

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de caso

“Gestión de comunicación interna y formación de líderes coach

A.J & J.A REDOLFI S.R.L”

Alumna: Bocanovich, Sandra Gisela

DNI N°: 29609664

LEGAJO: RHU00496

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Resumen

Este trabajo se diseñó desde la disciplina de Recursos Humanos, abordando como temática principal de estudio a la gestión de la comunicación interna y el liderazgo coach en las empresas. Específicamente la organización en la que se trabajó fue A.J & J.A REDOLFI S.R.L, dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo hacia establecimientos de venta al consumidor final en diferentes puntos de la provincia de Córdoba y el centro del país. Dicha entidad presentaba una problemática alusiva a la falta de una estrategia de comunicación interna, y como consecuencia una carencia en la coordinación de sus equipos de fuerza de ventas, y a partir de allí se le propuso un plan enmarcado en el desarrollo de un manual de comunicación, la adaptación a canales digitales, y la determinación de espacios de formación para estimular el espíritu y perfil de liderazgo coach en sus referentes y responsables de equipos.

Palabras claves

Gestión de Recursos Humanos. Estrategia de comunicación. Comunicación Interna. Comunicación digital. Liderazgo. Líderes coach.

Abstract

This work was designed from the discipline of Human Resources, addressing the management of internal communication and coach leadership in companies as the main subject of study. Specifically, the organization in which they worked was A.J & J.A REDOLFI S.R.L, dedicated to the distribution and marketing of mass consumer products to retail outlets to the final consumer in different parts of the province of Córdoba and the center of the country. This entity presented a problem allusive to the lack of an internal communication strategy, and as a consequence a lack in the coordination of its sales force teams, and from there a plan framed in the development of a communication manual was proposed. , adaptation to digital channels, and the determination of training spaces to stimulate the spirit and profile of coach leadership in their referents and team leaders.

Keywords

Human resources management. Communication strategy. Internal communication. Digital communication. Leadership. Coach leaders.

Índice

Introducción.....	4
Análisis Situacional	7
Análisis del Contexto.....	9
Análisis del macroentorno (PEST).....	9
Dimensión política	9
Dimensión económica.....	10
Dimensión Social	10
Dimensión tecnológica.....	11
Análisis del microentorno 5 fuerzas de Porter	12
Fuerza competidores	12
Fuerza Proveedores	12
Fuerza Sustitutos	13
Fuerzas barreras de ingreso	14
Fuerza Consumidores	14
Diagnóstico de la empresa	15
Matriz FODA	15
Análisis específico del perfil profesional de Recursos Humanos.....	16
Marco Teórico	18
Diagnóstico y Discusión.....	21
Plan de intervención	23
Objetivos.....	23
Conclusiones y Recomendaciones	30
Referencias	32
Anexos.....	34
Anexo 1: Modelo de Manual de comunicación interna.....	A1
Anexo 2: Modelo de estructura de Revista digital.....	A2

Introducción

En el presente trabajo se lleva adelante un reporte del caso generado desde la perspectiva de la licenciatura en gestión de recursos humanos tomando como temática principal la gestión de la comunicación interna y el desarrollo de líderes coach. el caso elegido para aplicar dicha herramienta es la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L, una organización dedicada a la distribución y comercialización de alimentos y productos a fines que se caracteriza por tener una experiencia en la industria del Retail por más de 50 años.

Esta organización tiene como principales pilares su rasgo de empresa familiar fundada por un emprendedor que visualizó una idea de desarrollo articulada desde un espacio hacia la vinculación con diversos clientes corporativos que pudieran abastecerse de una cadena y diversidad de productos masivos y de desarrollo comercial exponencial. Actualmente cuenta con más de 6500 clientes distribuidos por toda la zona centro del país principalmente Córdoba, San Luis, Santa Fe y La Pampa. Para lograr abastecer a dichos clientes, concentra sus esfuerzos a través de todo un equipo de fuerza de ventas distribuidos en sus 4 sucursales, compuesto por más de 24 responsables enfocados en esta misión comercial.

Su plataforma de trabajo está integrada físicamente por salones de venta mayoristas, compuesta por preventistas y ejecutivos de cuentas, que se encargan de mantener el vínculo de desarrollo con los clientes y de gestionar sus pedidos, inquietudes y la distribución propiamente dicha. Todo este equipo de trabajo se complementa a su flota de transporte con más de 80 vehículos, entre utilitarios y camiones de gran porte

Como principal problemática de este análisis del caso se identifica la ausencia de un área de recursos humanos y como tal, asociada a la temática de este trabajo la ausencia el desarrollo de comunicación es un hecho fundamental que debilita el funcionamiento que pretende establecer A.J. & J.A Redolfi S.R.L con su casa central desde James Craick y sus 4 sucursales tanto en San Francisco, Córdoba, Rio Tercero y Rio Cuarto. esto implica un esfuerzo de coordinación en donde los distintos directivos deben ser representativos y tener una ascendencia sobre los quipos de trabajo en específico la fuerza de venta. con más de 150 empleados esta labor se vuelve un hecho crucial y es allí donde los recursos humanos deben concentrarse en tener un plan de comunicación interna formalizado que se enfoque en coordinar estas actividades.

Para darle marco a esta temática se han tomado 3 antecedentes que describen la importancia en el desarrollo en la comunicación interna de las organizaciones y su incidencia en la trasmisión de las ideas organizacionales y el desenvolvimiento de líderes coach como perfiles que se posicionan como estabilizadores y al mismo tiempo propulsores de una consolidación en el marco de estas organizaciones del siglo XXI.

En primer lugar, puede referenciarse el trabajo de Riveros Balladares (2016), realizado en la provincia de Córdoba, desde la Universidad Siglo 21, a partir de la disciplina de Gestión de Recursos Humanos. En su trabajo utilizó una metodología descriptiva, llevando adelante un diagnóstico a través de un relevamiento de campo, aplicando entrevistas y observaciones en la propia organización. En su propuesta, se plantea un plan estratégico de RRHH implementado en la empresa ManiAgro de la provincia de Córdoba. Aquí, la autora explica la delimitación que experimenta la comunicación interna como herramienta capaz de conectar diversas variables tales como el liderazgo, clima organizacional, la motivación, la cultura, el sentido de pertenencia, y la productividad.

Un segundo antecedente es el de Peña Acuña y Sánchez Cobarro y Fernández (2015). Este fue un estudio llevado a delante en España en donde se trabajó bajo un tipo de análisis múltiple descriptivo, aquí se tomaron 3 casos en particular de empresas españolas que han sabido trascender los espacios nacionales para convertirse en organizaciones internacionales tales como Inditex. Banco Santander y Telefónica. en su investigación estos autores describen la implicancia que ha tenido la cohesión de la organización para poder estas proyectarse a un plano internacional y convertirse en grandes corporaciones. la comunicación interna es un instrumento que da base a una proyección de ideales valores transmitido coherente y consistente mediante sus referentes.

Como tercer antecedente se presenta el estudio de Preciado Hoyos y Etayo Pérez (2014). en su estudio se lleva adelante un análisis documental de distintas perspectivas teóricas con un corte descriptivo y enfoque cualitativo. esto fue impulsado en España tomando como casos de estudio a agencias de publicidad y las teorías que atraviesan a estas organizaciones. En su trabajo concluyen que el estilo directivo en el desarrollo de la comunicación tiene una gran influencia para la determinación de la forma de trabajo y el éxito organizacional.

