar un plan comunicación que mejore la transmisión de la información de Redolfi a través de la incorporación de un profesional de recursos humanos que gestione los canales de comunicación y forme a los mandos medios en el liderazgo coach con el fin de obtener una mejora del 20% en los ingresos totales de la compañía.

### *Objetivos específicos*

Gestionar un plan de comunicación interna basado en reuniones de equipo y grupos de whatsapp, permitiendo que fluya la información.

Generar un programa de capacitación destinado a los mandos medios en liderazgo coach con el fin de desarrollar habilidades en este grupo de colaboradores.

Contratar un responsable de recursos humanos que gestione al personal de la compañía y protocolice la comunicación interna de la organización

### *Alcance*

Geográfico: Se emprende un abordaje en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L ubicada en Provincia de Córdoba en la localidad de James Craik y sucursales.

Temporal: El presente reporte de caso se realiza abarcando un periodo en tiempos de 6 meses desde julio hasta diciembre del 2021, teniendo en cuenta el contexto provocado por el Covid- 19.

### *Acciones*

#### *Gestion del plan de comunicación interna*

La segunda acción sucederá luego del ingreso del profesional de recursos humanos quien tendrá como primeras tareas generar canales de comunicación que permita descentralizarla de la dirección siendo esta una oficina de puertas abiertas para todos los colaboradores de la organización, motivo por el cual el responsable de recursos humanos visitará mensualmente cada una de las sucursales de la compañía.

El plan de comunicación esta diseñado en dos etapas la primera que genera un sentimiento de equipo a través de reuniones de confianza que se realizaran de manera mensual en la visita a la sucursal presidida por el responsable de recursos humanos y el

gerente general de la tienda o deposito junto con un representante de cada sector en donde se abordaran temas tales como objetivos del mes, revisión de objetivos pasados, planes de la compañía a futuro y se escucharan los comentarios y problemas que tengan los trabajadores, debiendo dar una respuesta a las solicitudes en 15 días que serán remitidas por mail.

La segunda etapa estará dirigida a la operatoria diaria y sera la creación de grupos de WhatsApp cerrados que serán administrados por los gerentes de sucursales en donde se transmitirán resultados, información importante con respecto a procedimientos y políticas, comunicaciones corporativas y felicitaciones a empleados destacados, el responsable de enviar la información pertinente que se deba transmitir a los trabajadores sera el responsable de recursos humanos.

#### Actividades

- Realizar la agenda mensual de visitas (1 semana)
- Visitas a sucursales y toma de inquietudes (4 semanas)
- envío de respuesta a requerimientos (2 semanas)
- Creación de grupos de WhatsApp (1 semana)
- Envío de información (1 semana)

Los recursos que se necesitan para llevar adelante esta etapa son

- Movilidad hacia las sucursales
- Servicio de refrigerio para las reuniones
- Artículos de higiene personal: Alcohol en gel, mascara facial.

#### Responsables

- Responsable de recursos humanos
- Gerente general de sucursales
- Colaboradores

#### Presupuesto

- Movilidad hacia la sucursal presupuesto asignado \$ 30.000

- Artículos de higiene personal presupuesto de \$7000
- Servicio de refrigerio \$ 40.000

### *Capacitación en liderazgo coach*

Realizar capacitaciones a los líderes coach. Es de vital importancia que el líder sea coach de sus empleados, pero también es fundamental que él asuma el rol de coach para capacitarse y perfeccionarse en todo aquello que permita potenciar su liderazgo. Este programa titulado “Herramientas para la Comunicación y el Liderazgo Relacional” dictado por Dedco, se encuentra sustentado en el desarrollo de habilidades diseñado para ayudar a los líderes a integrar comportamientos del coaching en su estilo de liderazgo mediante la comprensión del proceso y la práctica de habilidades fundamentales del coaching para desarrollar a otros. Esto significa preguntar en lugar de decir, obtener ideas y soluciones, colaborar, crear alianzas y centrarse en el desarrollo de las personas mediante el uso de comportamientos de apoyo, todo ello alineado con los objetivos de la organización.

