

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso



Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach en Redolfi S.R.L

Julieta Trillini

DNI 41697508

Legajo RHU02409

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Resumen

A. J & J. A Redolfi, es una empresa ubicada en la localidad de James Craik que cuenta con 50 años de trayectoria en el rubro y se dedica a la venta mayorista y preventista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros.

La organización está integrada por un total de 170 empleados y cuatro sucursales radicadas en Córdoba, Río Tercero, Río Cuarto y San Francisco.

Para poder llevar adelante un estudio de la empresa se realizó un análisis situacional. El mismo permitió observar las problemáticas con las que cuenta la organización, así como también, el contexto micro y macroeconómico en el cual está inserta. A raíz de ello, se detectó, la mala organización y falta de planificación de sus procesos, lo que genera informalidad, malos entendidos y errores frecuentes.

Como consecuencia de lo anterior, se decidió realizar un plan de comunicación interna y liderazgo coach, en un plazo de seis meses para, de esta manera, aumentar la productividad de la empresa. Además, con ello se logró aumentar la motivación y satisfacción laboral en los empleados, incluir a todo el personal en la toma de decisiones y mejorar el clima laboral.

Finalmente, teniendo en cuenta el contexto actual, se puede concluir que, es de vital importancia que las empresas cuenten con una adecuada comunicación interna, así como también, con líderes coach para llevarla adelante. Esto les permitirá cumplir con sus objetivos y ser competitivos en el mercado.

Palabras claves: comunicación interna, comunicación interna 2. 0, liderazgo coach, capacitación.

Abstract

A. J & J. A Redolfi, is a company located in the town of James Craik, which has 50 years of experience in the field. It is dedicated to the wholesale and preventive sale of food, refrigerated products, beverages, cigarettes, cleaning articles and perfumery, among others.

The organization is made up of a total of 170 employees and four branches located in Córdoba, Río Tercero, Río Cuarto and San Francisco.

In order to carry out a study of the company, a situational analysis was carried out. It allowed us to observe the problems that the organization has, as well as the micro and macroeconomic context in which it is insert. As a result, poor organization and lack of planning of its processes was detected, which generates informality, misunderstandings and frequent errors.

As a consequence, it was decided to carry out an internal communication and a leadership coach plan, within a period of six months to increase the productivity of the company. In addition to that, it was possible to increase the employee motivation and job satisfaction, to include all staff in decision-making and to improve the work environment.

Finally, taking into account the current context, it can be concluded that it is of vital importance that companies have adequate internal communication, as well as coach leaders to carry it out. This will allow them to reach their objectives and to be competitive in the market.

Keywords: internal communication, internal communication 2. 0, leadership coach, training.

Índice

Introducción	5
Análisis situacional	8
PESTEL	11
5 Fuerzas de Porter	14
FODA.....	15
Marco teórico.....	18
Área de Recursos Humanos	18
Comunicación interna	18
Comunicación 2.0	19
Capacitación	19
Liderazgo coach	20
Diagnóstico	21
Conclusión diagnóstica.....	22
Propuesta de implementación	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance	23
Acciones	23
Realizar un manual de comunicación interna	23
Diseñar una aplicación.	25
Capacitar en herramientas de Comunicación Interna y Liderazgo Coach.....	26
Marco de tiempo para la implementación.....	28
Evaluación del impacto de la implementación	29
Referencias	33
Anexos	35
Anexo1- Organigrama	35
Anexo 2- Modelo del Manual de Comunicación Interna de Redolfi S.R.L	36
Anexo 3- Modelo de la aplicación “Somos Redolfi”	37
Anexo 4-Programa de capacitación en Herramientas de Comunicación Interna y Liderazgo Coach.....	38

Índice de tablas

Tabla 1 FODA.....	15
Tabla 2. Presupuesto manual.....	25
Tabla 3. Presupuesto Aplicación.....	26
Tabla 4. Presupuesto capacitación.....	28

Introducción

En el presente trabajo se analizará la empresa A. J. & J. A. Redolfi, CUIT: 30-56783883-4. La misma es una organización que cuenta con 50 años de trayectoria, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Se dedica a la venta mayorista y preventista de productos alimenticios, así como también, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros.

Esta empresa inició sus actividades el 1 de setiembre del año 1959, cuando Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería en la ciudad de James Craik, al que denominaron Redolfi Hermanos.

Años más tarde, deciden dividir el negocio y ahí es cuando en 1975 surge A. J. & J. A. Redolfi integrado por Alonso Redolfi y su hijo José, los cuales se dedicaron, principalmente, a llevar adelante la distribución mayorista. Mientras tanto, Miguel continuó con la librería y el bazar.

La empresa fue expandiéndose a lo largo de los años, conquistando nuevos mercados y abriendo más sucursales en distintos lugares.

En diciembre de 1993, ocurrió un hecho importante que provocó varios cambios tanto en la familia como en la empresa, el fallecimiento de Alonso Jacobo Redolfi. Después de un complejo proceso de sucesión de la empresa, en el año 2006 José Redolfi incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4% de participación, y posteriormente, en el año 2007 ingresan como socios sus otros dos hijos, Lucas e Ignacio. Tal es así que, la sociedad quedó conformada por José Redolfi con un porcentaje de participación del 85% y el 15% restante, dividido en partes iguales a sus tres hijos.

Con los años la empresa pudo adaptarse a las distintas circunstancias y llegar a lo que es hoy, una organización integrada por 170 empleados, cuatro sucursales, ubicadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba; y alrededor de 6000 clientes, cubriendo así gran parte de la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En cuanto a la estructura organizacional de la casa central, ubicada en la localidad de James Craik, la empresa cuenta con un gerente general y dos grandes áreas: ventas; y administración y finanzas. Dentro del departamento de ventas se encuentran los vendedores y supervisores, y en el de administración y finanzas está: cobranzas, facturación, formación de precios, bancos, depósito y logística. Ésta última integra distribución, control de stock, picking y mantenimiento. Contadores, asesores legales e higiene y seguridad, se encuentran como áreas de staff. (Ver Anexo 1)

Con respecto a sus cuatro sucursales cada una de ellas posee autoservicio mayorista y distribución, excepto aquella ubicada en Córdoba que tiene distribución de productos Kodak. (Ver Anexo 1)

En cuanto a las problemáticas con las que cuenta la organización se pudo observar que, en primer lugar, no posee un departamento de Recursos Humanos, lo cual hace que no existan procedimientos tales como selección de personal, inducción, capacitación, evaluaciones de desempeño, entre otras. En el caso de llevarse a cabo alguno de ellos, no es de la manera correcta y tampoco es desarrollada por la persona adecuada.

Además de ello, la falta de atención por parte de la empresa a los procesos de comunicación, tanto interna como externa, y de clima interno, es significativa. En relación a este último, se llevó a cabo una encuesta en el año 2005 pero aún no relevaron los resultados. Aquí existe otro problema: no logran concretar los procedimientos, al no haber un área especializada en ello, no hay quien lo haga ya que cada uno realiza el trabajo que le corresponde según el puesto y área al cual pertenece.

Si bien existe una buena comunicación organizacional, ésta debe ser formal, llevarse a cabo por los canales correspondientes, permitiéndole a los empleados estar permanentemente actualizados sobre lo que sucede en la organización, así como también expresar dudas, inquietudes, sugerencias, etc. La comunicación permite, además, dar a conocer las tareas y responsabilidades que cada trabajador debe cumplir según el puesto que ocupa.

Sobre la publicidad, se puede decir que no existe una estrategia clara para llevarla a cabo, así como también pasa con el tema de la comunicación. Si bien patrocinan eventos y equipos conocidos y las personas conocen a la organización por su trayectoria, es necesario llevar a cabo un plan detallado de publicidad para poder aumentar el conocimiento de los clientes y personas en general para con la empresa.

Por otro lado, en cuanto a precios y negociación con sus clientes, ésta última no existe ya que, es la empresa quien tiene mayor dominio imponiendo sus propios precios y financiación. Esto hace que la altísima competencia y la falta de negociación por parte de Redolfi S.R.L, haga que sus clientes cambien de proveedor, debido a que son productos que pueden obtenerse fácilmente.