Como complemento a estos antecedentes referidos a la comunicación interna, en este último aporte se presenta una investigación alusiva a el coaching y el liderazgo, en donde un estudio realizado por Podestá Gavilano, Vigo Ayasta, Ponce Yacayo, y Romero Vela (2019) realizaron una investigación y un análisis bibliográfico de las principales teorías buscando aunar las ideas y de esta forma entender la implicancia e incidencia que tiene el entrenamiento a través del aprendizaje práctico desde el coaching hacía los líderes en las organizaciones. Aquí los autores realizaron un abordaje cualitativo en donde el análisis de contenido fue la técnica y herramienta principal para establecer los contrastes de información.

En su conclusión argumentan que las características y dimensiones del coaching le permiten a la gerencia de las organizaciones lograr un avance y mejorar en sus estrategias tanto funcionales como genéricas.

De esta manera se puede advertir la relevancia de este caso en donde la comunicación interna se sitúa como un factor que debe ser considerado de manera específica por una organización, y siendo el área de recursos humanos la responsable de llevarla adelante en miras de trabajarlas como una variable independiente que desencadene en el desenvolvimiento de líderes coach, el decir que la gestión de la comunicación interna es un proceso que al ser trabajado podrá generar frutos positivos para la empresa, como es el caso de colaborar en la formación de líderes y referentes en la organización, en el caso puntual de A.J. & J.A Redolfi S.R.L, el caso toma aun mayor preponderancia debido a sus características de coordinación de equipos desde casa central hacia sus 4 sucursales donde su estructura piramidal establece una necesidad de poner en coordinación y comunicación a sus directivos y mandos medios.

La relevancia entonces de esta temática respecto de la empresa elegida es la pertinencia de la comunicación como eje que permitirá cohesionar a los equipos de trabajo de las distintas sucursales, pudiendo transmitir de forma explícita el proyecto empresarial, utilizando herramientas tradicionales, y también apelando al protagonismo de sus referentes, que serán capacitados y acompañados con el enfoque del coaching.

Análisis Situacional

A.J. & J.A Redolfi S.R.L es una empresa que ha logrado establecerse en el mercado Retail posicionándose como una de las organizaciones con mayor capacidad de comercialización y distribución en el centro del país, tomando su eje central desde la provincia de Córdoba, siendo una de sus principales estrategias de trabajo coordinativo en su fuerza de ventas, con más de 40 integrantes en el área que trabajan a partir de un establecimiento de flota de camiones con aspectos técnicos establecidos tales como camiones preparados especialmente para mantener los alimentos y transportarlos de forma segura y eficiente.

Es una organización que se ha concentrado en gestionar coordinación de sus equipos de trabajo en sus distintas sucursales. Como bien se decía al inicio de este trabajo, las mismas se encuentran en la ciudad de Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y la ciudad de Córdoba. Su casa central, que coordina las antes mencionadas sucursales se establece en la ciudad de James Craick.

Su MISIÓN se centra en establecer una diferenciación con su competencia a partir de un desarrollo de un servicio caracterizado por la orientación hacia la satisfacción del cliente, ofreciendo productos de calidad, y variedad a precios competitivos. En esa línea su VISIÓN se estipula bajo la idea de convertirse en una empresa que continúe creciendo, siendo referente de distribución de alimentos y productos de consumo masivo en el centro del país, logrando estar a la altura de las demandas y exigencias de los espacios minoristas de comercialización que llegan al consumidor final. Dentro de sus VALORES, para lograr su misión, consideran al trabajo en equipo como uno de sus pilares fundamentales, el trabajo y la disciplina para el logro del cumplimiento de los requerimientos comerciales, la innovación y la inversión en conocimiento y en tecnología.

Misión

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo 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”. (Redolfi web - <http://redolfisrl.com.ar/nosotros.html>)

Visión

“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”.
(Redolfi web - <http://redolfisrl.com.ar/nosotros.html>)

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.

Desde allí se trabaja con productos alimenticios tales como refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. Como se advierte estos son productos de consumo masivo, y A.J. & J.A Redolfi S.R.L no tiene un contacto directo con el consumidor final, sino que su vinculación está dada a partir de sus clientes corporativos. Es allí donde se encuentra la clave de su desarrollo comercial, y según su

perspectiva su trabajo se encuentra orientado específicamente a establecer una satisfacción con este tipo de clientes.

Para lograrlo su estructura de encuentra determinada por un estilo funcional piramidal, trabajando principalmente su área directiva a partir de un gerente general, luego en un segundo estamento gerente de ventas y administrativos articulados a contadores y asesores legales. Dada las características de esta organización también tienen un área de higiene y seguridad, jefes de depósitos y finalmente la fuerza de ventas.

Es importante destacar que la organización no cuenta con un área de recursos humanos lo que le presenta ciertas desventajas, concentrándose en aspectos de recursos humanos que aplican a elementos totalmente rudimentarios y administrativos tales como la liquidación de sueldos que es adoptada y se lleva adelante bajo la responsabilidad del área administrativa.

Análisis del Contexto

A.J. & J.A Redolfi S.R.L es una organización que se encuentra en el sector de desarrollo, distribución y comercialización de productos alimenticios y otros artículos funcionales al hogar. Más precisamente en la industria Retail que ha sido un espacio que ha crecido en gran proporción en los últimos 10 años a nivel nacional. Para realizar el análisis de contexto, se presentan 2 elementos, por un lado, un análisis del macro entorno, a través de la matriz PEST, y luego, un análisis del micro entorno a través de las 5 fuerzas de Porter.

Análisis del macroentorno (PEST)

Dimensión política

Es sabida la situación crítica por la que atraviesa el país no solo en materia económica sino también social, y más aún a partir de la pandemia generada por el Covid-19, que viene desestabilizando las formas y normativas de gestionar los distintos gobiernos, no solamente de la región sino también a nivel mundial. Argentina no va a ser la excepción, y desde el gobierno han establecido diversas medidas para sostener y buscar darles aliento a los distintos sectores. Entre estas medidas, se advierte la emisión monetaria, aunque la misma trae como consecuencia una mayor inflación. Otro de los aspectos ha sido la prohibición de despidos en las diversas industrias, trabajando de esta forma una idea de mantenimiento y regularización de las empresas que conforman las diversas industrias. Otro de los factores, entendidos como medidas por parte del gobierno ha sido el aumento de aranceles al campo, tomándolo a este sector, con una

conceptualización de espacio productor, que sin dudas ha traído consecuencias y contrastes negativos en cuanto a las posiciones para con el gobierno y el propio país. Y otra de las medidas ha sido la estipulación de impuesto a la riqueza, trabajando sobre la ley de aporte solidario y extraordinario (BBC 2021).

Dimensión económica

En este espacio deben analizarse aspectos tales como la inflación, el tipo de cambio, el desarrollo del poder adquisitivo de los consumidores, el índice de precios establecido hacia los consumidores, que van estipulando la realidad económica del país.

Como bien se decía, la emisión de la moneda, como una de las medidas del actual gobierno, ha generado una inflación que desde febrero/marzo, viene estableciendo aproximadamente, un aumento de entre el 4 y el 5%, llegando a abril con una inflación interanual del 42,5% (Infobae, 2021). Específicamente, la inflación de marzo fue del 4,8%, presentándose como la más alta de lo que va del año, y situándose, dentro de las principales de toda América Latina (El Economista,2021).

En paralelo, el tipo de cambio, muestra un debilitamiento de la moneda nacional frente al parámetro de la moneda extranjera en dólar, estando en un monto aproximado entre los \$150 y \$160. Esto deja en claro que el poder adquisitivo del consumidor, combinado con estos dos indicadores, es decir, inflación y tipo de cambio, ha ido perdiendo terreno, y su poder de adquisición se ha debilitado contundentemente, estableciendo una incertidumbre, y al mismo tiempo un estado crítico en la toma de decisiones tanto en el mercado consumidor, como también en el productor.

