

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo final de grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Reporte de caso

Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach para A.J & J.A Redolfi SRL

Cabrera Juan Pablo

DNI: 41265307

Legajo: RHU02300

Córdoba

Año 2021

Agradecimientos

A través de esta frase que Juan German “Piti” Fernández (1982 - Actualidad) y su banda “Las Pastillas Del Abuelo”, plasmaron en una de sus canciones puedo transmitir lo que siento y agradecer a todos los que me acompañaron durante este largo proceso:

“Prometo a más nadie que a mí mismo, triunfar de nuevo en este juego apasionado. Y el día que ya no les tema a los abismos, agradecer a quienes tuve siempre a mi lado” (Osiris, 2006).

Quiero dedicar este trabajo final de grado a algunas personas muy importantes en mi vida. En primer lugar a mis padres y hermanos, el principal sostén emocional para que pudiera llevar a cabo mis estudios universitarios y me enseñaron que, al final, siempre el esfuerzo vale la pena.

En segundo lugar, a mis amigos que siempre me brindaron todo su apoyo constantemente para acompañarme en este largo proceso de mi carrera universitaria y verme progresar.

En tercer lugar, quiero agradecerle a mi novia, que en estos dos años que estamos juntos me alentó y brindo su apoyo emocional, siempre, para que pudiera descargar en algunos momentos de frustración, como lo tienen todas las carreras universitarias.

También y sin dejar de lado, quiero agradecer a la profesora Natalia Gambino que, a pesar de este difícil contexto y esta alternancia entre la virtualidad y la presencialidad de las clases, siempre estuvo a disposición para ponernos al alcance lo que necesitemos, despejarnos dudas y hacer la clase lo más entendible para todos.

Resumen

El presente trabajo de final de grado se realizó sobre la situación actual, referida a la administración de recursos humanos, haciendo énfasis en la comunicación interna digital, el liderazgo coach y el proceso de inducción de A. J. & J. A. Redolfi SRL, una empresa de origen familiar con una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de diversos productos. Esta empresa, no contaba con un departamento de recursos humanos para el manejo de sus empleados y esto repercutía de manera directa en la organización ya que la selección de talentos y el proceso de capacitación e inducción para los nuevos puestos no se hacía de manera correcta, además de las falencias en cuanto a la comunicación interna provocada por la ausencia de esta área. El objetivo del presente trabajo fue brindar a la empresa las herramientas necesarias para el desarrollo de un plan de comunicación interna digital, un buen proceso de inducción a través de un manual corporativo y una formación de líderes coaches de mandos medios y gerenciales o jerárquicos para transformar la realidad comunicacional de la organización y mejorar las practicas actuales a través de líderes coach y un buen proceso de inducción con pautas establecidas en un manual corporativo, llegando así a que la empresa lograra adaptarse a los cambios del contexto y optimizar la gestión del recurso humano consiguiendo resultados individuales y organizacionales efectivos, que permitieron llevar a la misma a incrementar sus ventas y obtener beneficios que se van a ver reflejados en el aumento de la productividad y la eficiencia con un aumento de un 5% de su rentabilidad.

Palabras clave: recursos humanos, comunicación interna digital, liderazgo coach, plan de inducción.

Abstract

This final degree project was carried out on the current situation, referring to human resources administration, emphasizing internal digital communication, coach leadership and the induction process of AJ & JA Redolfi SRL, a family-owned company with a history of 50 years in the wholesale sector of various products. This company did not have a human resources department to manage its employees and this had a direct impact on the organization since the selection of talents and the training and induction process for new positions were not done correctly. in addition to the shortcomings in terms of internal communication caused by the absence of this area. The objective of this work was to provide the company with the necessary tools for the development of a digital internal communication plan, a good induction process through a corporate manual and training of middle and managerial or hierarchical leadership coaches to transform the communicational reality of the organization and improve current practices through coach leaders and a good induction process with guidelines established in a corporate manual, thus enabling the company to adapt to changes in the context and optimize human resource management achieving effective individual and organizational results, which allowed the company to increase its sales and obtain benefits that will be reflected in increased productivity and efficiency with a 5% increase in its profitability.

Keywords: human resources, internal digital communication, coach leadership, induction plan.

Índice

Agradecimientos.....	1
Resumen/Abstract.....	2
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	9
Análisis PEST:.....	12
Las cinco fuerzas de Porter:.....	13
Análisis FODA:	14
Marco teórico.....	18
Comunicación interna y digital	18
Proceso de inducción.....	19
Liderazgo coach.....	20
Diagnostico y discusión.....	21
Plan de Implementación	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos	23
Alcance	23
Acciones	24
Marco de Tiempo para la Implementación.....	27
Evaluación del impacto de la implementación.....	28
Conclusión.....	30
Recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	32
Anexos.....	34

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	13
Tabla 2. Análisis de FODA	14
Tabla 2. Acciones y Recursos para fortalecer la comunicación interna a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras.....	2424
Tabla 3. Acciones y Recursos para capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo.....	25
Tabla 4. Acciones y Recursos para capacitar a los mandos medios y nivel jerárquico con estrategias de liderazgo coach	26
Tabla 6. Diagrama de Actividades de Gantt.....	27
Tabla 7. Cálculo del ROI de la propuesta.....	28

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. La misma cuenta con 50 años de experiencia 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.

Su historia se remonta al 1 de setiembre del año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería ubicado en la localidad de James Craik, al que denominaron Redolfi Hermanos.

Luego de muchos años de crecimiento, en el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L.

Terminado un proceso de sucesión, en el año 2006 José Redolfi incorpora a sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio como socios. De esta manera, la sociedad quedó conformada desde el año 2007.

En la actualidad, la flota de empleados de la empresa aumenta a 170 personas y posee cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus aproximadamente 6.000 clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. La empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes marcas, tales como: Unilever Argentina, Arcor, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

La empresa en cuestión no cuenta con departamento de recursos humanos. Esto repercute negativamente en varios aspectos: no se realizan encuestas de clima que permitan al directorio saber cuál es el diagnóstico actual de la organización en cuanto a la satisfacción laboral de los empleados, la última que se llevó a cabo fue en el año 2005 solo en James Craik y no se han registrado los resultados. Por otro lado, no hay un proceso de selección de personal formal que atraviese todos los pasos que este conlleva y tampoco

procesos de inducción ni capacitación para aquellas personas que ingresen a trabajar a la organización, lo que genera serios problemas ya que se aprende trabajando sobre la marcha y eso deja un margen de error que puede ser perjudicial para la organización.

La ausencia de profesionales y área específica de recursos humanos y la informalidad de procesos, procedimientos y metodología de trabajo, hace que no haya registros e información de distintas cuestiones fundamentales para la planificación de trabajo y para la gestión de los recursos humanos que trabajan en la organización. Y, como punto fundamental, las ausencias y falencias mencionadas anteriormente generan un problema aun mayor: la comunicación interna. La comunicación interna es el medio por el cual se genera retroalimentación de información clave para mejorar el desempeño, también busca generar sentido de pertenencia de los empleados con la organización y a su vez motivarlos y retenerlos y así lograr que el empleado sea productivo. Además, genera una identidad corporativa y promueve la participación interna.

La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales digitales o la subutilización de los mismos, según Ritter (2008), “Genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno” (pág. 6). Por otra parte, las comunicaciones internas son indispensables también para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno. La comunicación interna es parte del éxito de las organizaciones, a raíz de que produce un impacto más que positivo en la productividad, ya que los trabajadores que están insertos en la organización se sienten parte de la misma al saber todo lo que acontece en ella.

A continuación, se presentan algunos estudios, los cuales se toman como antecedentes para el presente trabajo.