Por último, no cuentan con listas de precios, lo que provoca cierta demora en el proceso dado que, el vendedor debe esperar al encargado de compras para que le haga un presupuesto según lo solicitado por cada cliente. Sus procesos no son sistematizados y no poseen inventario.

Siguiendo con el análisis organizacional, Héctor Omar Charry Condor (2018), en su estudio cuantitativo realizado en Perú, *“La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público”*, da a conocer la correlación significativa existente entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. También, se precisó una relación entre comunicación interna y dimensiones como: grado de estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo. Por último, a partir de esta investigación, se puede observar la existencia de comunicación interna ineficaz en las organizaciones en general.

Por otro lado, Alina María Segredo-Pérez, Ana Julia García-Milian, Pedro López-Puig, Pablo León-Cabrera, Irene Perdomo-Victoria (2017), en su investigación cualitativa, *“Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública”*, desarrollada en Argentina, se puede observar la interrelación existente entre comunicación y clima organizacional. Tanto para el estudio como para la puesta en marcha de un mejor clima laboral, la comunicación es una dimensión importante a tener en cuenta. Así como también, es necesaria cuando hablamos de cambios, imagen de la organización y relaciones interpersonales.

En tercer lugar y siguiendo lo establecido por Mariano Mansilla (2019), en su investigación cualitativa, *“Coaching como herramienta empresarial en el comercio de la ciudad de Mendoza”*, se puede observar la importancia de llevar adelante una formación de coaching a los respectivos líderes organizaciones y los beneficios que esto produce. Según este estudio, el coaching, permite un mejoramiento sostenido en el rendimiento del trabajador, así como también, generar conocimientos para enfrentar y superar cualquier obstáculo que pueda presentarse. Por último, y no menos importante, esta práctica favorece la comunicación e interacción entre los distintos individuos que conforman la organización.

En el presente trabajo se tratará el tema de la comunicación interna que si bien, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones tienen conocimiento de ello, aún es un campo que necesita formación. La comunicación interna es una herramienta indispensable para lograr el éxito en las organizaciones, ya que permite mejorar el desempeño, el clima laboral, reducir tiempos, maximizar resultados y aumentar la motivación, así como también, llevar adelante planes de innovación, cambios necesarios en la empresa, aumentar la productividad, involucrar al personal en los proyectos organizacionales y lograr mayor sentido de pertenencia e identidad en los empleados. Es por ello que, es necesario que Redolfi S.R.L trabaje sobre este tema, lo que permitirá pasar de una comunicación improvisada a una profesional. Para todo ello es importante que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas en el tema.

Análisis situacional

Siguiendo la guía de análisis, como ya se precisó anteriormente, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, así como tampoco con el personal idóneo para poder llevar adelante los procesos correspondientes. En Redolfi S.R.L hay procesos que no existen y otros que no son desarrollados de manera adecuada, como la selección de personal, promoción interna y clima organizacional.

En cuanto a la selección, la empresa no cuenta con un proceso adecuado. En primer lugar, la búsqueda de candidatos se realiza mediante diarios como La Voz de Interior. Luego se reciben los currículums y, según la necesidad existente, el responsable de cada área los evalúa. Finalmente, si se llega a un acuerdo entre el responsable del área y el asistente de gerencia o, el gerente general de la organización, se contrata el personal.

La búsqueda solo se realiza mediante diarios y no utilizan otro tipo de medios, como redes sociales y páginas de empleo. Esto hace que no exista variedad en cuanto al público al que llega esta oferta de trabajo. Si bien el diario es un medio popular por excelencia, en la actualidad no todos acceden a él, ya que existen otros medios que se encargan únicamente a la búsqueda de empleo.

Por otro lado, al no haber un área de Recursos Humanos y un encargado de ello, muchas veces no se logra contratar al personal idóneo para el puesto. Lo que trae como consecuencia desmotivación, fallas, errores frecuentes, disminución de la productividad, entre otros.

En segundo lugar se encuentra el proceso de inducción que tampoco es llevado a cabo de manera adecuada por la organización. El nuevo empleado se incorpora a la empresa y a su puesto aprendiendo mientras trabaja. Esto trae aparejado cierto margen de error ya que, al no aprender antes de someterse a sus tareas, al puesto y a la organización en general, el empleado va a cometer errores que, con un buen proceso planificado de inducción podría haberse evitado. Con el tiempo, esto va a generar grandes pérdidas para la organización y baja productividad. De ahí la importancia de contar con un proceso adecuado de inducción.

Con respecto a la promoción interna, si bien existe en la organización, esta no es desarrollada correctamente. Un empleado puede ser promovido a un cargo superior teniendo en cuenta su antigüedad y la confianza que este genere para la empresa. Es decir, mientras mayor antigüedad tenga el trabajador en la empresa, mayor será la confianza que tengan en él, y es por ello que será promovido.

Esta no es la mejor forma de realizar una promoción interna, debido a que no genera ningún tipo de motivación en los empleados, ya que este proceso no se lleva a cabo teniendo

en cuenta méritos, productividad, capacitación, habilidades, logros, etc. Así como también otra de las debilidades que presenta es que, muchas veces el empleado que va a ser promovido no cuenta con los conocimientos y habilidades para desempeñarse con éxito en el puesto que va a ocupar. Esta sumatoria de cosas va a generar en la empresa una caída importante de productividad, y por lo tanto, de ganancias.

En cuanto al clima interno, el directorio está trabajando en estrategias para abordar este tema en el mediano y largo plazo. En el año 2005 se llevó a cabo una encuesta, realizada por una consultora externa, que aún no se han registrado los resultados. Por lo tanto no existe ningún índice que demuestre en qué estado se encuentra la organización con respecto a esta cuestión. Se puede observar que existe una buena relación entre las personas que conforman la empresa pero, el clima interno, no significa solo eso, es un concepto mucho más abarcativo que requiere de planificación y atención, ya que de él depende cómo se llevan a cabo los demás procesos y tareas de la organización. Lo que recae directamente en los resultados y en la imagen de la empresa.

Por último, la Administración es la encargada de llevar adelante la liquidación de sueldos.

Siguiendo esta línea de análisis a continuación se dará a conocer el marco estratégico de la empresa, el cual está conformado por misión, visión y valores.

Misión

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas, 2021, p. 16).

Visión

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas

sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Canvas, 2021, p.16)

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con

las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).

- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (Canvas,2021, p.17)

Para continuar con este estudio, es necesario analizar el contexto en el cual está inserta la organización, para ello debe tenerse en cuenta lo macroeconómico, que a continuación se dará a conocer a través de un análisis PESTEL; lo microeconómico, desarrollado por medio de las 5 Fuerzas de Porter, y por último, un estudio interno de la organización, a través de un FODA.

PESTEL

El análisis PESTEL se utiliza para llevar adelante un estudio estratégico sobre el mercado en el cual está inserta la organización, teniendo en cuenta factores externos como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores Políticos

En Octubre del año 2019, Alberto Fernández gana las elecciones presidenciales en la primera vuelta con un 48% de los votos, mientras que, Mauricio Macri, obtuvo el 40%. El cambio de gobierno, implica una transformación en cuanto a ideologías, medidas y políticas llevadas a cabo. Tras la situación por la cual estaba pasando el país, el nuevo gobierno se compromete a activar la economía. (BBC Mundo, 2019)

Otro punto importante dentro del factor político es la crisis que está atravesando la Argentina, producto de la pandemia provocada por el COVID 19. Ante esta situación, el gobierno decidió aumentar la ayuda en un 50% por trabajador a los beneficiarios del Repro II (Programa de Recuperación Productiva). Cabe destacar que, sólo podrán acceder al beneficio aquellas empresas que se vean afectadas por las restricciones impuestas por el gobierno y por ello tengan una pérdida de facturación mayor que el 20%.(Infobae, 2021).