Dimensión Social

La situación de la crisis por la pandemia ha establecido una nueva realidad en la población argentina. En primer lugar, no se cuenta con datos concretos debido a que en el año 2020 no se pudo llevar a cabo el censo que se establece con una frecuencia de 10 años, por lo que INDEC ha realizado una proyección de lo que podría llegar a establecer y lo que se estima, una conglomeración de distintos establecimientos, hoy se supone una cantidad de 45 millones de habitantes, en donde el 49% pertenece al sexo masculino y el 51% al sexo femenino. Estos son indicadores que aún se mantienen similares al del último censo del año 2010 (INDEC, 2021).

Dentro del parámetro social, el indicador más importante que deviene de toda esta crisis, es que Argentina ha llegado a un mínimo del 40% de pobreza, posicionándose

como uno de los países con esta plataforma que encuadre las alarmas en lo que aplica el desarrollo social (Telam 2021).

Ahora bien, la distribución, en lo que aplica la dimensión del mercado de trabajo de la población, tomando tasas e indicadores socioeconómicos tomados de un estudio del INDEC (2021), se puede observar 31 aglomerados urbanos en donde se distribuyen 28,7 millones de personas. Otro de los indicadores fundamentales es que en la sociedad se aplica un 11% de tasa de desocupación, en donde se puede advertir un 1,4 millón de desocupados.

Dimensión tecnológica

En este análisis también es importante remitirse a lo que ha dejado la pandemia y a lo que ha establecido como nuevas plataformas virtuales para llevar adelante no solo la interacción social, sino también que, desde el uso cotidiano, todas las plataformas y las herramientas han trascendido a los espacios laborales y comerciales. Además, es importante destacar que ante esta crisis el ciudadano demanda más información buscando certezas y tratando de encontrar e identificar aspectos que puedan contener y darle tranquilidad respecto a esta ola de incertidumbre que mantiene en vilo a toda la sociedad.

En este contexto, son las redes sociales y la digitalización, espacios que han cobrado un mayor protagonismo, y como bien se decía desde el ámbito cotidiano y social han trascendido al ámbito empresarial y comercial. Todas estas plataformas han sido establecidas para llevar adelante las vinculaciones entre empresas proveedores, clientes, entre otros. En la industria del Retail esta ha sido una experiencia que ha dejado bases que aún no se han formalizado, pero que sin dudas han incidido y que dependerá del nivel de profesionalización con la que se tomen para darle un encuadre que sea funcional al desarrollo administrativo y empresarial.

Si bien todas estas plataformas han sido útiles para evitar el contacto, es importante destacar, relacionando este análisis con la dimensión política, que el sector de distribución y comercialización de alimentos ha sido declarado como una actividad esencial y por tanto, empresas como A.J. & J.A Redolfi S.R.L y otras organizaciones que componen la industria no se han visto afectadas de forma directa y negativa, sino más bien han tenido que predisponerse a trabajar desdoblado sus esfuerzos y estableciendo rutas y formas de abordaje poco comunes rompiendo esquemas a lo que habitual y tradicionalmente estaban acostumbrados.

Análisis del microentorno 5 fuerzas de Porter

Es momento ahora de analizar las fuerzas directas que el contexto tiene para incidir positiva o negativamente sobre el desarrollo de las organizaciones del sector, y en particular en lo que refiere al desenvolvimiento de A.J. & J.A Redolfi S.R.L. Para esto se analizará las distintas influencias de la fuerza competidores, proveedores, productos sustitutos, barreras de ingreso y los consumidores.

Fuerza competidores

Son diversos los competidores que se concentran como empresas protagonistas de esta industria en donde es importante definir la manera en la que se relacionan las distintas organizaciones. Partiendo del sector alimenticio como el espacio que engloba a industrias tales como la producción de alimentos y de materias primas, la distribución, la gestión de control y bromatología, la logística de empaquetamiento, la distribución y comercialización. Toda esta cadena d desarrollo refiere a un sector conformado por industrias que van encargándose y responsabilizándose de estos aspectos. Pues bien, para identificar los competidores de A.J. & J.A Redolfi S.R.L es importante reconocer que la industria dentro del sector alimenticio en la que debe concentrarse es la distribuidora y comercializadora, en ese contexto, se pueden mencionar a más de 12 competidores directos que obviamente deben ser identificados por zona, debido al espectro que abarca la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L. En lo que refiere a Río Tercero, allí se encuentran como competidores Luconi Hermanos. En cambio, en otras zonas como Córdoba, se establecen espacios tales como Jaguar. Roberto Basualdo SRL. Tarquino. Macro y Tiarco. Maxiconsumo. En Río Cuarto, se encuentra Grasano, Monje, Barrale y Nueva Era. Mientras que en San Francisco se ha identificado solamente un competidor: Tutto Hermanos.

Fuerza Proveedores

A diferencia de la fuerza competidores, la fuerza proveedores son empresas que se establecen para colaborar en el desarrollo de la cadena comercializadora, y como tal, como bien se observaba al principio, están aquellas industrias productoras que se vinculan y le dan sustento de materia prima a los comercializadores, como así también están aquellas industrias que permiten la distribución para proyectar dicha comercialización. En ese sentido los productores son proveedores, y en Argentina, la producción de materia prima en alimentos es diversa y variada, por lo que podría decirse que a lo largo de todo el país pueden encontrarse productores aptos para poder negociar y establecer una

vinculación estratégica, sin embargo, no alcanza con tener simplemente una materia prima sino que en esa transición aparecen actores que deben saber empacarla, que deben cumplir con aspectos de bromatología, controles sanitarios, y en ese aspecto, no puede decirse que la diversidad de productores naturales, sea un elemento en donde se dé una viabilización de negociación, por el contrario, en esa transición aparecen refinerías de Maíz, como justamente lo son Molinos del Sur, Unilever Argentina, la misma refinería de maíz que evidentemente tienen una fuerza de negociación superior a la de la propia industria comercializadora, en donde se encuentra inmersa la empresa A.J. & J.A Redolfi S.R.L.

Luego, otro de los proveedores es la industria alusiva al servicio de la flota de transporte, que, si bien también presentan una diversidad importante, también es sabido que los directivos de estas organizaciones deben cumplir con requisitos y se encuentran asociados al gremio de los camioneros, lo que en muchas circunstancias generan trabas y deben mantenerse vinculaciones bien establecidas. Aquí también puede apreciarse una influencia determinante por parte de estos proveedores más allá de su diversidad y cantidad. Otro de los grandes grupos de proveedores son aquellos grupos que le permiten a empresas como A.J. & J.A Redolfi S.R.L mantener la calidad de sus productos y trabajar en lo que refiere a la refrigeración. Aquí existe toda una plantilla de organizaciones que permiten tener, por un lado, las cámaras de frío, y por otro, todo lo que hace al servicio técnico. Pues bien, este grupo de proveedores es mucho más permeable que los anteriores, y refieren más bien a un trabajo técnico en donde la negociación se vuelve más abierta, aunque es importante decir que la experiencia y la capacidad de acceso a la vinculación con estos proveedores termina siendo trascendente y decantando también la capacidad de negociación hacia ellos mismos.