Entre estos se destaca el estudio de Amador y Figueroa (2018), dichos autores elaboraron un Plan de comunicación interna para la empresa Frata Logística y Distribución SRL de Argentina con el propósito de generar sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, asegurar la eficiencia a nivel operativo promoviendo la calidad de vida laboral y el desarrollo organizacional. Para ello, realizaron una investigación exploratoria descriptiva utilizando cuestionarios y entrevistas para recolectar la información necesaria y así realizar el diagnóstico y determinar que una de la problemática era la comunicación. Por tal razón los autores consideran que el diseño

de un plan de comunicación de estilo participativo es capaz de generar sentido de pertenencia, asegurar la eficiencia a nivel operativo promoviendo la calidad de vida laboral y el desarrollo organizacional y a su vez generar mecanismos bidireccionales y sistemas que garanticen la participación de todo el personal, lo cual llevaría a favorecer el sentido de pertenencia.

Como afirman los autores Amador y Figueroa en su relevante estudio:

“La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información podemos transmitir asertivamente a los empleados, los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa. Los colaboradores se sienten motivados y valorados al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrentan como organización”. (Amador & Figueroa, 2018, p. 34).

Por lo mencionado anteriormente, resulta crucial llevar a cabo en A.J. & J.A. Redolfi SRL un plan de comunicación interna. A su vez, es necesario acompañar al mismo con capacitación en liderazgo coach para poder solucionar los problemas que se evidencian en la organización. Para definir a un líder coach me traslado a palabras de Wolk (2007), que (citado por Dahan, 2019), define al líder coach como “un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en la búsqueda de aprender para generar nuevas respuestas” (pág. 22). Por otro lado, el coaching es una herramienta tan útil como necesaria ya que es clave para mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores.

En ese sentido, el Trabajo Final de Grado realizado en Córdoba, Argentina, tipo reporte de caso, de Dahan (2019), titulado “Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi”, en el contexto socio económico actual, la velocidad y calidad en la que fluye la información dentro de la organización es un eje primordial para la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva en el mercado. En base a lo anterior mencionado, el presente reporte de caso tiene la finalidad de promover la formalización de la comunicación interna en la empresa Redolfi S.R.L, a través de un plan de acción impulsado por la tecnología y redes sociales y la capacitación

de los jefes y mandos medios en liderazgo coach para que articulen como referentes y acompañantes del cambio.

Asimismo, señala Dahan (2019), si bien la optimización y formalización de los procesos es fundamental para la mejora de situación actual de la organización, se recomienda que se sigan trabajando sobre la Gestión de los Recursos Humanos y cada una de las áreas que lo involucra (soft/hard), en la búsqueda de una mayor ventaja competitiva.

El trabajo muestra la importancia que, para la organización en estudio, A.J & J.A Redolfi S.R.L, tiene la gestión del recurso humano; la efectividad en la comunicación interna; y el papel del líder positivo que se convierte en una ventaja competitiva para la empresa.

Como antecedente sobre la importancia de formar líderes coach, está el trabajo de grado de Bautista, Rodríguez y Sánchez (2012), de Chía, Colombia, que luego de haber realizado también una investigación descriptiva, concluyeron que para obtener beneficios del coaching es necesario potencializar individuos para desarrollar habilidades de liderazgo, que incrementen la eficacia y calidad con que la persona realiza cada una de las tareas asignadas. Afirman que esta potencialización se logra teniendo en cuenta los factores del contexto y del individuo que contribuyan al éxito personal y organizacional.

Llevar a cabo un plan de comunicación interna, acompañado de formación para líderes coaches en la empresa A. J. & J. A. Redolfi será de vital importancia ya que llevará al personal a lograr un mayor sentido de pertenencia, bienestar y un mejor clima laboral. Por otro lado, profesionalizar en cada área a los trabajadores que formen parte de aquella, llevará a que la productividad aumente generando resultados a futuro más que positivos en muchos aspectos y áreas de aquella.

Análisis de situación

Profundizando sobre la organización en cuestión, la misma tiene 3 pilares que direccionan su accionar y expresan su razón de ser: su misión, su visión y sus valores.

En cuanto a su misión, se enfocan en “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”. (Canvas, 2021, <https://siglo21.instructure.com/courses/11535/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>).

A la hora de hablar de visión, apuntan a “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”. (Canvas, 2021, <https://siglo21.instructure.com/courses/11535/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>).

Y por último en cuanto a sus 3 pilares fundamentales, algunos de sus valores dan cuenta de:

- 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.

Pero, en contra de lo que expresa uno de sus valores fundamentales, A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se caracteriza por la informalidad en cuanto a procesos y comunicación interna, a raíz de la ausencia del departamento de recursos humanos. Si bien los directivos de la organización se enfocan en la situación financiera, no se debe descuidar o desprestigiar un aspecto trascendental para cualquier organización como lo es un departamento de recursos humanos ya que este no se centra solamente en cuestiones administrativas como lo pueden ser la liquidación de sueldos, reclutamiento y selección de personal, control de ausentismo, etc, sino que los recursos humanos son quienes conducen al éxito organizacional ya que resultan determinantes de la cultura y clima organizacional.

Continuando con la línea de lo que refiere al personal dentro de la empresa, los trabajadores que ingresan a trabajar a la organización presentan una gran problemática por la ausencia de un sistema de capacitación que los prepare para su nuevo empleo y tareas, ya que lo que se realiza momentáneamente en la organización es una preparación llevada a cabo y en base de la experiencia de los empleados de mayor trayectoria en el sector que se trate. Esto indica una falta de pautas de preparación para el puesto y obstaculiza el crecimiento y desarrollo de los trabajadores que pueden contribuir en mayor medida a la productividad de la empresa.

Otro punto para destacar es que tampoco se gestiona el talento humano, si bien es importante destacar que es parte de la cultura empresarial mantener al personal activo actual, la promoción interna se da por la antigüedad y el criterio es la confianza, no las capacidades individuales. Esto provoca interrogantes referidos justamente a establecer si estas personas reúnen las capacidades necesarias para desempeñarse en los puestos a ocupar y de qué manera es factible que adquieran los conocimientos para evitar un

rendimiento deficiente, como así también pérdidas económicas y accidentes laborales, presidiendo que algunas funciones implican la responsabilidad de manejar automóviles de gran porte y la seguridad es materia clave al respecto.

Además, cabe mencionar la falta de evidencias sobre las formas de comunicación interna que se aplican en la empresa. Ello induce a pensar que estas formas no se gestionan de manera formal y que se pudieran estar realizando con un alto grado de desprolijidad.

Una de las deficiencias importantes que se suma a las mencionadas anteriormente es la nula información sobre el clima laboral, ya que no se posee información sobre la satisfacción de los trabajadores en sus actividades diarias. Dado que la construcción de la nueva planta de distribución obligará a ampliar la cantidad de personal y de tareas, la falta de capacitación será más evidente e indudablemente, la preparación del nuevo personal se verá afectada. Por lo tanto, un elemento indispensable, será la implementación de cambios en los métodos operativos actuales de la empresa, que además este, debe complementarse con un plan de comunicación adecuado, del que carece la administración actual de la empresa.

Como estrategia, la empresa busca marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Para lograr este lema que resulta indispensable para el directorio, brindan al cliente un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparados con los de los competidores, dos aspectos que son fundamentales por los clientes del sector a la hora de elegir.

En relación con los clientes, los principales son: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, entre otros. A pesar de conocerlos, la empresa no cuenta con un registro propio de los mismos. Para lograr captar nuevos clientes, la empresa utiliza las redes sociales, como, por ejemplo: Facebook, Google My Business; también el “boca en boca” y por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

La estructura interna de la organización es piramidal verticalista. En el nivel superior se encuentra el Gerente General. En el segundo nivel están el Gerente de Ventas, el Gerente de Administración y Finanzas y los Contadores, Asesores legales, Higiene y Seguridad. En el tercer nivel, por debajo del Gerente de Ventas se encuentran el Supervisor de Vendedores y los Vendedores. Por debajo del Gerente de Administración y Finanzas se encuentran los departamentos de Cobranzas, Facturación, Formación de precios, Bancos y Jefe de Depósito y Logística. El cuarto y último nivel corresponde a los departamentos que se encuentran debajo del Jefe de Depósito que son Distribución,

Control de stock, Picking y Mantenimiento. La estructura de Sucursales también es vertical. En el nivel superior se encuentra el Centro de distribución James Craik, en el segundo nivel están las cuatro sucursales, en el tercer nivel se encuentran los autoservicios y en el cuarto nivel esta la Distribución.