Factores Económicos

Ante el contexto inflacionario por el cual está atravesando el país, el gobierno decide dictar una serie de medidas para las empresas, las cuales son rechazadas por éstas últimas. Algunas de ellas consisten en detallar precios, cantidades vendidas y stock, establecer precios máximos, normas de etiquetado, es decir, que las empresas no pueden evitar la fiscalización antes de salir al mercado, entre otras. (Clarín, 2021)

Según los datos que se pudo observar de INDEC, la inflación en el año 2020 fue del 30%, y en el último mes llegó a 3,5%, por lo que se espera que este año alcance un 48%. (Infobae, 2021)

Debido a ello, las empresas están pasando por un momento crítico. Muchas de ellas deciden recortar su personal, sus horas de trabajo, mientras otras toman la difícil decisión de cerrar sus puertas, debido a su baja productividad y el enorme gasto que implica mantenerlas en pie.

Factores Sociales

Hoy en día, y teniendo en cuenta todo lo que provocó la pandemia, el gobierno tomó una serie de medidas para evitar o impedir el despido masivo de empleados. Ante la situación que se está viviendo hace más de un año, las empresas disminuyeron su producción por la falta de consumo y, además, aumentaron las exigencias para este sector, lo que generó que muchas de ellas tomaran medidas que no los favorecían pero no tenían muchas opciones al respecto.

Como consecuencia de ello, en Córdoba, aumentó el desempleo, alcanzando un 19,1% de la población económicamente activa. Y según lo observado, la mayoría de los empleos perdidos no fueron por despidos, sino por el cierre de las empresas.

Si bien la caída de empleo es algo que viene desde hace años, con la crisis provocada por el COVID 19, se intensificó.

Otra cuestión importante es la caída de los salarios. En la actualidad, menos personas cuentan con un trabajo formal, y los que quedaron en el sistema, cobran menos debido a que perdieron con la inflación.

Es decir que en el año 2020 creció el desempleo, cayó la tasa de empleo y el trabajo registrado retrocedió más de 10 años. (La Voz del Interior, 2021).

Factores Tecnológicos

La tecnología es algo indispensable en la actualidad tanto para las empresas como para las personas en general. Según el informe publicado en Infobae (2021) existen cinco tendencias

que marcarán el futuro de las empresas en los próximos tres años. Entre ellas se encuentran las arquitecturas más sólidas, ya que, hoy en día las estrategias empresariales y tecnológicas van de la mano. También, es necesario contar con estructuras que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos tecnológicos, es por ello que deben ser dinámicas, sostenibles y competitivas.

Otra de las tendencias es la democratización de la tecnología para poder optimizar el trabajo de las personas, la virtualidad que llegó para quedarse y el poder trabajar desde cualquier lugar del mundo, a cualquier horario. Además se busca el trabajo en equipo, en redes, pasar de lo individual a lo colectivo para poder realizar un mejor trabajo y nutrir conocimientos.

Es por ello que, se transforma en una necesidad para las empresas contar con infraestructura y conocimientos tecnológicos para poder progresar.

Factores ecológicos

Hace años ya, se comenzó a darle mayor importancia a la ecología y el medio ambiente, factores esenciales para poder llevar a cabo cualquier tipo de actividad y vivir en un ambiente sano.

A nivel mundial, cada vez son más las empresas que se suman a bonos y créditos verdes con el objetivo de financiar proyectos relacionados a la estructura y desarrollo de productos que sean amigables con el medioambiente. (El Cronista, 2021).

También, en la actualidad, son muchas las organizaciones que decidieron implementar energías renovables, como la energía eólica, solar, etc. Todo ello, reduce el impacto que pueden tener sus actividades en el medioambiente y alimenta a la responsabilidad social empresarial.

Si bien genera un costo relativamente alto invertir en ello, a la larga trae grandes beneficios tanto para la organización, las personas que la componen y el público en general.

Factores Legales

A partir del 1 de abril del 2021, comenzó a regir la Ley de Teletrabajo, lo que implica una nueva modalidad para trabajar, con sus respectivos derechos y exigencias correspondientes. Si bien no engloba a todos los trabajos, algunos quedan excluidos, son varios en los que ya se está implementando.

En cuanto a los derechos y obligaciones contemplados en la Ley, son los mismos que para los que trabajan de manera presencial. Por lo tanto el salario, por ejemplo, no puede ser modificado por trabajar home office. En cuanto a las tareas que se realicen después de la jornada

laboral serán tomadas como horas extraordinarias, así como también, se le debe garantizar al trabajador los elementos esenciales para poder realizar sus tareas. (¡Pro up, 2021)

Es una nueva forma de trabajar a la cual tanto los empleadores como los trabajadores deberán adaptarse y cumplir con la normativa vigente para que se pueda llevar adelante de manera armoniosa.

5 Fuerzas de Porter

A continuación, se llevará a cabo un análisis de las 5 fuerzas de Porter para observar la posición en la que se encuentra la organización en la industria en la cual está inserta.

1. Poder de negociación con los clientes: si bien Redolfi S.R.L ha mostrado, a lo largo de los años, su continuo crecimiento de clientes, este podría haber sido mayor si abriera puertas a la negociación, ya que, en este caso, es la empresa quien tiene mayor poder, imponiendo sus propios precios, dejando de la lado la participación de sus clientes. Esto hace que éstos últimos, cambien de proveedores, debido a que son productos que pueden obtener fácilmente.

2. Poder de negociación con el proveedor: la empresa cuenta con una cartera diversificada de proveedores y comercializa productos de grandes empresas. Debido al buen manejo de las finanzas, la organización no cuenta con endeudamientos ni desfasajes por la no disponibilidad de fondos, lo que trae como consecuencia una excelente relación entre Redolfi S.R.L y sus proveedores. Algunos de ellos son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata y Arcor.

3. Amenaza de nuevos competidores: dentro de las barreras de entrada se encuentran las económicas, haciendo referencia a la inversión de capital inicial que se necesita para llevar adelante el negocio; y las barreras legales, que son aquellas relacionadas con licencias administrativas y permisos para realizar ciertas tareas.

4. Amenaza de productos sustitutos: la empresa no posee una amenaza de productos sustitutos ya que se diferencia de las demás empresas por su economía de escala, es decir, que el nivel de precios que ofrece la organización es competitivo con respecto a otros proveedores. Asimismo, se diferencia por la variedad de los productos ofrecidos, el tiempo de entrega, asesoramiento comercial y financiación.

5. Rivalidad entre los competidores existentes: Entre los competidores más importantes están, Luconi Hnos, Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era, Dutto Hnos, Luconi Hnos, Vensall Hnos., Parodi y Zaher. Para seguir siendo una de las empresas líderes en el mercado, y diferenciarse su competencia, Redolfi S.R.L deberá invertir en marketing y

publicidad, ofrecer promociones y precios atractivos a sus clientes, así como también fortalecer sus canales de venta y estar atento a nuevas oportunidades.

FODA

Para llevar adelante un análisis micro organizacional se utilizará la matriz FODA, en la cual se puede observar la situación actual de la empresa detallando sus características internas (fortalezas y debilidades) y su contexto externo (oportunidades y amenazas).

Tabla 1.

FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • 50 Años de trayectoria • El nivel de precios ofrecido es competitivo • Entrega rápida de los productos • Financiamiento de productos a sus clientes • Asesoramiento comercial a sus nuevos clientes • Gran variedad de productos • Familia con gran influencia en la zona donde comenzó sus actividades. • Gran cartera de clientes • Excelente relación con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrirse a nuevos mercados • Comercializar en el exterior • Ser líder en el mercado de sus productos • Abrir nuevas sucursales en las distintas provincias del país • Invertir en herramientas, procesos y formación del personal para aumentar la productividad organizacional. • Invertir en nuevas tecnologías • Innovar en cuanto a productos y servicios con el fin de satisfacer mejor al mercado.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Gran competencia • No cuentan con un departamento de recursos humanos. • No cuentan con un departamento de marketing y publicidad • Procesos informales, mal organizados • No existe la negociación con el cliente • No cuentan con un procedimiento en relación a la Higiene y seguridad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de productos por cierre de empresas proveedoras • Inflación • Cierre de comercios, disminución de clientes • Entrada al mercado de nuevos competidores • Cambios en las políticas comerciales de cada territorio

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la información recopilada en el análisis FODA, se puede concluir que, Redolfi S.R.L cuenta con una serie de fortalezas que hacen que se destaque del resto de las organizaciones. Entre ellas se encuentra, en primer lugar, los 50 años de trayectoria y la influencia que tiene, hasta el día de hoy, la familia en la ciudad de James Craik, donde se encuentra la sede central y allí comenzaron con sus actividades. A lo largo de los años, esto genera prestigio a la organización, sumando cada día más clientes, permitiéndole contar con una gran variedad de productos y precios. Así como también, se diferencia del resto de las organizaciones por el buen manejo de sus finanzas, lo que conlleva a la excelente relación con sus proveedores. Todo ello hace que la organización tenga una buena imagen tanto interna, como externa.

En cuanto a sus debilidades, si la empresa tiene intenciones de ser líder en el mercado y expandirse, es necesario rever ciertas cuestiones. Una de ellas es la formación de los departamentos que faltan, como el de Recursos Humanos y, el de Marketing y Publicidad, acompañados por el personal idóneo para llevarlo a cabo. Además de ello, la negociación con sus clientes es indispensable en la actualidad para poder aumentar su clientela y lograr una mejor relación con ellos.

Dentro de las oportunidades, se encuentra la posibilidad de expandirse tanto al interior como exterior del país. Así como también, invertir en tecnología, herramientas, formación de personal, con el fin de satisfacer a sus clientes ofreciendo mejores productos y servicios.

Por último, como amenaza, está la inflación, entrada de nuevos competidores al mercado, disminución de clientes por el cierre de comercios, entre otros. Lo importante acá, es la manera en la que actúa la organización para impedir que esto suceda o trabajar a tiempo y, así, disminuir sus consecuencias.

Al profundizar en el análisis de los recursos humanos de la organización, se pudo observar que no posee un departamento encargado de ello, lo que provoca ciertos problemas al momento de llevar a cabo los procesos correspondientes.

Algunos procesos de recursos humanos como la selección de personal e inducción, si bien son realizados por la organización, no existe un plan que delimite los pasos y tareas a ejecutar, lo que conlleva a su mala práctica.

Lo mismo sucede con la promoción interna, proceso necesario para lograr mayor motivación en los empleados y, así, un mejor clima laboral. Lo que ocurre con ello es que, al no hacerlo correctamente, no produce ninguno de los efectos anteriores.

Por último, con respecto a la comunicación interna y externa, estas se encuentran incompletas. La comunicación interna, indispensable para el buen funcionamiento de la

organización, no es llevada a cabo de manera adecuada. Es necesario que haya más de un canal de comunicación en donde los encargados puedan dar a conocer las tareas, responsabilidades, comunicados organizacionales, entre otros. También, debe servir para que los empleados puedan expresar sus dudas, inquietudes, solicitudes y así permitir una participación activa de todo el personal que conforma la empresa.

Finalmente, con respecto a lo que se pudo observar desde el perfil de recursos humanos es que, si bien la empresa cuenta con ciertos procesos del área en cuestión como el de inducción, selección, clima interno, comunicación organizacional, éstos no se encuentran integrados en un departamento constituido formalmente, y es por ello que no son desarrollados de manera adecuada, así como tampoco por el personal idóneo. Esto también ocurre en las demás áreas y tareas. Al no contar con los conocimientos, habilidades y personas formadas para llevar adelante el trabajo, generan ciertas problemáticas para la organización en general, por lo cual se debería trabajar en ello.

Marco teórico

Dentro de este apartado se darán a conocer los conceptos más relevantes para seguir analizando la empresa en cuestión. Estos son: Área de Recursos Humanos, Comunicación Interna, Comunicación 2.0, Capacitación y Liderazgo Coach.

Área de Recursos Humanos

Chiavenato (2007), en su libro “Administración de Recursos Humanos” establece que, esta última tiene un carácter multivariado, es decir, comprende conceptos que derivan de varias disciplinas tales como psicología, sociología, ingeniería, medicina del trabajo e informática.

A su vez, afirma que los asuntos tratados por ella se refieren tanto a cuestiones internas como externas de la organización y, en caso de ser internas, pueden referirse tanto al nivel individual como grupal, departamental u organizacional.

La Administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea, es decir de cada uno de los jefes o gerentes y una función de staff, asesoría que presta el departamento de recursos humanos a cada uno de los jefes. Por lo tanto, debe ser un facilitador, una ayuda para los gerentes y no un intruso en sus actividades.

Por último, y siguiendo a este autor, cuando se habla del Área de Recursos Humanos se hace referencia a cinco procesos básicos: Integración, Organización, Retención, Desarrollo y Auditoría.

Comunicación interna

La comunicación, según lo establecido por publicaciones vértice (2008) hace referencia a la “facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Es la trasferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor”.

Dentro de la organización existen dos tipos de comunicación: interna y externa.

Publicaciones Vértice (2008), en su libro “Comunicación interna”, define a esta última como aquella que está orientada al público interno de la organización, es decir, a todas aquellas personas que forman parte de ella (empleados, accionistas, directivos). Es aquella que tiene como principal objetivo alinear los esfuerzos de todos sus integrantes para un mejor funcionamiento. Es por ello que, la comunicación interna no depende exclusivamente de un departamento específico, sino que está a cargo e involucra a todo el personal de la organización.

Según lo establecido por Roberto E. Avilia Lammertyn (1999), la comunicación interna debe estar estrechamente vinculada con la cultura de la organización, es decir, es necesario

tener en cuenta los valores, el lenguaje, las prácticas de la empresa y todo aquello que la identifica y diferencia del resto.

Siguiendo la línea de análisis, este mismo autor, sostiene que la comunicación organizacional debe garantizar un buen clima laboral, en donde los empleados se sientan satisfechos por su trabajo, tengan conocimiento acerca de las tareas a realizar, las filosofías, estrategias y políticas de la organización, así como también un espacio en donde puedan expresar sus inquietudes, necesidades y sugerencias.

Comunicación 2.0

Según lo establecido por Iñaki Bustinduy (2010), en su libro “Comunicación Interna en las Organizaciones 2.0”, este tipo de comunicación se caracteriza por su carácter colaborativo, comunicativo y de conocimiento compartido. Ya no se trata de una comunicación unidireccional, sino por el contrario, se busca la participación de todos los integrantes.

Hoy en día si la información carece de comunicación y sabiduría, es decir, no es compartida ni comprendida por el público al cual está dirigida, carece de valor alguno.

Es por ello que, ya sea por conveniencia o por necesidad, las empresas deben optar por este nuevo paradigma, para poder mantenerse actualizadas, adaptándose a las nuevas tecnologías, innovando y así lograr grandes beneficios con ella.

Cabe destacar, y siguiendo a la autora Cristina Aced (2013) que no alcanza solo con aplicar este tipo de comunicación sino que, es necesario explicarle a los empleados las ventajas que implica contar con ello, el porqué de dicha acción. Esto, entre tantas cosas, permitirá una fluidez y rapidez en los mensajes que se envían, así como también, posibilitará el trabajo en equipo de manera eficaz.

Capacitación

Según lo establecido por Chiavenato (2007), la capacitación es el “proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Este autor sostiene que este proceso cuenta con una serie de objetivos tales como: preparar a las personas para que realicen, de manera adecuada, las tareas correspondientes al puesto, brindar oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización y cambiar

actitudes en los empleados, ya sea para aumentar la motivación, mejorar el clima laboral o para alcanzar algún otro fin.

Antes de hablar del proceso de capacitación en sí, siguiendo a Blake Oscar J (2000), se debe tener en cuenta la necesidad de capacitación, la cual puede ser por discrepancia (falta de conocimientos, habilidades, actitudes), cambio (se cambia la manera en la que se realiza algo que ya se está haciendo) o por incorporación (nueva actividad o tarea a algo que ya está realizando). Es decir, el proceso de capacitación parte de una necesidad, se produce cuando “hay alguien a quien se le requiere que haga algo que no sabe hacer” (Blake, 2000).