Fuerza Sustitutos

Al hablar de una industria de distribución y comercialización, se hace evidente que a función de las empresas que componen este espacio, no terminan de ser trascendentes más allá de su capacidad de logística, ya que la producción en sí misma de la esencia del producto, está bajo la responsabilidad de otros actores. Es allí donde se deben considerar que la sustitución no puede darse sobre un producto en sí mismo, sino sobre el tipo de servicio y el modelo de negocio que se lleva adelante. En ese sentido, los sustitutos que pueden surgir en esta cadena productiva de distribución y comercialización son los propios productores, ya sean aquellos de, materias primas o aquellos que encaran

la sistematización y preparación de los productos listos para ser presentados ya sea a los distribuidores, a las cadenas de Retail o a los espacios de comercialización directa al consumidor.

Existen espacios, como, por ejemplo, plataformas y demás elementos que pueden generar un contacto directo entre el productor y estos grandes salones, aunque cabe decir que es compleja la gestión para llevar adelante una distribución. Por lo tanto, es posible una sustitución, pero demandaría grandes movimientos que no podrían hacerlo todos los productores en un mismo momento. En esa instancia es difícil viabilizar un desarrollo de sustitutos y una combinación de productores que puedan reemplazar de forma directa y viable a los propios distribuidores.

Fuerzas barreras de ingreso

Para incorporarse a la industria del retail, deben tenerse en cuenta una serie de aspectos técnicos e impositivos y de logística necesarios para convertirse en un empresario que pueda ser un componente de este ensamble de la cadena de producción, distribución y comercialización. Para encontrarse en una posición positiva, se deben contar con espacios en donde poder almacenar los alimentos y allí se demanda una gestión de aspectos técnicos tales como, cámaras de frío, con la finalidad de conservar la mercadería, una flota de camiones para poder distribuir, o ya sea la contratación de los mismos, o el alquiler, el trabajo de contacto con los clientes corporativos y logística de entrega. El mantenimiento que implican estos elementos entre mecánicos, proveedores de cámaras de frío, los asesores técnicos, entre otros aspectos, que sin lugar a dudas describe una realidad en la que las barreras de ingreso son elevadas y establecen un modelo de negocios complejo en su mantenimiento.

Ahora bien, en lo que refiere al conocimiento de la distribución, esto no amerita grandes competencias técnicas, aunque es importante tener la experiencia y el respaldo para poder articular un relacionamiento con los clientes corporativos.

Fuerza Consumidores

Los consumidores de este sector deben ser analizados y fraccionados en diversas tipologías. Por un lado, se encuentra el consumidor final de los alimentos, que es el individuo que accede a las góndolas, y luego están justamente los salones que presentan sus productos en góndolas que son aquellos denominados clientes corporativos.

En lo que refiere al consumidor final, esta es una situación en la que evidentemente el ciudadano debe acceder a la canasta básica familiar, y por ende es una obviedad decir que la mayoría de la población está caratulada como segmento consumidor de estos productos, en especial de los alimenticios. Es allí donde se ha advertido una complejidad crítica debido a la inflación y al debilitamiento del poder adquisitivo del consumidor, viendo una baja en el consumo de productos en diversidad, concentrándose específicamente en los básicos para mantener y establecer una mínima calidad de vida.

En lo que refiere a los clientes corporativos son más de 6.500 los apuntados potenciales y con los que se ha vinculado A.J. & J.A Redolfi S.R.L, en la zona centro del país. Estos tienen una capacidad de negociación intermedia para con las organizaciones de esta industria debido a que ambos actores necesitan de la existencia del otro para poder desenvolverse. Sin embargo, las grandes cadenas supermercadistas se han visto en la obligación de diversificar y buscar precios para trabajar a partir de una estrategia de costos, lo que ha llevado a los distribuidores a plantear promociones y a verse en la obligación de redefinir logísticas de desarrollo y de vinculación con estos interlocutores.

Diagnóstico de la empresa

Matriz FODA

Fortalezas

- Trayectoria y experiencia en el mercado retail: más de 50 años en desarrollo
- Valores de trabajo en equipo
- 4 Sucursales distribuidas estratégicamente
- Buen posicionamiento en la zona centro del país
- Más de 6500 clientes vinculados
- Vinculación estratégica con proveedores
- Eficiente trabajo desde la estrategia funcional de finanzas
- Diversidad de productos a ofrecerle al cliente
- Casi nula rotación de personal

Oportunidades

- Apertura de nuevas zonas geográficas
- Declaración de la actividad de distribución y comercialización como un aspecto esencial en el marco de la pandemia.
- Desarrollo de nuevos productos alimenticios a incorporar en las cadenas comerciales

- Comienzo de comercialización en zona sur de la provincia de Córdoba
- Gestión de créditos por parte del gobierno para las pymes ante la situación del COVID-19

Debilidades

- Falta de formalización en procesos de coordinación de personal
- Ausencia de un área específica de Recursos Humanos
- Falta de incentivos para el desarrollo de la cohesión interna.
- Carencia de un plan de comunicación interna.
- No cuentan con actividades formales de reclutamiento y selección de personal
- El proceso de inducción es realizado sin una programación y las herramientas apropiadas
- Las evaluaciones son informales o solo de acuerdo a indicadores comerciales
- Exclusivo enfoque en la estrategia funcional de comercialización y no así en otras áreas como por ejemplo la de RRHH.
- Las descripciones de puestos son rudimentarias y en algunos casos no existen.
- Falta de desarrollo de capacitaciones.
- Falta de calificación de empleados para potenciar las actividades de su puesto de trabajo.

Amenazas

- Incertidumbre comercial debido a la pandemia
- Incremento de la inflación
- Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores
- Permanente fluctuación de precios (Desestabilización y complejidad de fijar márgenes de trabajo)
- Competencia constante en la fijación de precios. (Promociones y descuentos)
- Incremento de aspectos impositivos.

Análisis específico del perfil profesional de Recursos Humanos

Luego de haber realizado una descripción de la situación organizacional y su contexto, se advirtió la ausencia de un área específica de RRHH, y puede decirse que la empresa, más allá de tener un protagonismo exitoso en el mercado no puede darse garantías de trabajar de una forma proyectiva hacia estándares de calidad, ya que toda entidad que no invierta recursos, tiempos y filosofía en la gestión de sus recursos humanos, en el mediano y largo plazo, terminará experimentando las consecuencias de no haberlo hecho. Concretamente A.J. & J.A Redolfi S.R.L, demanda y necesita una coordinación constante entre sus equipos de trabajo, y más aun teniendo Casa Central y sus 4 sucursales para ser competitivas al momento de abarcar, y llegar de forma exitosa a

los distintos puntos del mercado en el centro del país, donde la competencia es fuerte y constante.

Lo anteriormente descrito es fundamental considerando el contexto que experimentan actualmente el país, donde los clientes esperan un servicio puerta a puerta, dando garantías de relacionamiento, y en donde cada distribuidor se concentra para demostrar que teniéndolo como proveedor marcará la diferencia. Si se considera que el consumidor va experimentando una pérdida de su poder adquisitivo, los mercados de consumo masivo deben estar atentos a estas realidades. Es por ello que A.J. & J.A Redolfi S.R.L debe apoyarse en el área de RRHH para generar esta ventaja competitiva. De igual manera sucede con la perspectiva de oportunidades de desarrollo de nuevas zonas geográficas a ser tomadas como segmentos. Si bien están presentes como alternativas la clave es visibilizar la verdadera posibilidad teniendo en cuenta la capacidad de atención que la fuerza de ventas, es decir sus colaboradores, estén dispuestos a realizar. En ese sentido una plantilla cohesionada y que sepa con claridad la misión y el proyecto de empresa de la organización se tornan más que básicos y funcionales.