Para poder planificar estratégicamente, toda empresa debe conocer su situación actual, tanto interna como externa para saber dónde se encuentra parada. Realizar la planeación, dará como resultado que debe hacer la organización y que no, que camino debe seguir para llegar a los objetivos establecidos teniendo en cuenta el entorno tan cambiante en el que se ve envuelta. Es por eso que resulta una herramienta clave para la toma de decisiones de la organización. En pocas palabras, nos acercará a una visión de la realidad útil para que, tanto el directorio como todos los miembros de la organización, comprendan la situación actual y de esta manera cada uno sepa que es lo que se debe hacer y que no, como dijimos anteriormente.

Todo esto lo conseguiremos a partir de realizar 3 análisis que resultan fundamentales: PEST, FODA y las 5 fuerzas de Porter. A continuación, desarrollaremos sobre cada una:

Análisis PEST

El análisis PEST es un análisis que incluye los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, es decir fuerzas externas a nivel macro, que influyen o afectan a una empresa.

- *Político*: Este aspecto se refiere al grado de intervención del gobierno del país en el que opera la empresa, en cuestiones como, por ejemplo: laborales, arancelarias, presupuestarias y también de la propia estabilidad política del gobierno al mando. En cuanto al impacto en la empresa en cuestión, no se puede analizar mucho con el gobierno actual ya que esta hace poco tiempo al mando y con una pandemia de por medio. Intentó lanzar medidas para reducir la inflación y aumentar el consumo, pero por el momento no ha resultado como se esperaba y la inflación sigue creciendo y el consumo cayendo.

- *Económico*: Aquí ya juegan un papel importante la crisis económica, inflación, tipos de cambio e interés, tasa de empleo y todo lo relacionado con el desarrollo económico de un país. Argentina en este aspecto se encuentra en retroceso permanente y atraviesa una crisis económica desde hace varios años que afecta las economías familiares directamente. La actividad comercial e industrial disminuye, el dólar aumenta y esto hace que las empresas gasten más en producir bienes y deban aumentar sus productos. A pesar

de todo esto, la empresa familiar apostó al crecimiento de ventas realizando una inversión económica importante: construcción de un nuevo centro de distribución. Esto denota que la empresa busca constantemente mejorar la competitividad y mantenerse posicionado en el mercado.

- *Social*: El aspecto social atiende cuestiones tales como: cultura, la religión, etc. Hoy en día la pandemia (la gente buscó hacer ejercicio en sus hogares y se disminuyó la concurrencia a gimnasios), las modas y las costumbres del consumo apuntan mayormente a comidas saludables, esto hace que la empresa deba modificar algunos de sus productos.

- *Tecnológico*: La mayoría de las empresas actuales, en medida de lo que pueden, realizan innovaciones tecnológicas que llevan a las mismas a obtener ventajas competitivas en muchos aspectos, sobre todo en cuanto a ventas. Una cuestión importante en la empresa es que sigue utilizando el trabajo manual en los controles de mercadería y stock y no el tecnológico, lo que provoca errores en stock, fundamentales a la hora de las ventas.

Las cinco fuerzas de Porter

Este modelo estratégico permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que se desarrolla. Su objetivo primordial es maximizar los recursos y superar a la competencia. Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal (amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores), y dos fuerzas de competencia vertical (el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes).

Tabla 1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

<i>ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER</i>	
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	La inestabilidad y crisis económica generan caída del consumo y de las ventas, alejando de esta manera a los competidores. Que los consumidores se vuelcan a precios bajos implica un aspecto de riesgo, más aún cuando Redolfi está en el límite de ganancia y de esta manera, imposibilitado en reducir sus precios.
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	Manejarse con marcas prestigiosas y utilizar precios bajos para el consumidor, favorece

	en el poder de negociación con proveedores, logrando así fidelidad entre ellos y la empresa.
<i>Poder de negociación con los clientes</i>	Los clientes no poseen ni tiempo suficiente ni medios para transportar la mercadería, esto genera que ellos deban aceptar las condiciones del servicio sin tener la capacidad de solicitar, por ejemplo, un descuento. Pero si la facilidad de cambiar de proveedor en la mayoría de los productos. No hay que olvidar que la estrategia que la empresa plantea es la de diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del mismo y con precios competitivos. A su vez deben mantener su sensibilidad por los precios para mantener a sus clientes satisfechos y que no interfieran otros competidores.
<i>Amenaza de productos secundarios</i>	Redolfi trabaja con marcas reconocidas. A su vez, la empresa ofrece marcas de diferentes precios dándole acceso a todo el público en general. Sus 50 años de comercialización de marcas reconocidas dan a la clara que estas son las elegidas en mayor medida por los clientes.
<i>La rivalidad entre competidores</i>	En el mercado específico que se analiza hay gran variedad de competidores por eso se debe ofrecer al cliente la diferenciación en el producto. Además, sería de gran importancia que la empresa cuente con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, ausente en la actualidad.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis FODA

Utilizaremos el análisis FODA en donde podremos detectar sus características internas (fortalezas - debilidades) y características externas (oportunidades – amenazas).

Tabla 2: Análisis de FODA

<i>FODA</i>	
<p><i>FORTALEZAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 años de experiencia en el negocio mayorista y distribución. • Excelente clima laboral. 	<p><i>DEBILIDADES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un responsable o un área de RRHH.

<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en 5 grandes ciudades importantes de la provincia de Córdoba. • Flota propia de utilitarios. • Surtida línea de productos. • Servicio orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. • No hay determinados procesos de selección • No hay inducción a los nuevos empleados. • Se promueve internamente sin evaluar competencias. • No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. • Poco control de mercadería y stock.
<p><i>OPORTUNIDADES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización y distribución • Inversión de capital en expansión y crecimiento del negocio. • Mejora de las ventas y de la sensibilidad de los clientes ofreciendo líneas propias de financiación y programas de fidelización. • Nuevo centro de distribución y nueva línea de productos. • Aumento en la cartera de clientes. • Captación de inversiones a través de servicios financieros. 	<p><i>AMENAZAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. • Crisis económica del país. • Contexto de pandemia COVID-19.

Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis realizado y bajo una perspectiva de gestión de recursos humanos, en la empresa analizada, A. J. & J.A. Redolfi S. R. L. podemos observar un crecimiento con los años en los cuales fue ganando experiencia y exclusividad llegando a posicionarse como un competidor fuerte en el rubro.

Por otro lado, el mercado avanza a gran velocidad llevando a su evolución continua, esto nos hace dar cuenta de la importancia de enfocarnos no solo en estrategias que contribuyan a generar valor hacia afuera de la organización, si no también aquellas internas que puedan ayudar de manera sustancial en los procesos, teniendo resultados muy positivos en la cultura y el ambiente de la organización.

En la empresa utilizada para el actual reporte de caso, se observa la poca mirada que tiene hacia la gestión de su capital humano, minimizando la importancia que tiene y puede generar en factores tan relevantes como la productividad y la rentabilidad. Las prácticas en la conducción de la plantilla resultan informales e improvisadas desde su ingreso a la organización hasta la escasa información que manejan, generando incertidumbre, desorden y muchas veces malestar entre los colaboradores. A lo que también se suma la falta de capacitación de la cúpula gerencial.

En estos tiempos que demandan constantemente adaptación, flexibilidad e innovación es vital tener un rol preventivo y estar preparado para poder sobrellevar los continuos cambios que se superponen a la organización.