La capacitación es una herramienta fundamental que deben tener en cuenta las empresas de hoy en día ya que permitirá mantener actualizados a sus colaboradores, posibilitando así su crecimiento profesional, lo que trae como consecuencia una mayor motivación, satisfacción con el trabajo e innovación en cuanto a productos, servicios y procesos.

Liderazgo coach

Rafael Echeverría (2009), en su libro “Empresa emergente”, asegura que es necesario que las empresas de hoy en día cuenten con líderes coach que faciliten el aprendizaje de las personas que conforman la organización.

La palabra coach viene del ámbito de los deportes y se refiere a aquella persona que observa lo que están haciendo otras y detectan los obstáculos que le están impidiendo realizar las tareas de manera adecuada, permitiéndoles así alcanzar el nivel de desempeño deseado. Además, es el encargado de hacerle conocer a las personas las posibilidades que tienen a su alcance y que por sí solos no pueden observar, ya sea por obstáculos internos o externos. El coach es el que “promueve experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos”. (Echeverría, 2009).

Teniendo en cuenta los conceptos abordados, se puede observar la interrelación existente entre todos ellos. En primer lugar, una comunicación interna adecuada es indispensable para la vida de las organizaciones y su buen funcionamiento. A su vez, como se sabe, en la actualidad las empresas enfrentan múltiples desafíos y están continuamente transformándose. Por ello, es necesario contar con tecnologías que permitan dichos cambios, así como también con el personal idóneo para promoverlos. De ahí la importancia de contar con capacitaciones que permitan mantener al personal actualizado y, con líderes coach que promuevan ciertos aprendizajes y ayuden a superar determinados obstáculos. Todo esto deberá estar integrado en un área de Recursos Humanos para una mayor organización y formalización.

Diagnóstico

Como se analizó anteriormente, Redolfi S.R.L es una organización que cuenta con varios años de trayectoria y un posicionamiento favorable en el mercado tan competitivo en el cual está inserta. A su vez, cuenta con una serie de problemas que deberán ser abordados para lograr un mejor funcionamiento de la organización. Entre ellos podemos encontrar la ausencia de determinados departamentos, procesos informales, mala organización y falta de personal idóneo para realizar ciertas tareas.

En primer lugar, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos lo que trae como consecuencia la falta de planificación de ciertos procesos, como el de selección, inducción, promoción interna, comunicación, motivación, manejo de clima interno, entre otros.

En cuanto a la comunicación interna en particular, si bien los integrantes de la organización tienen una buena relación entre ellos, hay que planificarla de manera adecuada, ya que no se basa solo en ello. Retomando lo analizado, se pudo observar que la comunicación es un concepto amplio y sumamente importante en todos los ámbitos de la vida. En la empresa es indispensable, ya que no puede existir una organización sin comunicación. Es la encargada de que todo funcione como un sistema, integrando cada una de sus partes, trabajando en conjunto para lograr un fin común.

La comunicación organizacional es aquel proceso que permite que todo el personal tenga conocimiento acerca de las políticas, filosofías, estrategias de la empresa, tareas a realizar, la manera en la que deben llevarlas a cabo, qué están haciendo sus compañeros, qué espera la organización de ellos y qué sucede tanto dentro como fuera de la organización.

Es necesario trabajar sobre esta problemática de la falta de atención a procesos como la comunicación ya que es esta última la que permite la integración de la empresa en su conjunto. Además de ello, si no se mantiene una buena comunicación organizacional los resultados se verán plasmados tanto en el clima interno, como en la satisfacción laboral y productividad de la empresa. Es decir, si en la organización se mantiene una comunicación abierta, en donde los empleados puedan expresar sus necesidades, inquietudes, sugerencias, sepan con claridad qué es lo que deben hacer y de qué manera, va a lograr estar informada acerca de lo que esperan los empleados de ella y se podrá alinear los objetivos organizacionales con los de los colaboradores y su familia, permitiendo así una mayor satisfacción laboral, motivación y bienestar tanto de los colaboradores como de la empresa en general.

A su vez, la comunicación está íntimamente relacionada con la cultura organizacional. Antes de llevar adelante un plan de comunicación se debe conocer cómo se desarrollan las

tareas dentro de la organización, cuáles son las actitudes que se esperan de sus empleados, lenguaje, rituales, filosofías y todo aquello que la identifica y diferencia del resto.

El tema de la comunicación es de gran importancia, ya que sin ella ninguna organización funcionaría, y no sólo eso, sino que debe ser llevada a cabo de manera adecuada e integrar a toda la organización y no sólo a un departamento específico. Este proceso no es una tarea de la cual debe encargarse una persona o un grupo de ellas, sino que se realiza de manera conjunta, involucrando a toda la organización.

Conclusión diagnóstica

Para poder abordar y resolver el problema planteado, es necesario llevar adelante un plan de comunicación y liderazgo coach, lo que permitirá mejorar el funcionamiento de ciertas áreas, fomentar la participación del personal de la organización, aumentar la motivación, lograr un mejor clima laboral y, como consecuencia de todo ello, aumentar la productividad de la empresa.

Todo esto debe estar acompañado de programas de capacitación que le permitan al personal seleccionado adquirir las herramientas necesarias para poder llevar adelante el plan, así como también de un manual organizacional de comunicación y nuevas plataformas, logrando con ello, un proceso más formalizado y participativo.

Propuesta de implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna y liderazgo coach para implementar en la empresa Redolfi S.R.L y que permita incrementar la productividad de la organización en un 5%.

Objetivos específicos

- Realizar e implementar un manual de comunicación interna que permita aumentar el conocimiento que tienen los empleados sobre la empresa, sus canales y herramientas de comunicación.
- Diseñar e implementar una aplicación de uso interno, denominada “Somos Redolfi”, que permita mantener informado a todo el personal de la casa central y promover su participación en decisiones estratégicas.
- Elaborar y planificar una capacitación para los mandos medios pertenecientes a la casa central Redolfi S.R.L en herramientas de comunicación interna y liderazgo coach para lograr un proceso más formalizado, participativo y productivo. Así como también para fomentar el trabajo en equipo y la escucha activa.

Alcance

Ámbito geográfico: el plan que se detalla a continuación se implementará en la casa central de Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik. Cabe destacar que este plan posee limitaciones en cuanto a su generalidad, es decir, sólo podrá ser aplicado a esta organización.

Temporal: el plan de comunicación interna y liderazgo coach tendrá una duración de 6 meses, comenzando el mes de Agosto de 2021 y finalizando en Enero del año 2022.

Acciones

Realizar un manual de comunicación interna

La comunicación interna es un recurso necesario para el buen funcionamiento de cualquier organización. Es aquella que está orientada al grupo interno que la conforma y su principal objetivo es alinear el esfuerzo de todos sus integrantes para lograr los resultados y metas deseadas, permitiendo así que la organización funcione como un sistema, tal como lo es.

Una buena comunicación interna genera mayor claridad, y como consecuencia de ello, seguridad en el logro de los objetivos organizacionales.

Muchas veces, por no dedicarle el tiempo y espacio necesario a la comunicación, surgen determinados problemas tales como desorientación en cuanto a metas, por parte de los empleados, pérdidas económicas, baja productividad y hasta se puede llegar a la desaparición de la empresa. De ahí la importancia de contar con un plan de comunicación que organice y oriente a todo el personal, permitiendo un mejor desempeño.

Como consecuencia de ello, se propone realizar un manual de comunicación interna exclusivamente para la empresa Redolfi S.R.L. (Ver Anexo 2). Con ello, los empleados tendrán conocimiento de la magnitud e importancia del tema en cuestión, cuáles son sus funciones, de qué manera debe comunicarse dentro de la organización y con quién. Así como también, qué medios y lenguaje debe utilizar para expresar sus inquietudes, dudas y sugerencias.