Otro punto a destacar es que, si la industria de distribución de alimentos ha sido declarada como materia esencial para el país, todo distribuidor debe estar capacitado y concentrado para alcanzar los estándares de atención que se necesita. Es así que Redolfi tiene que motivar a su equipo de trabajo, sabiendo encausar sus actividades, siendo conscientes de la trascendencia que tienen como actores sociales positivos en este contexto crítico que atraviesa el país y el mundo.

Es por esta razón que la falta de un plan de comunicación que transmita la filosofía organizacional, y que promueva el desarrollo del espíritu de liderazgo en donde se enseñe y se aprenda en la misma dinámica de convivencia, es un hecho que no puede dejarse de lado, y que a partir de este análisis/diagnóstico, A.J. & J.A Redolfi S.R.L tiene la oportunidad de establecer una nueva metodología de trabajo que complemente a la estrategia funcional de comercialización y a la financiera, que sin dudas han sido las bases para que se creciera y mantuviera en un posicionamiento dentro de lo que es el retail. Más allá de dicho posicionamiento exitoso en el mercado, la organización debe mirar hacia dentro y preguntarse acerca de la satisfacción de sus colaboradores y de la autorrealización que estos sienten, teniendo en cuenta las raíces de empresa familiar y la perspectiva de seguir creciendo y mantenerse exitosos en el tiempo.

Marco Teórico

Para enmarcar las ideas conceptuales que se desenvuelven en este trabajo, en donde la comunicación interna se presenta como eje central dentro de la disciplina de la Gestión de RRHH, es que se lleva adelante este apartado en el que se reflexiona acerca de la propia gestión de los recursos humanos, tomando su implicancia de desarrollo organizacional desde la comunicación interna. Este último factor se desgrena en políticas comunicativas, estrategias de comunicación, mensaje y canales que llevan a una incidencia sobre la forma de trabajar, principalmente en los líderes que deben enfocarse en una transformación organizacional, es decir el coaching, en donde la función directiva y la conducción se vuelven elementos clave para el éxito organizacional y el bienestar de los equipos de trabajo.

Gestión de RRHH

La Gestión de RRHH es un proceso que implica diversas actividades específicas, entre las que se destacan aspectos tales como la atracción, reclutamiento y selección del personal que es el recurso principal desde donde esta disciplina se posiciona para generar una propuesta de valor en las organizaciones, luego las actividades de desarrollo, formación, integración, evaluación del propio desempeño, y es allí, en todo este entramado donde aparece la comunicación como un denominador común necesario que atraviesa y le da un trasfondo estratégico y táctico al funcionamiento organizacional (Aquino, 2010). En suma, la gestión de Recursos Humanos demanda una preparación constante en materia genérica y técnica debido a la cantidad de vertientes que deben combinar, desde la mirada crítica para seleccionar, la expertís para involucrar e integrar, la capacidad para acompañar y la sutileza para evaluar y dar resultados. Aquí es donde el relacionamiento es un componente fundamental, y en el que las empresas necesitan poder reflejarse.

Comunicación interna

En lo que refiere a la comunicación interna, este es un conjunto de componentes que permiten que una organización pueda vincularse eficazmente con sus distintos grupos de interés principalmente hacia sus colaboradores que estarán diseminados en diversos estamentos, pero independientemente de sus funciones y puestos todos estos deben comprender el propósito organizacional para encontrarse en una plataforma de identificación con lo que se pretende realizar (Avilia Lammertyn, 1999).

Comunicación corporativa

Es así que la comunicación interna se presenta como un factor de incidencia directa para que la organización transmita su mensaje corporativo y que logre generar un impacto en la percepción de su público interno. De esta forma, según Villafañe (2015), la comunicación interna es un proceso que engloba, tanto a la organización como a su público interno, así como también a una serie de elementos lingüísticos y paralingüísticos del contexto, además del soporte y del propio mensaje, es decir, el contenido que será emanado y proyectado para lograr aquel entendimiento mutuo, teniendo como esencia y como bien lo decía Avilia Lammertyn, el proyecto de empresa (mensaje corporativo).

Comunicación digital

Ahora bien, considerando las nuevas plataformas digitales y la disrupción de la tecnología en la comunicación, es importante destacar que hoy, toda estrategia de comunicación debe estar adaptada a la digitalización, y como bien lo define Martínez Pastor y Ojeda (2016) la comunicación es un fenómeno global e integral, en los diversos planos, tanto *off* y *on line*, y en ese sentido todo responsable de la comunicación en una empresa debe concentrarse en trabajar sobre estos escenarios. Aquí se hacen presentes herramientas tales como la intranet, las aplicaciones para celulares móviles, las plataformas de autogestión desde la propia web institucional de las empresas, las redes sociales internas, entre otras, que deberán alinearse a la filosofía de organización, y a una orquestación dinámica y coherente entre objetivos, información, tonalidades de enunciación y un esquema de argumentación, siempre en complementación a lo tradicional (*off line*)

Es así que todos estos componentes, en especial los de información y esquema argumentativo refieren al mensaje, se vuelve fundamental en la estrategia de comunicación. Según Capriotti (2009), el mensaje es el núcleo, una forma y un estilo comunicativo. El núcleo es la esencia misma, es decir, la información que se pretende transmitir, y el soporte junto al estilo, son las formas que le dan viabilización y vehiculan a aquel núcleo conceptual a ser proyectado hacia los grupos de interés. En este sentido, la comunicación interna, termina generándose desde una perspectiva estratégica como toda una afluencia de estímulos detalladamente y específicamente diseñados para alinear los intereses de la organización hacia las necesidades y expectativas de sus colaboradores.

Liderazgo

En esa línea, la cultura termina entonces dándole un marco comunicativo apoyado también por los líderes que deben ser vehículos de transformación; en concreto, estos son canales que posibilitan el desenvolvimiento de los intereses tanto de la organización como

de los individuos que la integran. Según Robbins y Judge (2009), el liderazgo puede tomar distintas formas, sin embargo, aquí lo que importa es el liderazgo transformacional, aquel que permite conducir y acompañar a los equipos de trabajo. En ese término, comienza a ejemplificarse lo que aparece como el coaching, un proceso de acompañamiento para el cambio y la evolución de los colaboradores buscando la mejora continua. Esta definición es promovida por Muradep (2012), explicando la importancia que tiene el líder como conductor en su función ejecutiva. Esta herramienta se vuelve una posibilidad de conexión entre un líder y sus seguidores; aquel ejecutivo que comprenda la forma de conducir y dirigir desde un estilo dinámico y didáctico, estará siendo parte de una filosofía de transformación y aprendizaje.

Coaching

Finalmente, Alonso, Calles y Gioya (2015), definen las fases del proceso de coaching, tomando como etapas al análisis situacional, la planificación de la conducción, la evaluación de sus implementaciones, la devolución hacia los conducidos y luego una puesta en marcha que implica todo un trabajo de práctica conductiva en donde se va acompañando al equipo de trabajo sobre sesiones de seguimiento, evaluaciones periódicas y un andamiaje que busca el resultado, y al mismo tiempo la satisfacción de las necesidades de forma paralela.

De esta manera se advierte cómo, desde la Gestión de RRHH debe trabajarse y enfocarse en entender a la comunicación interna como una herramienta estratégica que atraviesa la realidad organizacional con el propósito de generar entendimiento mutuo, y para esto, el profesional de Recursos Humanos debe tener la competencia hacinada a la función directiva siendo este también un coach que materializa la cultura en una esencia comunicativa, siempre buscando la proyección del proyecto de empresa que sirva como denominador esencial de un sentido de pertenencia.