La información, en este aspecto, pasa a ser un eje primordial, por lo que gestionarla de manera adecuada teniendo un plan estratégico de comunicación interna que acompañe la evolución de la empresa y englobe a todo el personal se retorna prioritario.

Actualmente los canales de comunicación que se utilizan quedan insuficientes y repletos, por lo que teniendo en cuenta el crecimiento que viene teniendo la empresa y frente al proyecto de expansión de su planta central, se requiere innovar en nuevas tácticas de comunicación que nos acerquen al involucramiento de los miembros y a su vez, estos tengan un constante feedback que los integre con el proyecto empresarial.

La comunicación atraviesa de manera transversal a todos los miembros de la organización vinculándolos con los objetivos empresariales. Los encargados de Recursos Humanos que logran generar estrategias de comunicación organizacional efectivas en sus empresas generan rápidamente niveles exitosos de confianza entre sus colaboradores, lo que se traduce en la obtención de mejores resultados en la organización.

Siguiendo este lineamiento, la implicancia de la cúpula directiva junto a los líderes de la organización adquiere total relevancia ya que bien capacitados a través del ejemplo fomentaran el cambio, motivaran al personal para el logro de los planes de negocio y compromiso con la empresa.

Además, hay personal dentro de la organización que asume un rol de líder positivo y suelen dar el soporte necesario para que los colaboradores se adapten a los nuevos modelos de trabajo y puedan seguir aportando para los objetivos de la organización. A su vez, estos lograr llegar a obtener un alto nivel de confianza con sus pares y son el recurso primordial para facilitar la adaptación a los cambios. Por estas razones, la preparación del liderazgo debe ser un elemento clave al momento de llevar a cabo cualquier proceso de

expansión empresarial o a la hora de la implementación de un plan de comunicación interna.

A modo de cierre, es correspondiente considerar una política de gestión humana respaldada y alentada desde la cúpula gerencial y con una influyente participación de líderes formales como informales de la empresa, que incluya canales sólidos de comunicación que estimulen el involucramiento y participación de todo el personal de la misma.

Marco teórico

En el siguiente apartado se desarrollarán tres conceptos principales a través de autores reconocidos en el campo académico de comunicación interna, inducción y liderazgo coach. Dichos conceptos serán los utilizados en el diseño de propuesta a presentar.

Comunicación interna y digital.

La comunicación interna es la base en el progreso y desarrollo de todas las organizaciones. Sin una comunicación interna bien establecida, no se podrá Afianzar ni cambiar la cultura corporativa existente, tampoco se podrá construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, hacer públicos los logros de la organización ni mucho menos promover una comunicación fluida entre todos los miembros de la misma en todos los niveles.

Como explican González Frigoli, Brandolino y Hopkins (2009), se puede definir a la comunicación interna no solo como una herramienta de gestión, sino también como una técnica para alcanzar un fin, teniendo como prioridad la eficacia en la recepción del mensaje. Surge a partir de la necesidad de generar un entorno productivo armonioso y participativo que haga parte y este dirigida al público interno de la empresa, es decir, todo el personal. Una acorde comunicación interna proporcionara claridad y dará sentido al trabajo, a la vez que generara pertenencia, incrementara el compromiso de los colaboradores y aumentara su productividad al mejorar el clima laboral.

Tal y como lo describe Ritter (2008) algunas de las funciones principales de la comunicación interna son: Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente; Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos; Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación; Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad; Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles; Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión; Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales y; Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros (Ritter, 2008, p. 7).

Por otro lado, definiendo a la comunicación digital y citando a la Escuela Superior de Diseño de Barcelona (2018) en su post “El concepto de comunicación digital en la actualidad” publicado en su portal digital, podemos establecer que debido a su gran

eficacia la comunicación digital es muy importante actualmente. Se trata de un método muy sencillo, el cual permite transmitir, compartir mensajes de manera mucho más ágil y rápida. A su vez, permite la interacción entre los diferentes trabajadores de una empresa y también el intercambio de información entre empresa y cliente. Por otro lado, los diferentes sistemas de comunicación digital, así como las redes sociales, permiten muchas posibilidades en cuanto a formas de transmitir la información. El texto, las imágenes, los vídeos, las animaciones, los audios, aplicaciones móviles para teléfonos y tabletas, que permiten una navegación rápida y eficaz desde cualquier lugar, son algunas de las técnicas más utilizadas por la gran mayoría de empresas.

Proceso de inducción

Citando al autor Bernardo Naranjo (2019) en su artículo “el proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios” publicado en el portal Gestipolis, podemos decir que:

“La inducción es definida por Alles (p. 219), como la etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como de las funciones y responsabilidades a su cargo. En resumen, la inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo. El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos” (Naranjo, 2019, p.1).

A su vez Naranjo (2019) plantea que parte del éxito de un buen proceso de inducción se debe a contar con la participación de los directivos de toda organización, a través de una efectiva planeación, implementación, cumplimiento y evaluación del proceso, como así también la motivación del personal ya que funciona como cascada y se hace extensiva a toda la organización.

Por último, Naranjo (2019), nos deja en claro que los beneficios de un buen proceso de inducción pueden verse en el estado de resultado de cualquier empresa, no solo

aumentando la productividad y la eficiencia sino también así reduciendo las rotaciones y sustituciones de personal.

Liderazgo coach

A través de los líderes coach o el coaching, la comunicación interna se verá favorecida ya que los principios de este se basan en la comunicación llevada a cabo entre el líder y el colaborador. Esta comunicación, implica el desarrollo de competencias y de habilidades como la escucha y la observación. Además, favorecerá la satisfacción personal y el crecimiento de la empresa.

Hawkins (2012), sugiere formar personas que puedan transformar la empresa, convertirlas en un equipo de alto rendimiento, ya que la organización se vuelve más efectiva cuando los equipos responsables del éxito rinden al máximo de sus capacidades.

Un informe realizado por Dominici (2016), demostró que la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a desarrollar en las PYMES, ya que sirve como un sistema de apoyo sobre la adaptación a los cambios organizacionales, además de que mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización y, sobre todo, predispone a la colaboración de los trabajadores. Además, la autora menciona que el líder coach es capaz de enseñar nuevas maneras de actuar en una determinada situación, teniendo como objetivo a la obtención de los resultados organizacionales.

En conclusión, todos los autores citados con sus respectivos conceptos, nos hace ver de la necesidad imperiosa de contar con una cultura organizacional fuerte para hacer que los trabajadores se sientan parte, se involucren y sientan a la organización como propia, además de la importancia de contar con una comunicación interna y digital marcada en todas las jerarquías institucionales para lograr un correcto funcionamiento en la organización y, por último, contar con un área y una gestión de los recursos humanos de la empresa a través del liderazgo coach capaz de fomentar de manera experta el desarrollo de las capacidades de cada persona, favorecer la participación y el compromiso y a su vez también, capaz de llevar a cabo un buen proceso de inducción en los puestos a través de un manual corporativo para que de esta manera los trabajadores ingresen con conocimientos y una formación que los lleven a impactar positivamente en la productividad de la organización.

Diagnóstico y discusión

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, se caracteriza por su informalidad en lo que a procesos y canales de comunicación interna se refiere. Todo ello motivado a la ausencia de un departamento de recursos humanos, que realice el proceso de reclutamiento, selección e inducción, para captar y entrenar en forma adecuada al personal, que son el motor principal de la organización.

Ha sido prioridad de los directivos la administración financiera del negocio, pero también es cierto que no se debe descuidar al recurso humano porque son ellos los que conducen a la organización a tener éxito y a ser más competitiva.

En la empresa en estudio del presente reporte de caso, todo trabajador que ingresa lo hace ante la ausencia de un programa de capacitación e inducción que lo prepare en las tareas a realizar y lo que aprenden, lo logran atendiendo a la experiencia del más antiguo dependiendo del área donde se ubique al nuevo trabajador.