Esta acción estará a cargo de un analista externo de Recursos Humanos, quien se encargará de estudiar a la organización, realizar, en base a la información recopilada, un manual de comunicación interna, comunicarla al personal de nivel gerencial, y éstos al resto de la organización.

Alcance: personal de la casa central de Redolfi S.R.L.

Duración: 3 meses.

Acciones específicas:

- Observar el funcionamiento general de la empresa por parte del analista.
- Realizar el manual según la información recopilada. (Ver Anexo 2)
- Revisión del manual por parte de los directivos.
- Comunicación del manual a todo el personal de nivel medio de la casa central a través de una reunión.

- Transmisión de los contenidos del manual, por parte de los gerentes, al resto de la organización.

Recursos

Para llevar adelante esta acción se necesitarán los siguientes recursos:

- Analista de Recursos Humanos
- Computadoras con conexión a internet.

Tabla 2.

Presupuesto manual

Descripción	Costo unitario	Costo total
Honorarios	Valor hora \$2. 034	20 horas= \$40. 680
Costo total de la acción		\$40.680

Fuente: Elaboración Propia

Diseñar una aplicación.

La comunicación interna es una de las competencias más importantes en las organizaciones y es por ello que se torna necesario trabajar sobre ella. Es aquella que permite mantener al personal informado, para que, a raíz de ello, se sienta involucrado con la empresa, permitiéndole su participación en las decisiones estratégicas. Así como también, motivado con su trabajo y satisfecho tanto con las tareas que realiza como con la información que se le provee.

Si bien existen muchos medios y herramientas para lograr una comunicación favorable, ya sea, ascendente, descendente, o transversal, en la actualidad, las redes sociales, a través de la tecnología, son una de las más utilizadas por su eficiencia.

Es por ello que, se propone llevar adelante una aplicación, denominada “Somos Redolfi”, exclusiva para los colaboradores de dicha empresa y totalmente gratuita. (Ver Anexo 4). Además, podrá ser descargada desde cualquier dispositivo a través de su tienda de descargas y para poder acceder a ella, será necesario que cada integrante de la organización se registre, colocando su nombre, DNI y rubro al cual pertenece dentro la empresa.

La misma será elaborada por un diseñador gráfico, y contendrá toda la información relevante, es decir, noticias sobre la situación actual de la organización, organigrama para conocer la estructura de la empresa y de esta manera saber quiénes son los integrantes de las distintas áreas y a quien deben reportar, cumpleaños, fechas importantes, nuevos desafíos y el

marco estratégico de la organización (misión, visión y valores). Así mismo, contará con un espacio de mensajería para incluir comentarios, sugerencias y recomendaciones de los empleados, las cuales pueden ser anónimas o con identificación. Con todo ello, se logrará un feedback nutritivo para poder llevar adelante acciones de mejora para toda la comunidad de Redolfi S.R.L.

Alcance: Todo el personal de la casa central Redolfi S.R.L

Duración: 1 mes

Acciones específicas:

- Determinar junto con el diseñador la información que deberá contener la aplicación.
- Elaboración de la aplicación.
- Revisión del programa por parte del directorio.
- Lanzamiento de la aplicación.

Recursos.

Los recursos que se necesitarán son:

- Diseñador gráfico

Tabla 3.

Presupuesto Aplicación

Descripción	Costo unitario	Costo total
Creación de la aplicación	\$120.000	\$120.000
Costo total de la acción		\$120.000

Capacitar en herramientas de Comunicación Interna y Liderazgo Coach

Para llevar adelante un plan de comunicación interna es necesario, ante todo, capacitar al personal a cargo, para que pueda ponerlo en práctica y a su vez transmitirlo a los demás colaboradores de la organización.

En la actualidad, las empresas crean y deben afrontar nuevos desafíos, es por ello que, se torna necesario que los colaboradores cuenten con habilidades comunicacionales y, además, de liderazgo coach. Esto le permitirá observar el mundo de manera diferente, adquirir competencias para asistir tanto a individuos como a equipos y así lograr los resultados deseados.

También, cambiarán la manera de relacionarse con las personas, aprenderán a hablar y escuchar eficientemente y generar contextos de confianza, nutriendo, de esta manera, la cultura organizacional.

A raíz de esto, se propone realizar una capacitación orientada a la comunicación interna y liderazgo coach para todos los gerentes de nivel medio. Esto les permitirá adquirir competencias para desenvolverse de la mejor manera en su puesto de trabajo, pero también podrán aplicar sus habilidades incorporadas a sus subordinados, quienes muchas veces no pueden observar los obstáculos que se le presentan. Luego de esta capacitación los gerentes estarán formados para llevar adelante un plan de comunicación, brindar ayuda a todo el personal que lo necesite, motivar y promover el aprendizaje en aquellas personas que aún no pueden observarlo.

La formación estará a cargo de un analista externo de Recursos Humanos y tendrá una duración total de 8 horas, distribuidas en 2 días, una vez por semana. Cada jornada estará compuesta por 2 módulos de 2 horas cada uno, y un coffee break de 15 minutos. Además, cada uno de los participantes se llevará el material pertinente a los módulos trabajados ese día. (Ver anexo 3)

Alcance: nivel gerencial de la casa central de Redolfi S.R.L. Áreas afectadas: Ventas, Administración y Finanzas y Depósito y Logística.

Duración: 2 meses

Acciones específicas:

- Elaboración y planificación de la capacitación. (Ver anexo 3).
- Revisión y aprobación del programa de capacitación por parte de los directivos.
- Comunicar al nivel gerencial de dicha capacitación a través de una reunión.
- Capacitación.
- Evaluación

Recursos

Los recursos necesarios para llevar adelante dicha acción son:

- Analista de Recursos Humanos
- Computadoras con conexión a internet.
- Elementos de librería.

- Cofee break para 4 personas.
- Cafetera de la organización

Tabla 4.*Presupuesto Capacitación*

Descripción	Costo unitario	Costo total
Honorarios	Valor hora \$2.500	30 horas= \$64.748
Elementos de librería	\$495	\$495,00
Cofee break para 4 personas	\$360,00	\$360,00
Costo total de la acción		\$65.603

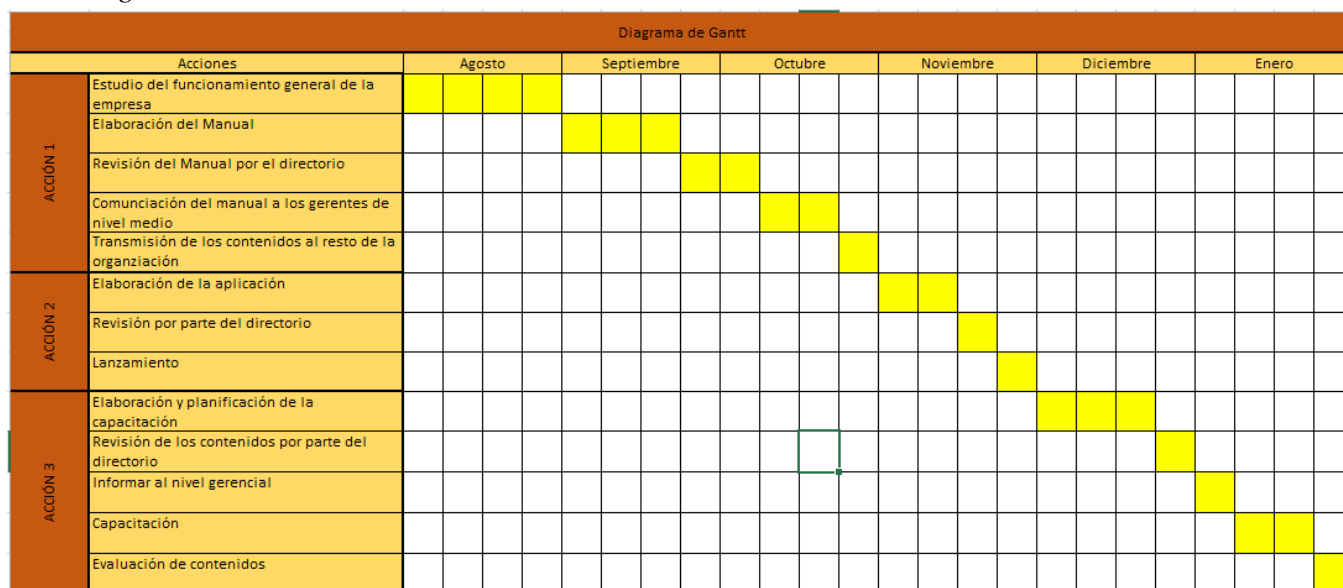
Fuente: Elaboración Propia

Marco de tiempo para la implementación

A continuación se muestra, a través del diagrama de Gantt, los tiempos en los que se llevará adelante la propuesta con sus respectivas acciones. Como se adelantó anteriormente, la misma comenzará la primera semana de Agosto de 2021 y finalizará la última semana del mes de Enero de 2022.