Diagnóstico y Discusión

A.J & J.A Redolfi S.R.L, experimenta una carencia en cuanto al desarrollo de una estrategia de comunicación interna, privándose de estimular el trabajo coordinativo consistente a partir de tener a todos los equipos de fuerza de ventas, de las distintas sucursales, identificados con el proyecto de empresa y con los propósitos comerciales de forma contundente.

Cuando la comunicación interna no se encuentra trabajada formalmente se pierden espacios de interacción para reforzar el vínculo institucional interno con sus colaboradores. Es común que una organización de estas características subestime el impacto que pueda generar una herramienta comunicacional, ya que se ha formado y desenvuelto a lo largo de su historia con la base de la informalidad, y además no le ha ido mal en materia comercial, aunque no advierte la posibilidad de optimizar sus procesos y de revitalizar la coordinación entre sus equipos de trabajo.

Si bien Redolfi logra un eje de comercialización desde la vinculación con sus clientes corporativos (mayoristas y minoristas), su potencial es aún mayor del que actualmente experimenta y esto podría replantearse si la comunicación fuese adoptada de manera estratégica y desde una perspectiva de formalización. Sobre este punto se vuelve crucial el manejo e influencia de líderes que sepan comprender los beneficios de la comunicación, y es por ello que se necesita no sólo formalizar los canales, sino también determinar políticas y espacios para la formación y la toma de conciencia al respecto.

La empresa cuenta con todo un bagaje cultural e identidad de empresa familiar con un arraigo cultural predominante que no está siendo aprovechado, proyectado y utilizado como rasgos comunicativos que logren impulsar e incentivar el trabajo que los distintos equipos de fuerza de ventas realizan. Tampoco se advierte la presencia de referentes que se encuentren conceptualizados como líderes coach, es decir, aquellos que puedan ser vehiculadores y promotores de las ideas, filosofías y los propósitos globales y específicos que persigue Redolfi S.R.L en su materia institucional y comercial. Tal vez esto a los directivos les parezca superficial, sin embargo, es una base sólida desde la cual deben cimentarse las modalidades de coordinación y transmisión, no sólo de las actividades diarias, sino también de los componentes estratégicos y filosóficos que darán un marco institucional al estilo y fuerza de trabajo.

Esta será una propuesta desafiante que implique sortear barreras de estructura, ya que esta organización, como bien viene describiéndose, es una entidad con base en empresa familiar, y por lo tanto están acostumbrados a desenvolverse con un estilo propio y específico, que se aleja de la metodología de formalización donde se estandaricen las modalidades de trabajo.

Más allá de los filtros mencionados y los prejuicios de sus directivos, es determinante que esta organización pueda transformarse a partir de la implementación de la comunicación como herramienta estratégica. En ese escenario, si la organización logra estipular lo que aquí se le propone, podrá experimentar una eficiencia en la fuerza de ventas articulada a todo el trabajo de equipo siendo su base un sustento de coordinación y de impulso técnico y operativo.

En ese sentido, esta propuesta de RRHH beneficiará a la organización, dando un impulso a su desarrollo comercial, incrementando un 5% el total de ventas para fines del año 2022 en comparación a los indicadores establecidos al año 2020. Todo esto se estima lograr a partir de un trabajo que se encuadre en la fuerza de ventas mediante la comunicación y el desarrollo de los líderes coach.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general:

- Elaborar un plan enfocado en la comunicación interna con el propósito de establecer un espacio formal y dinámico de transmisión del proyecto de empresa de A.J & J.A Redolfi S.R.L buscando lograr el incremento en un 5% el total de las ganancias de ventas netas para fines del año 2022 en comparación a los indicadores establecidos al año 2020

Objetivos específicos:

- Configurar un manual de comunicación que permita alinear las acciones comunicativas y lograr la consistencia y eficiencia en la transmisión de mensajes (núcleo comunicativo), tanto corporativos como operativos.
- Desarrollar canales y espacios de comunicación formales (app y revista digital) buscando integrar y cohesionar las actividades de los equipos de ventas de las sucursales de A.J & J.A Redolfi S.R.L.
- Propiciar el sentido y enfoque del liderazgo *coach* en los referentes de la organización a través del diseño de espacios de capacitación de inicio en temáticas de aprendizaje y bienestar organizacional.

Alcance

- Tiempo: el plan se llevará adelante en un año, dando comienzo en agosto de 2021 y finalizando en Julio de 2022.
- Espacio: se concentrará en los referentes de la organización y en los equipos de fuerza de ventas de las distintas sucursales
- Geográfico: se trabajará sobre casa central y sus sucursales en Río Tercero, Río Cuarto, Córdoba y San Francisco.

Se debe tener en cuenta que considerando la crisis del Covid-19 los tiempos definidos podrán experimentar cambios a partir de las restricciones o de medidas de contingencia que puedan ejecutarse.

Actividades

Táctica 1: Alineación de la comunicación interna

Descripción:

Teniendo en cuenta que la empresa no lleva adelante acciones formales y la determinación de espacios concretos para la comunicación interna tanto en casa central como en las distintas sucursales, es que se le propone comenzar con el diseño de un manual que posibilite aunar los criterios y las pautas comunicativas que guiarán la metodología y el estilo de comunicación, estableciendo un elemento que encausará a todas las sucursales.

Tareas

1. Análisis de los espacios actuales de comunicación y las necesidades que se presentan en A.J & J.A Redolfi S.R.L y sus sucursales
2. Diseño del modelo de manual de comunicación (Ver Anexo 1)
3. Presentación y evaluación
4. Ajustes
5. Implementación/transmisión y capacitación a los referentes de las sucursales

Plazos:

Esta táctica se comenzará a diseñar en agosto de 2021 y su implementación iniciará desde octubre de 2021, finalizando en Julio de 2022.

Responsables:

- Asesora externa de recursos humanos
- Directivos y mandos medios del área comercial de A.J & J.A Redolfi S.R.L

Recursos:

- Computadoras y acceso a internet.
- Acceso a información de la empresa
- Papelería
- Espacios para reuniones y relevamiento
- Alimentos y bebidas.

Costos:

- Honorarios de la asesora de recursos humanos: \$85.000

- Diseñador gráfico: \$45.000
- Papelería: \$10.500
- Alimentos y bebidas: \$15.000

Táctica 2: Diseño de una aplicación y la revista digital de las sucursales

Descripción:

Redolfi al no contar con herramientas explícitas y actualizadas de comunicación interna que permitan la dinámica de vinculación en las sucursales necesita establecer un lineamiento de modernización y de incorporación de canales que revolucionen la forma de vinculación, es por eso que esta táctica consistirá en el diseño de una aplicación para que todos los responsables e integrantes de fuerza de ventas de las 4 sucursales puedan estar comunicados y siendo actualizados tanto de aspectos corporativos como funcionales. Al mismo tiempo se diseñará una revista digital en donde se describirán distintos elementos institucionales desde quienes son los referentes, que actividades se realizan en la organización, cómo se encuentran funcionando, qué objetivos se han cumplido y demás novedades. La frecuencia de la revista digital estará establecida bimensualmente.