A la situación señalada, se suma las formas de comunicación interna que se utilizan en la empresa, caracterizada por la informalidad donde no existe registro ni la forma de determinar cuáles son los niveles de satisfacción de los trabajadores en su quehacer diario y como se encuentra el clima laboral de la empresa.

Las personas que forman parte de la organización deben ser vistas como factores claves para poder lograr su visión: Ser una empresa líder en el mercado en el que actúa. Cada uno de ellos son un eslabón fundamental ya que son quienes llevan adelante el funcionamiento de la organización y los que están día a día en la misma.

En la nueva realidad mundial, es necesario que las empresas cuenten con un área que se encargue exclusivamente a la gestión del recurso humano. Es en esta área, donde se realizan las cuestiones administrativas, tales como: liquidación de sueldos, reclutamiento y selección de personal, control de ausentismo, entre otros; pero también es en el departamento de recursos humanos donde se determina cómo será la cultura y clima organizacional de la empresa.

Con relación a lo anterior, esta falta de un sistema de inducción y preparación en los puestos de trabajo se pueden convertir en un obstáculo para que los trabajadores puedan crecer y ascender en la organización. Es por ello que es necesaria la gestión del recurso humano donde las promociones se hagan en atención a la capacidad y productividad que demuestra el trabajador al momento de realizar sus labores y no en

atención a la antigüedad, dado que el cómo se desempeñen en sus puestos trabajos afectará directamente la productividad de la empresa.

Actualmente, la empresa realiza la construcción de una nueva planta de distribución y requerirá de contratar más personal y de una preparación más formal en las tareas que van a realizar. Por lo tanto, se hace indispensable implementar cambios en la gestión de recursos humanos, lo cual debe completarse con un plan de comunicación interna, prácticamente inexistente en la forma como se administra actualmente la empresa.

La comunicación interna es determinante en el éxito en las organizaciones y puede ser la generadora de un impacto positivo en la productividad. Desarrollada de forma adecuada, los trabajadores se sentirán más identificados con la organización, si conocen todo lo que acontece en ella.

En resumen, es de vital importancia implementar un plan de comunicación interna y digital que favorezca a sus tareas, a su sentido de pertenencia, a su bienestar y clima laboral. A su vez, la formación de líderes coach y la incorporación de un proceso de inducción, a través de un manual corporativo, dentro de la misma permitirá profesionalizar en cada área a los trabajadores que formen parte de aquella, ayudándolos a que su productividad aumente. La empresa “A. J. & J. A. Redolfi SRL” al invertir en el plan de comunicación interna en los mandos medios y niveles jerárquicos, verá reflejado un beneficio del 5% en su estado de resultado, haciendo de esta propuesta algo viable y muy favorecedora para la empresa.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un plan de comunicación interna y digital en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, a través de la capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos en líderes coaches, que la lleve a la misma a incrementar sus ventas y obtener beneficios que se verán reflejados en el aumento de la productividad y la eficiencia llevando a aumentar un 5% la rentabilidad en la empresa.

Objetivos Específicos

- ✓ Fortalecer el proceso de la comunicación interna en la empresa a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras que contemplen, entre otros, el uso de comunicación digital, redes sociales internas y noticias corporativas.
- ✓ Capacitar al personal que se incorpora en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo llevado a cabo en un proceso de inducción.
- ✓ Capacitar a los mandos medios y nivel jerárquico con estrategias de liderazgo coach.

Alcance

El plan de implementación está dirigido, en una primera instancia, a los mandos medios y niveles jerárquicos de la empresa de la sede de A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Asimismo, se plantean estrategias que contemplen el uso de redes sociales, manejo de las noticias corporativas y el diseño de un manual corporativo donde se establezcan las pautas de capacitación para el ingreso del personal a la empresa. El plazo predeterminado para la implementación es de 6 meses, iniciando en el mes de Julio del año 2021. En resumen, a este punto:

- Alcance Temporal: Su implementación se llevará a cabo en el segundo semestre del año 2021, por el periodo de 6 meses, arrancando en Julio y culminando en el mes de diciembre. La pandemia por COVID 19 no afectará el plan de implementación en cuestión de tiempo, ya que este es programado y llevado a cabo con las medidas pertinentes.
- Alcance Geográfico: Las actividades se realizarán para los mandos medios y niveles jerárquicos de la oficina central de la empresa, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. La propuesta se llevará a cabo considerando las normas de

bioseguridad y el protocolo a aplicar por la pandemia Covid-19. La proyección de la erradicación, en escenarios más optimistas, es para mediados del año 2022.

Acciones

A continuación, se describen las acciones necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos específicos anteriormente planteados.

Tabla 3. Acciones y Recursos para fortalecer la comunicación interna a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras.

Objetivo Específico N°1:	
Fortalecer la comunicación interna a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras que contemplen, entre otros, el uso de comunicación digital, redes sociales internas y noticias corporativas, para fomentar la participación de los trabajadores, haciéndolos parte del día a día en la organización, y así mejorar el clima laboral y la productividad de la empresa	
<i>Finalidad del Objetivo</i>	Diseñar una serie de estrategias haciendo uso de las redes sociales internas para fortalecer la comunicación corporativa entre los trabajadores de la empresa, así como, hacer uso del marketing digital para favorecer el manejo de noticias corporativas y así tomar conciencia acerca de la importancia de una correcta motivación del recurso humano disponible en la empresa para que pueda incrementarse la productividad y mejorar el clima laboral.
<i>Dirigido a</i>	Mandos Medios y Niveles Jerárquicos; Trabajadores de la Organización
<i>Acciones y Responsables a cargo</i>	<p>Concientizar a la cúpula directivos de la importancia de aplicar estas estrategias a fin de favorecer a la empresa en su clima laboral y productividad. / Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH)</p> <p>Convocar a los mandos medios y niveles jerárquicos a los siguientes encuentros semipresenciales: (1 reunión de 2 horas presencial y 2 encuentros vía web de 1 o 2 horas cada uno). Previo al encuentro, fueron suministrados los puntos a tratar y material de apoyo en cada uno.</p> <p><u>1 encuentro: (presencial, metro y medio de distancia entre cada uno, normas de bioseguridad y protocolo pertinente (uso de tapabocas, guantes y desinfección al entrar) Previo al encuentro, desinfección del espacio a utilizar.</u></p> <p>Módulo 1: Definiendo las estrategias de comunicación interna de redes sociales para los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué son las estrategias de comunicación interna en redes sociales? ○ ¿Cómo nos beneficia en la motivación al recurso humano? ○ Seleccionar las redes sociales a utilizar para el desarrollo de la estrategia de comunicación interna. Creación de una red social corporativa. <p><u>2do Encuentro: (vía web-plataforma zoom)</u></p> <p>Módulo 2: Noticias Corporativas – técnicas de abordaje a nivel interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definición del tema. Importancia para la organización. ○ Marketing Digital como estrategia de comunicación interna para dar a conocer las noticias corporativas a los trabajadores. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las herramientas más apropiadas: email marketing; grupos corporativos WhatsApp, telegram, Instagram, canales YouTube, entre otros. • Definir las herramientas a utilizar y las estrategias más adecuadas en el uso de cada una de las escogidas. ○ Establecer la temporalidad para el arranque de la estrategia innovadora del manejo de las noticias corporativas. <p><u>3er encuentro (vía web-plataforma zoom)</u></p> <p>1: realizar la siguiente consigna:</p> <p>Confeccionar un cronograma de tareas a diseñar y cumplimiento de cada una de las actividades destinadas para mantener un adecuado nivel de motivación con los trabajadores a través de estrategias de comunicación interna. Esto implica la contratación de los profesionales encargados del diseño de las herramientas necesarias para cumplir con cada una de las estrategias para mejorar la comunicación interna entre los trabajadores.</p> <p>2: En cada Evento está planteado un espacio para dar retroalimentación acerca de las estrategias a diseñar y tormenta de ideas.</p>

		Responsable: Gerente de Administración y Finanzas y Capacitador
<i>Marco de tiempo para la implementación.</i>		Gerente de Administración (adicional al de la empresa): 24 horas Socios Directivos: 6 horas Capacitador: 12 Horas
<i>Recursos Involucrados</i>	<i>Humanos</i>	Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH) – Gerente de Ventas - Socios Directivos –Capacitador-Mandos Medios.
	<i>Técnicos</i>	Conocimientos relativos a: herramientas de comunicación interna; redes sociales; marketing digital, entre otros.
	<i>Financieros</i>	\$3.060 por cada hora de trabajo en: Lic. en Administración (encargado de la Gestión de RRHH (\$73.440). \$6000 por cada hora de trabajo del Capacitador (\$72.000). \$14000 logística para llevar a cabo los eventos.
	<i>Materiales</i>	Computadora con acceso a internet y paquete de Office, internet WI-FI. Acceso a plataforma zoom.
	<i>Físicos</i>	Oficina, sala de reunión, equipos e internet para cada uno de los participantes en los eventos virtuales, proyector digital.