#### Actividades

- Reunión previa al inicio del programa con el equipo facilitador ( 1 semana)
- Disposición del espacio físico para capacitación
- Inicio del programa de capacitación ( 4 semanas)
- Evaluación integral a cargo del responsable de recursos humanos (1 semana)

#### Responsables

- Responsable de recursos humanos

Los recursos necesarios para llevar adelante el programa de capacitación son

- Conexión a internet y equipos tecnológicos adecuados para personal involucrado

#### Presupuesto

- Honorarios Profesional RRHH- Analista externo \$60000

- Inversión del Programa \$42000

#### *Contratación de responsable de recursos humanos*

La última acción que se realizara para mejora la gestion de la comunicación sera la incorporación de un responsable de recursos humanos que genere planes y políticas para el personal de la organización, que permitan protocolizar las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, además de mejorar el sentido de pertenencia entre los equipos de trabajo que están disgregados dentro de la provincia.

Para esta acción se contratarán los servicios de la consultora Addecco que tiene su sede en la capital provincial y que tienen como honorarios para la realización de la búsqueda a un salario del ejecutivo a incorporar, el proceso tiene una duración de 1 mes entre los procesos de reclutamiento y selección.

El perfil que se buscará será el de un profesional con al menos de 3 años de experiencia trabajando en empresas de consumo masivo, deberá tener finalizada la carrera en recursos humanos y haber gestionado mas de 100 capitas, las competencias con las que deberá contar son liderazgo, trabajo en equipo, tolerancia a la presión, planificación y proactividad.

Las funciones que deberá llevar adelante en el primer año de servicio a Redolfi serán:

- Análisis y diseño de puestos.
- Evaluación de desempeño.
- Encuesta de clima laboral.
- Programa anual de capacitación
- Administrar la comunicación interna en la organización.

Dentro de estas funciones las primordiales serán en el corto plano la administración de la comunicación interna y el plan anual de capacitación enfocándose principalmente en la figura de los mandos medios.

#### Actividades

- Proceso de reclutamiento (2 semanas)



- Selección del candidato (2 semanas)
- Incorporación e inducción (1 semana)

Los recursos que se necesitan para llevar adelante esta etapa son

- Contratación de la consultora de selección
- Desayuno de ingreso y reunión con la dirección

Responsables

- Consultora Adecco
- Director de la organización

Presupuesto

Tabla 1- Costos de selección

Acción	Costo anual
Consultora 1 Salario remuneración promedio de la industria \$ 75.000	\$ 75.000
Salarios anuales + SAC (13 salarios)	\$ 975.00
Contribuciones patronales 26,4%	\$ 257.400
Costo total	\$ 1.900.088

Fuente: Elaboración propia

*Marco de tiempo de la implementación*

Acción/ Mes	1				2				3				4				5				6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratación RR.HH.																								
Proceso de reclutamiento																								
Selección del candidato																								
Incorporación e inducción																								
Plan de comunicación																								
Agenda de visitas																								
Reunión mensual																								
Respuesta a los requerimientos																								
Creación de grupos																								
Envío de novedades																								
Cuso de liderazgo coach																								

Reunión con el facilitador																																												
Dictado del curso																																												
Evaluación del programa																																												

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para continuar con el cálculo del retorno de inversión, es necesario especificar el porcentaje de rentabilidad anual que se espera recuperar. Para este caso se espera generar un aumento en un 20% en los ingresos totales de la compañía.

Tabla 2- Indexación y beneficio por obtener

<b>Actualización inflación por año</b>	<b>Valor</b>
Balance 2018	\$6.195.536.11
Inflación 2019 (53.8)	\$9.528.734.54
Inflación 2020 (36.1)	\$12.698.607.70
Inflación acumulada 2021 junio (17.6)	\$15.251.082.65
Beneficio 20%	\$ 3.050.215,53

Costos del proyecto:

1. Contratación de responsable de RR.HH. \$ 1.307.400
2. Plan de comunicación \$ 77.000
3. Capacitación en liderazgo coach \$ 102.000
4. Costo total \$ 1.486.400

Beneficio de la propuesta – Costo de la propuesta / Costo de la propuesta \* 100

$$\frac{\$ 3.050.215,53 - \$ 1.486.400}{\$ 1.486.400} : 105\%$$

---

\$ 1.486.400

De acuerdo con el resultado obtenido el 105% indica que la empresa por cada peso invertido obtendrá \$ 1,05 lo que lo hace una inversión rentable para la organización.