Tareas

1. Reunión con directivos para establecer la idea y la filosofía que tendrá tanto la aplicación como la revista digital
2. Relevamiento y definición del tipo de contenido e información que se irá transmitiendo
3. Diseño y esquema del encuadre de la aplicación como así también de la estructura de la revista digital (Ver Anexo 2)
4. Reunión con diseñador para el establecimiento de la revista y con el programador para la configuración de la aplicación
5. Diseño y prueba piloto
6. Ajustes
7. Comunicación a los miembros de la organización (fuerza de ventas)
8. Implementación

Plazos:

Esta acción se llevará adelante desde agosto de 2021 culminando su etapa de diseño en diciembre. A partir de enero de 2022 comenzará la programación, la comunicación y la implementación, finalizando su desarrollo y evaluación en Julio de 2022.

Responsables:

- Asesora externa de recursos humanos
- Directivos y referentes del área de fuerza de ventas

Recursos:

- Sala de reuniones
- Proyector
- Alimentos y bebidas
- Diseñador gráfico y programador
- Teléfonos celulares
- Notebook y acceso a internet

Costos:

- Honorarios profesionales: \$85.000
- Honorarios de programador: \$150.000
- Honorarios de diseñador gráfico: \$85.000
- Alimentos y bebidas: \$15.000

*Táctica 3: Entrenamiento y capacitación a directivos y líderes de fuerza de ventas.**Descripción:*

Hasta el momento A.J & J.A Redolfi S.R.L mantiene a su personal calificado a partir de directivas informales o mediante la transmisión de informes de ventas y de los objetivos que deben cumplir tanto los encargados como así también los integrantes de esa área. En ese marco el estilo es tradicional, y la informalidad se encuentra en un nivel alarmante, y si bien la organización logra una dinámica estable, es importante generar un cambio a partir de la incorporación del coaching y de esa forma propiciar el desenvolvimiento de perfiles de liderazgo con un enfoque de aprendizaje, de cambio y transformación, de conversación e intercambio permanente.

Es por ello que esta táctica se centra en el diseño de una plataforma de capacitación que será implementada una vez al mes, en donde se transmitirán ideas, valores y metodologías para que los referentes de equipo puedan aplicar un estilo de transformación, sustentado desde el aprendizaje y no así desde el informe cuantitativo y exclusivamente comercial.

Ficha técnica de la táctica

- Capacitador: Israel Cinman (Instituto Cinman)
- Modalidad: Presencial
- Temáticas a abordar:
 - El desenvolvimiento del perfil de liderazgo.
 - El enfoque de enseñanza y aprendizaje de un líder
 - Cambio y transformación de equipos de trabajo
 - La configuración de una comunicación para el bienestar
 - Transmisión de valores en la dinámica de las actividades diarias en la empresa
- Cantidad de encuentros: 1 al mes. 7 en total (Desde enero a Julio de 2022)
- Duración: 3 Hs.

Tareas

1. Definición de las temáticas y dinámicas a establecer en cada una de las capacitaciones
2. Reunión y análisis de las temáticas con un coach que dirigirá las capacitaciones junto a la asesora de recursos humanos
3. Definición específica de los elementos que se utilizarán en los programas de capacitación
4. Configuración de una guía de pautas para orientar a los integrantes de los equipos sobre la metodología de la capacitación
5. Inicio del ciclo de coaching
6. Implementación y evaluación

Plazos:

El diseño de la programación comenzará en agosto de 2021 y terminará en septiembre. La definición de las temáticas y su aprobación serán establecidas en octubre comenzando la capacitación propiamente dicha entre noviembre y diciembre. A partir de allí todos los meses hasta Julio de 2022 se establecerán los encuentros para interactuar con los directivos y líderes de equipo.

Responsables:

- Asesora externa de recursos humanos
- Mandos medios y responsables de equipos
- Coach y asesor de capacitación (Instituto Cinman)

Recursos:

- Sala de reuniones
- Espacios para la capacitación
- Computadoras y acceso a internet
- Pantallas y proyector
- Alimentos y bebidas
- Papelería y mobiliario

Costos:

- Honorarios del profesional de recursos humanos: \$120.000
- Honorarios del coach externo: \$250.000
- Papelería: \$35.000
- Alimentos y bebidas: \$75.000

Marco de evaluación para la implementación del plan

Cronograma

DIAGRAMA DE GANTT													
Programas		2021					2022						
Tácticas	Fases	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Táctica 1: Alineación de la comunicación interna	Fase 1: Relevamiento	■											
	Fase 2: Diseño		■	■									
	Fase 3: Implementación				■	■	■	■	■	■	■	■	
	Fase 4: Evaluación												■
Táctica 2: Diseño de una aplicación y la revista digital de las sucursales	Fase 1: Relevamiento	■											
	Fase 2: Diseño		■	■	■	■							
	Fase 3: Implementación						■	■	■	■	■	■	
	Fase 4: Evaluación												■
Táctica 3: entrenamiento y capacitación a directivos y líderes de fuerza de ventas.	Fase 1: Relevamiento	■											
	Fase 2: Diseño		■	■									
	Fase 3: Implementación				■	■	■	■	■	■	■	■	
	Fase 4: Evaluación												■

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Tácticas	Descripción	Monto
Táctica 1: Alineación de la comunicación interna	Diseñador gráfico	\$ 45.000
	Papelería	\$ 10.500
	Alimentos y bebidas	\$ 15.000
Táctica 2: Diseño de una aplicación y la revista digital de las sucursales	Honorarios profesionales	\$ 85.000
	Honorarios de programador	\$ 150.000
	Honorarios de diseñador gráfico	\$ 85.000
	Alimentos y bebidas	\$ 15.000
Táctica 3: Entrenamiento y capacitación a directivos y líderes de fuerza de ventas.	Honorarios profesionales RRHH	\$ 120.000
	Honorarios del coach externo	\$ 250.000
	Papelería	\$ 35.000
	Alimentos y bebidas	\$ 75.000
Total Honorarios Profesional RRHH por Planificación		\$ 1.200.000
Total del Plan		\$ 2.085.500

Fuente: elaboración propia

ROI

Evaluación del impacto de la implementación.

El indicador de base para la evaluación final es el 5% de incremento en la ganancia de las ventas netas de las gestiones del año 2020 en proyección para el 2022. Para ello se describe que el último registro presentado por la empresa es al 2018, y allí se estableció un total en las ganancias por ventas netas de \$68.959.226. Ahora bien, sobre este número es preciso realizar el ajuste por inflación promedio asignado a los años 2019 2020 y 2021 del 45% quedando de esta manera en un monto total de las ventas en: \$99.990.877

El incremento que se estima lograr referido al 5% generará como resultado: \$ 4.999.543. Este factor se le debe restar el costo total del plan propuesto, que asciende a un monto de: \$ 2.085.500.

De esta manera se puede calcular el retorno de la inversión contemplando que: Beneficios del Plan – Costos totales del plan) / Costos totales del plan] x 100.

Concretamente sería la siguiente proyección:

$$\$ 4.999.543.- \$ 2.085.500= \$2.914.043. / \$ 2.085.500= 1,39x 100 = 139\%$$

Esto quiere decir que el plan es positivo en cuanto a su impacto, y que A.J & J.A Redolfi S.R.L recibirá como retorno de su inversión en RRHH un beneficio del 139%, más precisamente significa que por cada \$1 que se invirtió, se obtendrán \$1,39.