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

Tabla 4. Acciones y Recursos para capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo

Objetivo Específico N° 2	
Capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo, para así lograr una correcta inducción en su puesto de trabajo y un clima laboral favorable para la organización.	
<i>Finalidad del Objetivo</i>	Brindar una capacitación que permita a los trabajadores que van a ingresar a la empresa realizar una inducción que los prepare adecuadamente al inicio de sus actividades en la empresa, siguiendo las pautas de un manual corporativo.
<i>Dirigido a</i>	Trabajadores que inician actividades en la empresa, niveles jerárquicos y mandos medios.
<i>Acciones y Responsables a cargo</i>	Concientizar a los mandos medios y socios directivos de la importancia de aplicar esta capacitación a los trabajadores inician sus labores en la empresa, a fin de favorecer el clima laboral de la empresa. / Gerente de Administración (encargado de gestionar el RRHH).
	Convocar a los niveles jerárquicos y mandos medios al siguiente encuentro presencial: (1 reunión de 3 horas incluye un receso de 20 minutos). <u>1 encuentro: (presencial, metro y medio de distancia entre cada uno, normas de bioseguridad (uso de tapabocas, guantes y desinfección al entrar) Previo al encuentro, desinfección del espacio a utilizar</u> 1: Manuales Corporativos <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué son y cuál es su importancia? ○ Cómo son las pautas para el diseño de un manual corporativo ○ Qué tener en cuenta a la hora de elaborar un manual para la inducción de los trabajadores que se inician en la empresa. <u>2da Actividad: Diseñar un manual corporativo para la correcta inducción en su puesto de trabajo</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ubicar el profesional externo de apoyo al diseño del manual ○ Contratar el profesional. <ul style="list-style-type: none"> • Dicha elección debe ser producto de la revisión de varios perfiles o propuestas. ○ Cumplir con los pasos para su elaboración ○ Elaborar el manual corporativo ○ Presentarlo a los mandos medios y niveles jerárquicos de la empresa, para su ajuste y posterior aprobación. Responsable: Gerente de Administración y Finanzas, Capacitador

<i>Marco de tiempo para la implementación.</i>		Gerente de Administración (adicional al de la empresa): 11 horas Socios Directivos: 2 horas Capacitador: 4 Horas Asesor Externo: 30 horas
<i>Recursos Involucrados</i>	<i>Humanos</i>	Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH) – Gerente de Ventas - Socios Directivos –Capacitador-Mandos Medios
	<i>Técnicos</i>	Conocimientos relativos a: inducción laboral, manuales corporativos
	<i>Financieros</i>	\$3060 por cada hora de trabajo en: Lic. en Administración (encargado de la Gestión de RRHH) (\$33.660). \$6000 por cada hora de trabajo del Capacitador (\$24.000). \$5000 por cada hora de honorario profesional (diseñador del manual) un promedio de 35 horas (\$150.000) \$12.000 logística para llevar a cabo las actividades.
	<i>Materiales</i>	Computadora con acceso a internet y paquete de Office, internet WI-FI. Acceso a plataforma zoom.
	<i>Físicos</i>	Oficina, sala de reunión, equipos e internet para cada uno de los participantes en los contactos virtuales, proyector digital.

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

Tabla 5. Acciones y Recursos para cumplimiento de capacitar a los mandos medios y nivel jerárquico con estrategias de liderazgo coach.

Objetivo Específico N° 3	
Capacitar a los mandos medios y nivel jerárquico con estrategias de liderazgo coach, para lograr de esta manera conseguir que la comunicación interna se convierta en una herramienta de motivación y gestión.	
<i>Finalidad del Objetivo</i>	Brindar una capacitación que permita a los mandos medios y nivel jerárquico conocer las estrategias de liderazgo coach y así conseguir que la comunicación interna pueda convertirse en una herramienta motivadora en la gestión y así aumentar el desempeño de los trabajadores.
<i>Dirigido a</i>	Mandos medios y niveles jerárquicos de la casa central.
	Concientizar a los socios directivos de la importancia de aplicar esta capacitación en orden de favorecer a la empresa en su clima laboral y productividad. / Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH)

<i>Acciones y Responsables a cargo</i>		<p>Convocar a los mandos medios y niveles jerárquicos a los siguientes encuentros semipresenciales: (1 reunión de 3 horas presencial y 1 encuentros vía web de 1 o 2 horas. Previo al encuentro, fueron suministrados los puntos a tratar y material de apoyo en cada uno.</p> <p><u>1 encuentro: (presencial, metro y medio de distancia entre cada uno, normas de bioseguridad (uso de tapabocas, guantes y desinfección al entrar) Previo al encuentro, desinfección del espacio a utilizar.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Módulo 1: Comunicación interna y competitividad. ○ Conceptos claves y planificación de la comunicación interna. Canales de comunicación y su sinergia. ○ Módulo 2: Coaching y liderazgo. Definición. Herramientas. Estrategias. <p><u>2do Encuentro: (vía web-plataforma zoom)</u></p> <p>Módulo 2: diseño de un plan de acción para favorecer la comunicación en niveles jerárquicos y mandos medios con el uso de herramientas de coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer la temporalidad para el arranque de las estrategias. <p><u>3er Evento:</u></p> <p>1: realizar la siguiente consigna: Confeccionar un cronograma de actividades, partiendo de las estrategias de liderazgo coach, y que estarán destinadas a mantener un adecuado nivel de motivación en los trabajadores de la empresa</p> <p>2: Espacio para dar retroalimentación acerca del cronograma.</p> <p>Responsable: Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH) y Capacitador.</p>
<i>Marco de tiempo para la implementación.</i>		<p>Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH) (adicional al de la empresa): 15 horas</p> <p>Socios Directivos: 4 horas</p> <p>Capacitador: 10 Horas</p>
<i>Recursos Involucrados</i>	<i>Humanos</i>	Gerente de Administración y Finanzas (encargado de la Gestión del RRHH) – Gerente de Ventas - Socios Directivos –Capacitador-Mandos Medios.
	<i>Técnicos</i>	Conocimientos relativos a: liderazgo coaching, comunicación interna.
	<i>Financieros</i>	\$3.060 por cada hora de trabajo/ Gerente de Administración (\$45.900). \$6.000 por cada hora de trabajo del Capacitador (\$60.000). \$10.000 Insumos y materiales.
	<i>Materiales</i>	Computadora con acceso a internet y paquete de Office, internet WI-FI.
	<i>Físicos</i>	Oficina, sala de reunión, proyector digital.