## Conclusiones

Se puede concluir que los problemas inicialmente detectados en A.J. % J.A. Redolfi con respecto a la falta de gestión de la comunicación y de formación de sus mandos medios son subsanados con la contratación de un responsable de recursos humanos que protocolice la gestión del área y mejore el flujo de información que se transmite dentro de la compañía además de dotar a los jefes de competencias y habilidades que permitan comunicaciones efectivas a través del liderazgo coach.

El principal aporte que genera este reporte de caso a la organización es la generación de reglas que permitan el crecimiento de la organización descentralizando la comunicación interna de la dirección, teniendo una oficina de puertas abiertas que genere que haya un nuevo referente para dar respuesta a problemas comunes, además de mejorar las habilidades de los mandos medios que son elegidos por antigüedad llevando a otro nivel lo que significa conducir un equipo de trabajo.

### *Recomendaciones*

Se recomienda terminar de conformar un área de recursos humanos con la incorporación de analistas que apoyen la gestión y robustezcan en el organigrama.

Apostar a la digitalización de la comunicación con la creación de una intranet y red social corporativa.

Adicionalmente se sugiere certificar normas de calidad ISO 9001 y 14.000, además de diseñar una página web que permita la venta online.

## Bibliografía

- Galiana, P. (2020) .Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas .Iebs .Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/> María Florencia Sánchez Borghi. (2016) Comunicación Interna Farmacias Líder (Trabajo Final de Graduación) .Universidad Empresarial Siglo 21.Argentina.Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13030/SANCHEZ%20BORGHI%2c%20M.%20Florencia.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Franco Ghiglione. (2015) .Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados.(Trabajo Final de Graduación). Universidad de la Pampa. Argentina. Recuperado de [http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e\\_ghiges075.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf) Paula Donatella Riveros Badallares. (2016). Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa Maniagro. (Trabajo Final de Graduación).Universidad Empresarial Siglo 21.Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13120/RIVEROS%20BADALLARES%20Paula%20Donatella.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Chiavenato I, (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5> Legislación y Avisos Oficiales.142/2021 <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242073/20210319#:~:text=RESOL%2D2021%2D142%2DAPN%2DMT&text=Que%20el%20art%C3%ADculo%2019>

%C2%B0,aislamiento%20social%2C%20preventivo%20y%20obligatorio.19/03  
/21

-Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.

-Chiavenato, Idalberto (2007) Gestión Del Talento Humano, Octava edición, editorial McGrawhill, México

-Gordillo, a. m. (2015). EL VALOR AGREGADO DE LA COMUNICACION AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES. RAZON Y PALABRA, 5.

-Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). Joan Cuenca Laura Verazzi Guía Fundamental de la comunicación interna. Rombla del Poblanou, Barcelona: UOC (Oberta UOC Publishing,SL).

-Anzorena, O. (2019). LIDER-COACH Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional. Lavalle 1634 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina: Granica

-Peter, Hawkins (2012). Coaching y Liderazgo de Equipos. Buenos Aires: Granica.

<https://www.indec.gob.ar/>

<https://recursos-humanos.infojobs.net/mejorar-comunicacion-interna>

Brandolini y González Frígoli. (2009). Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa. Argentina: La Crujía Ediciones; Editorial DIRCOM.

Infobae (2020,1 de abril) Oficial: el Gobierno creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para ayudar a las empresas a pagar sueldos. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/oficial-el-gobierno-creo-el-programa-de-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-laproduccion-para-ayudar-a-las-empresa-a-pagar-sueldos/>

Clarín (2020, 1 de abril) Coronavirus en Argentina: el Gobierno prohibió con un decreto los despidos y suspensiones durante 60 días. Clarín. Recuperado de [https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-gobierno-prohibedecreto-despidos-60-dias\\_0\\_r7G11fYQ-.html](https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-gobierno-prohibedecreto-despidos-60-dias_0_r7G11fYQ-.html)

[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_KO0,28.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%2472.654%20en%20Argentina.](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,28.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%20%2472.654%20en%20Argentina.)