Ilustración 1.

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del impacto de la implementación

Para medir la eficiencia del plan de comunicación y liderazgo coach para la empresa Redolfi S.R.L, se propone utilizar la herramienta ROI o retorno de la inversión, que indica la relación existente entre los beneficios de dicha propuesta y los gastos generados por ella. Es necesario destacar que, para obtener el beneficio se utilizaron los datos financieros de la empresa y la inflación de los respectivos años. Finalmente, con la implementación del plan, se pretende aumentar la productividad de la empresa en un 5%.

Ilustración 2.

ROI

Año	Porcentaje de la inflación	Resultado
2018		\$ 6.195.536,11
2019	53,80%	\$ 9.528.734,54
2020	36,10%	\$ 12.968.607,71
2021	17,60%	\$ 15.251.082,66

Costos	Total
Honorarios del Auxiliar de Recusos Humanos	\$ 105.428,00
Elementos de Librería	\$ 500,00
Cofee Break	\$ 360,00
Diseñador Gráfico	\$ 120.000,00
Total	\$ 226.288,00

Aumento de la Productividad	5%
Beneficio	\$ 762.554,13
Costos	\$ 226.288,00
ROI	237%

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallará la fórmula aplicada:

$$\frac{\$762.554,13 - \$226.288,00}{\$226.288,00} \times 100 = 237\%$$

Como se puede observar en la ilustración anterior, la inversión realizada es rentable ya que, cada \$1 que invierta la empresa, obtendrá como ganancia \$2,37.

Conclusiones

Como parte final del presente trabajo, se puede concluir que, una buena gestión de la comunicación interna permitirá obtener grandes beneficios, entre ellos, un aumento en su productividad de un 5% y un mejor clima laboral, motivación y satisfacción con su trabajo, por parte de los colaboradores. A su vez, se logrará alcanzar mayor compromiso, sentido de pertenencia y participación de todo el personal en la toma de decisiones estratégicas.

Todo ello es consecuencia de contar con la información y canales de comunicación adecuados, así como también con personas capacitadas para llevarlos cabo.

Por último, todo lo anterior se verá plasmado, a los a largo de los meses, en la consecución de manera efectiva de las metas y objetivos tanto organizacionales como personales.

Recomendaciones

El plan de implementación propuesto no es suficiente para lograr una comunicación eficiente y duradera en el tiempo, es solo el inicio de un proceso largo y que requiere de mucho trabajo.

Es por ello que, partiendo de lo planteado, se recomienda, en primer lugar, dar a conocer el manual de comunicación a todo el personal que ingresa a la organización, así como también, fortalecer e incentivar su uso y conocimiento a los miembros de la empresa. Asimismo, es importante mantener actualizado dicho instrumento para que sirva de guía ante cualquier acción que se deba realizar.

En cuanto a la formación del personal, se recomienda seguir con las capacitaciones correspondientes a las herramientas de comunicación y todo lo relacionado al coaching para que, de esta manera, las personas que llevan adelante dichos procesos se mantengan actualizadas constantemente.

En cuanto a la aplicación “Somos Redolfi”, no basta con realizarla y lanzarla al público al cual está dirigido, es imprescindible su mantenimiento para asegurar el buen funcionamiento y el logro de las expectativas para las cuales fue creada. Es importante que la aplicación pueda incluir todas aquellas necesidades de los colaboradores que van surgiendo a lo largo del tiempo.

También, es necesario que la organización comience a desarrollar un departamento de Recursos Humanos que lleve a cabo los procesos pertenecientes al área, y permitir, de esta manera, la formalización, integración y organización de aquellos. Como se destacó en ocasiones anteriores, el tema de la comunicación no es sólo una cuestión de la cual debe

encargarse un departamento o un grupo de personas, sino que, por el contrario, es importante contar con la participación y ayuda de todo el personal que conforma la organización. Sin embargo, si los procesos no son llevados a cabo de manera adecuada, ni tampoco por las personas idóneas, difícilmente se logre alcanzar una comunicación eficiente y un buen funcionamiento de la organización en su conjunto.

Por último, la implementación de todas estas acciones sin evaluarlas, no tiene sentido, es por ello que, se sugiere llevar adelante una encuesta anual de comunicación que permita auditar e informar a las personas a cargo de la empresa el estado de la misma y, en base a eso, aplicar las acciones correspondientes, según sea el caso.

Uno de los beneficios de trabajar para lograr una comunicación interna eficiente es lograr un buen clima laboral, en donde los trabajadores se sientan motivados y satisfechos con su trabajo, generar ambientes de confianza y con todo ello permitir e impulsar el trabajo en equipo. Es por ello que, se aconseja generar acciones y estrategias para conseguirlo.

Referencias

Aced, C., (2013) *Relaciones Públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, España, Barcelona: UOC (Oberta UOC Publishing SL).

Avilia Lammertyn, R E., (1999) *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. Argentina, Buenos Aires: Imagen

Blake, O J., (2000) *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Argentina, Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Bustínduy, I, (2010) *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*, España, Barcelona: UOC (Oberta UOC Publishing SL).

Chiavenato, I., (2007) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*, México, DF, México: McGraw-Hill Interamericana.

Echeverría, R., (2009) *La empresa Emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Argentina, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

García Jiménez, J., (1998) *La comunicación interna*, España, Madrid: Díaz de Santos S.A.

Publicaciones vértice., (2008) *Comunicación Interna*, España, Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

Antón, M (22 de marzo de 2021). Bonos verdes: quiénes son los argentinos que ya se subieron a la ola global. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/responsabilidad/el-sistema-financiero-se-sube-a-la-ola-verde/>

BBC News Mundo (28 de octubre de 2019). Fernández gana en primera vuelta y Macri pierde la reelección a presidente en Argentina. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50203907>

Canvas (2021) A.J & J. A Redolfi S.R.L. *Canvas*. Recuperado de [file:///C:/Users/Acer/Downloads/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20(1).pdf)

Charry Condor, H,O (junio de 2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Scielo*. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext

Gómez,D B (9 de abril de 2021). El Gobierno confirmó que aumentará un 50% la ayuda a empresas en crisis por la pandemia: cuánto aportará por cada trabajador. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/09/el-gobierno-confirmo-que-aumentara-un-50-la-ayuda-a-empresas-en-crisis-por-la-pandemia-cuanto-aportara-por-cada-trabajador/>

INDEC. (2021). Índice de precios al consumidor. Informes técnicos. Índice de precios Vol. 5, n° 15. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

Infobae (19 de marzo de 2021). Las cinco tendencias que marcarán a las empresas en los próximos tres años. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/03/19/las-cinco-tendencias-que-marcaran-a-las-empresas-en-los-proximos-tres-anos/>

La Voz (26 de marzo de 2021). La pandemia impactó en una economía ya inmersa en una crisis de empleo que llevaba casi dos años en Córdoba. *La Voz del Interior*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/desempleo-todos-datos-que-dejo-2020-son-preocupantes/>

Mansilla, M,G (2019). Coaching como herramienta empresarial en el comercio de la ciudad de Mendoza. *Universidad Maza*. Recuperado de <http://repositorio.umaza.edu.ar/handle/00261/1741>