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

Marco de Tiempo para la Implementación

Tabla 6. Diagrama de Actividades de Gantt

<i>Actividades</i>	<i>Tiempo en Semana y Meses</i>					
	1	2	3	4	5	6
Objetivo Específico 1: Fortalecer el proceso de la comunicación interna en la empresa a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras que contemplen, entre otros, el uso de comunicación digital, redes sociales internas y noticias corporativas.						
Objetivo Específico2: Capacitar al personal que se incorpora en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo establecido en un proceso de inducción.	Actividad 1					
	Actividad 2					

Objetivo Específico3: Capacitar a los mandos medios y nivel jerárquico con estrategias de liderazgo coach																										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

Evaluación del impacto de la implementación

Para medir o evaluar las acciones del “Plan de comunicación interna en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, a través de la capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos en líderes coaches, se utilizó la fórmula de retorno de la inversión de la implementación, dado que todo el plan se basa en un proceso de capacitación y diseño de estrategias a través de la capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos en líderes coaches, que le permita incrementar sus ventas y obtener beneficios.

Su fórmula es:

ROI propuesta = [Beneficios de la propuesta – costo de la propuesta/Costo de la propuesta] x 100

Tabla 7. Cálculo del ROI de la propuesta.

Resultado Neto 2018	\$ 10.417.452,07
Inflación 2019(53,8 %)	\$ 16.022.041,03
Inflación 2020 (36,1%)	\$21.805.997,84
Inflación 2021 (17,6%)	\$25.643.853,46
Beneficio de la propuesta 5%	\$ 1.282.192,67
Fortalecer la comunicación interna a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras (Objetivo N°1)	\$ 159.440,00
Capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo (Objetivo N°2)	\$ 219.660,00
Capacitar a los mandos medios y nivel jerárquico con estrategias de liderazgo coach (Objetivo N°3)	\$ 115.900,00
Costo Total de la propuesta	\$ 495.000,00
ROI Plan de la propuesta para la Empresa ((\$1.282.192,67-\$495.000,00)/ \$ 495.000,00) x 100	159.02 %

Fuente: Cálculos propios 2021 y estados financieros de la empresa año 2018.

El cálculo del ROI permite determinar qué tan viable es para la empresa la aplicación de la propuesta, dado que el proceso implica inversión en tiempo y dinero. Con base en el resultado obtenido, y de cumplirse las acciones planteadas, por cada 100 pesos que “A. J. & J. A. Redolfi SRL” invierta en el plan de comunicación interna en los mandos medios y niveles jerárquicos, recibirá 159 pesos de retorno, haciendo de esta propuesta algo viable y muy favorecedora para la empresa.

Conclusión

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con una experiencia de más de 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. Además, posee una flota de empleados de la empresa que asciende a 170 personas y posee cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Actualmente, la empresa presenta falta de evidencias sobre las formas de comunicación interna que se aplican. Ello induce a pensar que la misma requiere de un plan de comunicación interna digital, a través de la capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos en líderes coaches, para fortalecer el clima laboral y mejorar su productividad. Es por esta razón, que en el presente trabajo final de grado se han propuesto distintos objetivos con la finalidad de colaborar con esta meta.

Inicialmente se realizó un análisis integral de la empresa, a través del cual se detectó que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se caracteriza por la informalidad en cuanto a procesos y comunicación interna a raíz de la ausencia del departamento de recursos humanos. Si bien los directivos de la organización se enfocan en la situación financiera, no deben descuidar un aspecto trascendental para cualquier organización como es su recurso humano, ya que son ellos los que conducen al éxito y resultan determinantes en el clima organizacional y productividad de la empresa.

Es en base a esto que, en el presente trabajo final de grado, se diseñó un plan de comunicación interna y digital en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, a través de la capacitación a mandos medios y niveles jerárquicos en líderes coaches, que la lleve a la misma a incrementar sus ventas y obtener beneficios que se verán reflejados en el aumento de la productividad y la eficiencia y también en la reducción de las rotaciones y sustituciones de personal.

En primera instancia, se planteó el diseño de una serie de estrategias haciendo uso de las redes sociales internas y comunicación digital para fortalecer la comunicación corporativa entre los trabajadores de la empresa, así como, hacer uso del marketing digital para favorecer el manejo de noticias corporativas y así tomar conciencia acerca de la

importancia de una correcta motivación del recurso humano disponible en la empresa para que pueda incrementarse la productividad y mejorar el clima laboral.

Asimismo, se procura brindar una capacitación a los trabajadores que van a ingresar a la empresa a través de un proceso de inducción que los prepare adecuadamente al inicio de sus actividades en la empresa, siguiendo las pautas de un manual corporativo. Igualmente, también es necesario llevar a cabo la capacitación a los mandos medios y nivel jerárquico, para que conozcan las estrategias de liderazgo coach y así conseguir que la comunicación interna pueda convertirse en una herramienta motivadora en la gestión y así mejorar el desempeño de los trabajadores.

Es necesario que la empresa tenga en claro cuáles son los beneficios prioritarios para el recurso humano, ya que no se trata solamente del tema financiero, sino también de motivar y favorecer al recurso humano. Es por eso que la comunicación interna es determinante para el éxito en las organizaciones y puede ser la generadora de un impacto positivo en la productividad. Y la propuesta planteada demuestra con números, que se obtendrán mayores beneficios económicos para la empresa.

En resumen, es de vital importancia implementar el plan de comunicación interna que favorezca a sus tareas, a su sentido de pertenencia, a su bienestar y clima laboral. A su vez, la formación de líderes coach y un proceso de inducción efectivo a través de pautas establecidas en un manual corporativo permitirá profesionalizar en cada área a los trabajadores que formen parte de la misma, ayudándolos a que su productividad aumente.

Recomendaciones.

Es necesario realizar un monitoreo, control, seguimiento para detectar ajustes que sean necesarios al plan de acción propuesto a la empresa. Para esto se recomienda hacer uso, entre otros, de evaluaciones de desempeño y encuestas de satisfacción de manera periódica. Se sugiere, por último, que la empresa formalice la creación del departamento de recursos humanos que tanta falta hace para gestionar adecuadamente los procesos relacionados con el área, dada las proyecciones de crecimiento que la organización proyecta.

Bibliografía

Armas Sandoval, J. G. (2014). “*COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL*”, Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades, Licenciatura en Psicología Industrial. Recuperado el 2021, de Quetzaltenango, junio de 2014: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>

Bautista, N., Rodríguez, M., & Sanchez, M. (2012). *El Coaching como generador de habilidades de liderazgo para personas con cargos en niveles ejecutivos*. Recuperado el 2020, de Universidad de la Sabana, Facultad de Psicología, Chía - Colombia: <https://core.ac.uk/download/pdf/47067973.pdf>

Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Recuperado el 2021, de La Crujía Ediciones, Buenos Aires - Argentina: <file:///C:/Users/mi/Downloads/978-3-3193-1-10-20190104.pdf>

Dahan, J. (2019). *Tesis Final de Grado Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi*. Recuperado el 2021, de Universidad Siglo 21, Lic. en Recursos Humanos: <https://docplayer.es/184408215-Tesis-final-de-grado.html>

Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional*. Recuperado el 2021, de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1894>

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM, 1ra.

AMADOR & FIGUEROA (2018). “*Plan de comunicación interna. Empresa: Frata Logística y distribución S.R.L.*”. Recuperado el 2021, de Argentina, Año 2018: <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/2195/1/PG%20AMADOR%20-%20FIGUEROA.pdf>

Escuela Superior De Diseño De Barcelona. (2018, febrero 18). *El concepto de comunicación digital en la actualidad*. Recuperado de <https://www.esdesignbarcelona.com/int/expertos-diseno/el-concepto-de-comunicacion-digital-en-la-actualidad#:~:text=Comunicaci%C3%B3n%20digital%3A%20%C2%BFqu%C3%A9%20significa%3F,el%20mensaje%20produce%20en%20ellos.>

Naranjo A. Bernardo. (2019, febrero 1). *El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

Anexos

Anexo 1.

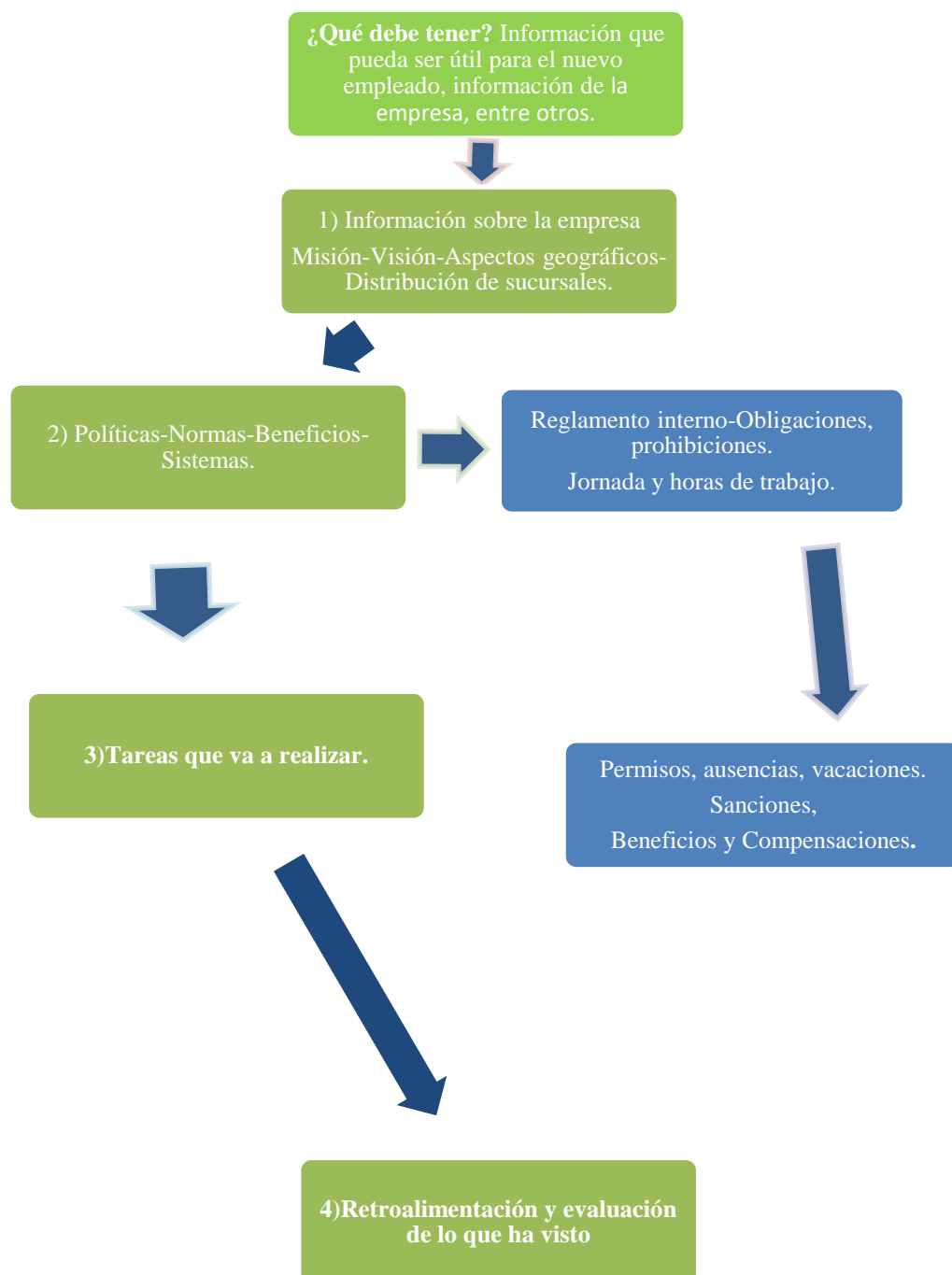
Del Objetivo Específico N°1 que plantea “Fortalecer la comunicación interna a través de la creación de un plan de estrategias innovadoras que contemplen, entre otros, el uso de redes sociales internas y noticias corporativas” se presenta a continuación el modelo organizativo de los diferentes encuentros, el contenido del programa específico a desarrollar y la actividad final.

<i>Encuentros</i>	<i>Módulos</i>	<i>Contenido del programa</i>
<p><i>1er Encuentro</i> Este se llevará a cabo de manera presencial, con metro y medio de distancia entre cada persona, a su vez se contará con las normas de bioseguridad y protocolo pertinente (uso de tapabocas, guantes y desinfección al entrar) y previo al encuentro, se realizará una desinfección del espacio a utilizar. En los diferentes encuentros se tratarán diversos módulos, siendo particular que en este se verá lo relativo al módulo 1.</p>	<p><i>Módulo 1.</i></p>	<p>Definiendo las estrategias de comunicación interna de redes sociales para los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué son las estrategias de comunicación interna en redes sociales? ✓ ¿Cómo nos beneficia en la motivación al recurso humano? ✓ Seleccionar las redes sociales a utilizar para el desarrollo de la estrategia de comunicación interna. Creación de una red social corporativa.
<p><i>2do Encuentro</i> Será llevado a cabo de manera virtual y vía web mediante el uso de la plataforma zoom y se verá lo relativo al segundo módulo.</p>	<p><i>Módulo 2.</i></p>	<p>Noticias Corporativas – técnicas de abordaje a nivel interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición del tema. Importancia para la organización. ✓ Marketing Digital como estrategia de comunicación interna para dar a conocer las noticias corporativas a los trabajadores. ✓ Identificar las herramientas más apropiadas: email marketing; grupos corporativos WhatsApp, Telegram, Instagram, canales YouTube, entre otros. ✓ Definir las herramientas a utilizar y las

		<p>estrategias más adecuadas en el uso de cada una de las escogidas.</p> <p>✓ Establecer la temporalidad para el arranque de la estrategia innovadora del manejo de las noticias corporativas.</p>
<p><i>3er encuentro</i> Se llevará a cabo de manera virtual y vía web mediante el uso de la plataforma zoom y se buscará que el personal involucrado pueda realizar una actividad para afianzar conocimientos.</p>	<p><i>Actividad Final.</i></p>	<p>Confeccionar un cronograma de tareas a diseñar y cumplimiento de cada una de las actividades destinadas para mantener un adecuado nivel de motivación con los trabajadores a través de estrategias de comunicación interna. Esto implica la contratación de los profesionales encargados del diseño de las herramientas necesarias para cumplir con cada una de las estrategias para mejorar la comunicación interna entre los trabajadores. Por otro lado, en cada Evento está planteado un espacio para dar retroalimentación acerca de las estrategias a diseñar y tormenta de ideas.</p>

Anexo 2.

Del objetivo específico 2, que plantea “Capacitar a los empleados que ingresan nuevos en la empresa, a través de las pautas establecidas en un manual corporativo, para así lograr una correcta inducción en su puesto de trabajo y un clima laboral favorable para la organización”. El modelo de manual contendrá diversos aspectos:



:

Anexo 3.

Del Objetivo Específico 3, algunos argumentos finales a agregar son los siguientes:

Objetivo Específico 3	Lo que se quiere hacer	Resultados que se esperan
Capacitar a mandos medios y niveles jerárquicos en liderazgo coach	A través de esta acción a llevar a cabo, el personal a cargo de la misma propondrá que se efectuó una reunión de equipos de cada área junto con su respectivo encargado, para poder trabajar sobre las cualidades negativas y de esta manera modificarlas y desarrollar las acciones hasta convertirlas en positivas y si ya lo son, reforzarlas y fortalecerlas. Con esto, lo que se logrará será la integración y unión de los miembros de la organización, reforzando el compañerismo, compromiso y la eficiencia en el puesto de trabajo.	<p>Relacionarse con otros empleados en forma más productiva motivando de esta manera la cooperación formativa de equipos de trabajo.</p> <p>Trabajar sobre situaciones repetidas generando mejores resultados.</p> <p>Coordinar acciones para lograr resultados óptimos.</p> <p>Desarrollar una estrategia de liderazgo diferente.</p> <p>Promover contextos de confianza para lograr equipos de alto rendimiento.</p>