Martín, K. (9 de marzo de 2021). Inflación: la Argentina volvió a registrar en febrero el segundo nivel más alto de América latina. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/09/inflacion-la-argentina-olvio-a-registrar-en-febrero-el-segundo-nivel-mas-alto-de-america-latina/#:~:text=Las%20consultoras%20privadas%20estimaron%20que,los%20pa%C3%ADses%20de%20la%20regi%C3%B3n>

Olveira, D. (2 de abril de 2021). Arrancó la ley de Teletrabajo: qué nuevos derechos tendrá un empleado y qué podrá exigirle a la empresa. *¡Pro up*. Recuperado de <https://www.iproup.com/empleo/21284-teletrabajo-que-dice-la-ley-que-derechos-tiene-el-empleado>

Quiroga, A (13 de abril de 2021). Las cinco medidas para controlar la inflación que el Gobierno quiere imponer mientras las empresas resisten. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/medidas-controlar-inflacion-gobierno-quiere-imponer-empresas-resisten_0_sInkafJV.html

Segredo Pérez,A. García Milian, A.J. López Puig,P. León Cabrera,P. Perdomo Victoria, I. (Abril de 2017). *Scielo*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74592017000100028&script=sci_arttext

Anexos

Anexo I- Organigrama

Figura 2: Organigrama Centro de James Craik

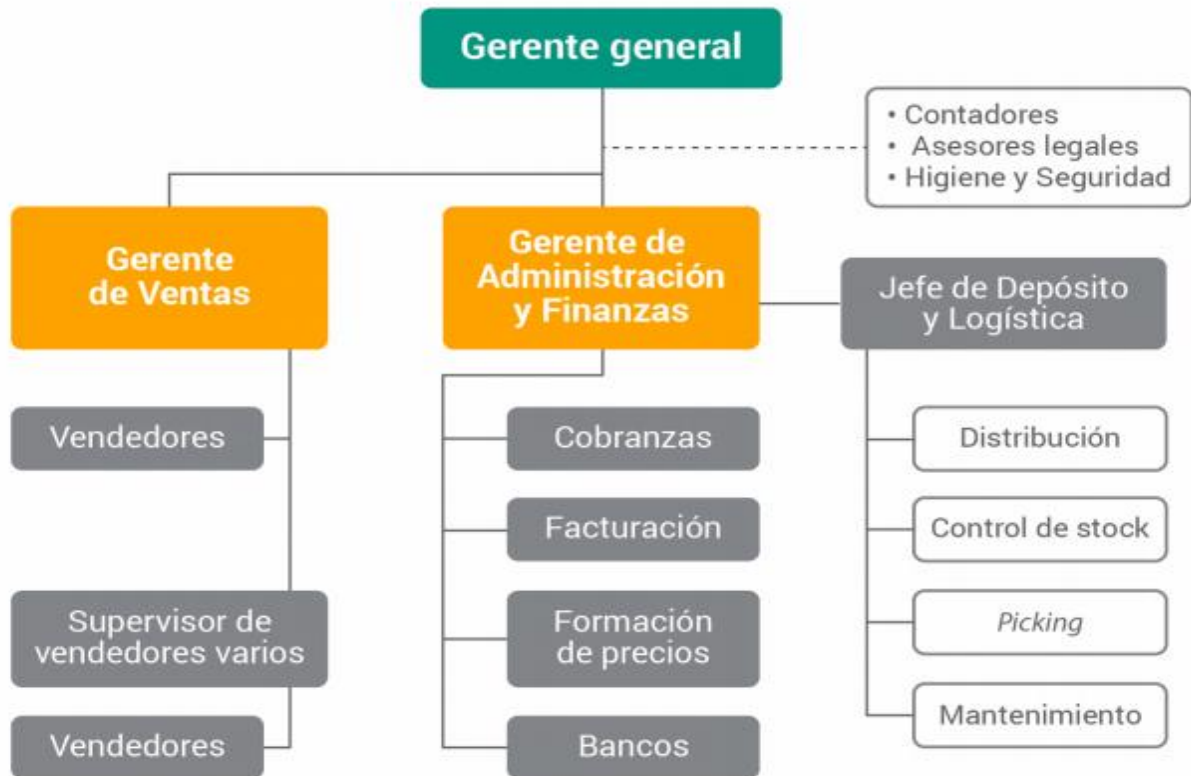
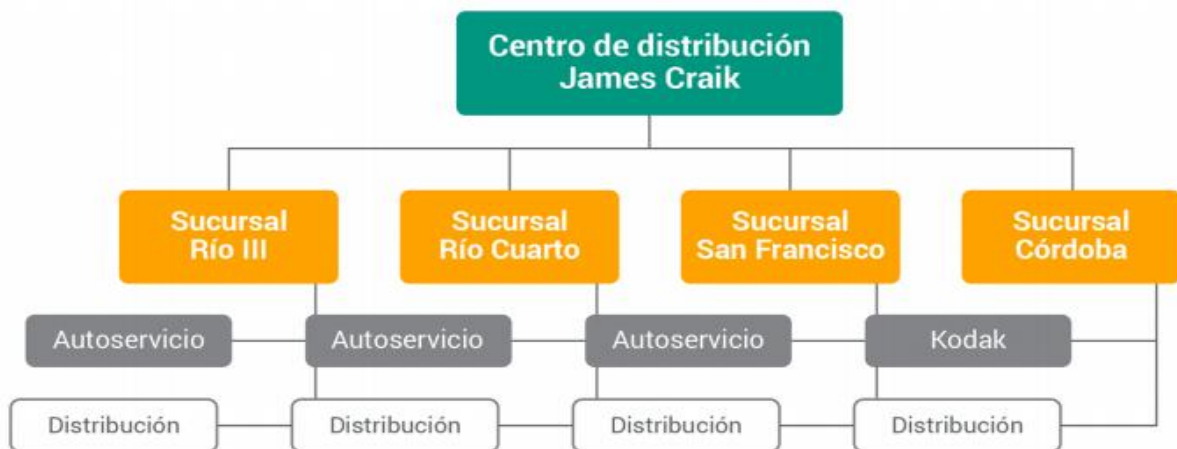


Figura 1: Organigrama de sucursales



Anexo 2- Modelo del Manual de Comunicación Interna de Redolfi S.R.L



Anexo 3- Modelo de la aplicación “Somos Redolfi”



Anexo 4-Programa de capacitación en Herramientas de Comunicación Interna y Liderazgo Coach



Nombre: “Herramientas de Comunicación Interna y Liderazgo Coach”

Inicio: Segunda semana de Diciembre

Costo de la inversión por persona: ninguno.

Modalidad: se desarrollará de manera 100% presencial. El aprendizaje se llevará a cabo a través de clases teóricos- prácticas en donde el trabajador pueda ir aplicando los conocimientos que va adquiriendo. Se establecen 2 encuentros presenciales para desarrollar cada uno de los módulos y garantizar el aprendizaje de los colaboradores, con un coffee break de 15 minutos entre cada módulo. Por último, habrá una evaluación que integrará todos los contenidos vistos.

Duración: 2 encuentro de 4 horas cada uno. Carga horaria total: 8 horas (2 semanas)

Contenido

Módulo 1: “Fundamentos de la comunicación interna”

- Qué es y para qué sirve. Importancia.
- Rol de la comunicación no verbal
- Afirmaciones, declaraciones y juicios
- Comunicación multidimensional

Módulo 2: “La empresa como red de conversaciones”

- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- Incorporar la mentalidad de ganar-ganar
- Estilos de negociación
- Gestión de reuniones efectivas

Módulo 3: Introducción al coaching

- Orígenes y desarrollo
- Cuerpo, emoción y lenguaje.
- Modelos mentales
- Aprendizaje organizacional

Módulo 4: Emociones

- **Columna izquierda. Confianza**
- **Inteligencia emocional**
- **Emociones y estados de ánimo**
- **Automotivación y empatía**

Evaluación