Conclusiones y Recomendaciones

El trabajo propuesto le significará a A.J & J.A Redolfi S.R.L una oportunidad para formalizar un aspecto fundamental en la gestión de toda organización: la comunicación interna y la vinculación establecida entre referentes y equipos de trabajo. Como bien se decía, A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa exitosa, y como tal se advierte confiada en las formas tradicionales que tiene de gestionar sus actividades, sin embargo no es consciente de la necesidad de adaptarse a los tiempos modernos, donde las empresas del siglo XXI deben reconocer que el tecnicismo y la preparación profesional son herramientas determinantes para establecer un sentido de crecimiento y consolidación; si bien esta entidad (Redolfi) ha sabido subsistir por décadas, es momento que comience una nueva etapa signada por la filosofía de la profesionalización, dejando atrás recetas tradicionales, y transformando su realidad de empresa familiar en una plataforma de corporación. Para ello, esta labor de RRHH será el primer paso, y le implicará un gran esfuerzo que sin dudas generará sus buenos resultados en el mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta la problemática detectada, alusiva a la ausencia de un soporte formal de comunicación que contribuya a establecer vínculos saludables entre referentes y equipos de trabajo, como así también el fomento a la coordinación desde una perspectiva institucional y no solo comercial, se considera que lo propuesto se encuentra sustentado concretamente para dar solución a estas debilidades; diseñar un manual de comunicación interna es el primer paso para proyectar una materialización de una forma contundente de gestionar la transmisión de información en la empresa y sus sucursales, luego, la adaptación de espacios de comunicación hacia la digitalización es una muestra, no solo de la creación de plataformas de interacción, sino una toma de posición de vanguardia de Redolfi, evidenciando su compromiso con generar lugares de intercambio constante y de apertura vincular entre sus miembros, referentes y la propia organización. Finalmente, una apuesta a la formación de líderes coach, es decir que sus referentes comiencen a adquirir conocimientos referidos a una nueva forma de liderar, siendo ésta desde una filosofía de enseñanza, aprendizaje y comunicación simétrica bidireccional.

Es así que queda demostrada la implicancia de la participación del profesional de RRHH, desde una función de agente de cambio y también como un socio estratégico para la empresa, tomando una posición protagónica que trasciende hacia la toma de decisiones estratégicas, y no solamente desde una postura estática y de servicio/asesoramiento, sino

como un eje transformador y de transacción hacia una realidad organizacional en la que los diversos subsistemas puedan integrarse abierta y flexiblemente.

En cuanto a las Recomendaciones, se le sugiere a A.J & J.A Redolfi S.R.L que mantenga una gestión de actualización permanente respecto a la digitalización de la comunicación interna, prestando atención a los avances y herramientas que puedan complementarse para generar una mayor salud de vinculación entre sus miembros. Un caso puntual sería diseñar una plataforma de autogestión para los referentes que pueda ser replicada a los miembros de cada equipo de trabajo de las fuerzas de ventas. Esto propiciaría un mayor sentido de seguimiento y coordinación, y también el anclaje de identificación e integración.

Otro de los puntos a profundizar es el del mantenimiento de una política de formación permanente hacia sus referentes, y luego diseminarla hacia los integrantes de cada equipo de trabajo de las sucursales. Si bien, lo que aquí se propuso fue una capacitación para líderes, estos espacios de enseñanza deben convertirse en un hecho regular que sea un rasgo organizacional, una competencia distintiva en búsqueda de la ventaja competitiva desde el interior hacia sus atributos institucionales a ser proyectados.

Referencias

- Alonso, M, Calles, A y Gioya, P (2015) Coaching ejecutivo: cómo lograr directivos que consigan resultados. Editorial: Síntesis. Madrid.
- Aquino, J, Vola-Luhrs, R, Arecco, M y Aquino, G (2010) Recursos Humanos. Editorial: Pearson Educación. Buenos Aires
- Avilia Lammertyn, R.E. (1999). Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora. Buenos Aires, Argentina. Editorial Imagen.
- BBC (2021) Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>. Extraído el día: 15 de abril 2021.
- Boletín Oficial de la Nación (2021) Medidas generales de prevención. Decreto 235/2021. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5282323/20210408?suplemento=1>. Extraído el día 15/4/2021
- Brandolini, A y González Frigoli, M (2009) Comunicación Interna. Editorial: La Crujía. Buenos Aires.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo, “Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”. Ed Libros de la empresa. Santiago de Chile.
- El Economista (2021) La inflación de marzo fue del 4,8%, la más alta en lo que va del año. Disponible en: <https://eleconomista.com.ar/2021-04-la-inflacion-de-marzo-indec/>. Extraído el día: 17/4/2021
- INDEC (2021) Índice de precios al consumidor. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf. Extraído el día: 15/4/2021
- INDEC (2021) Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf. Extraído el día 16/4/2021
- INDEC (2021) Proyecciones nacionales de población. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>. Extraído el día 11/4/2021
- Infobae (2021) La Argentina volvió a registrar en marzo la segunda inflación más alta de América Latina. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2021/04/11/la-argentina-volvio-a-registrar-en-marzo-la-segunda-inflacion-mas-alta-de-america-latina/>. Extraído el día: 16/4/2021

- Martínez Pastor, E y Ojeda, M (2016) Publicidad digital - Hacia una integración de la planificación, creación y medición. Editorial ESIC. Madrid
- Muradep, L (2012) Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la Ontología del Lenguaje. Editorial: Granica. Buenos Aires.
- Peña Acuña, B, del Henar Sánchez Cobarro, P, y Fdez. de Bobadilla, G. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. Opción, 31(3),944-966.[fecha de Consulta 19 de Abril de 2021]. ISSN: 1012-1587. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045567050>
- Preciado-Hoyos, A, y Etayo-Pérez, C (2014). Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad. Palabra Clave, 17(2),412-455.[fecha de Consulta 18 de Abril de 2021]. ISSN: 0122-8285. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64930925008>
- Riveros Balladares, P (2016)_Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa MANIAGRO. Disponible en: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13120/RIVEROS%20BADALLARES%20Paula%20Donatella.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
Extraído el día 15/5/2021
- Robbins y Judge T (2009). Comportamiento organizacional. Editorial: Mexico Pearson Prentice Hall.
- Telam (2021) El índice de pobreza subió a 42% al cierre del segundo semestre de 2020. Disponible en: <https://www.telam.com.ar/notas/202103/549270-pobreza-indigencia-indec.html>. Extraído el día 12/4/2021
- Villafañe, J. (2015); Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas; Barcelona; Editorial Pirámide.
- Podesta Gavilano, Vigo Ayasta, Ponce Yactayo y Romero Vela (2019) Coaching como herramienta gerencial: reflexiones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, núm. 87, pp. 904-921, 2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29060499017/html/index.html> Extraído el día 8/6/21

Anexos

Anexo 1: Modelo de Manual de comunicación interna.

En primera instancia este será un manual que se adapte a la identidad visual de la empresa, y en tal sentido desde su carátula e introducción se respetarán las formas (Recursos normativos y conceptuales de la IVC de Redolfi S.R.L).

En cuanto al contenido se establecerán las pautas de comunicación, es decir el tipo de mensajes a desarrollar, la frecuencia, el tono del lenguaje, el objetivo de cada comunicado. Destinatario en base a los tipos de comunicación (Corporativa. Operativa. Administrativa).

El formato será digital, y se articularán plantillas de CANVAS como herramienta para el diseño combinada con videos e imágenes ilustrativas

A continuación, se detallan las fases y tópicos que contendrá el manual:

- Apartado 1: Introducción: se explicará el sentido del manual y sus principios
- Apartado 2: Descripción de los objetivos del manual de comunicación
- Apartado 3: Descripción del proyecto de empresa (Misión, Visión y valores de la organización)
- Apartado 4: Organigrama de la empresa y la transversalidad de la comunicación.
- Apartado 5: Descripción de:
 - ✓ Los tipos de comunicación interna que existen: Horizontal, vertical, ascendente y/o descendente.
 - ✓ Los responsables y destinatarios de la comunicación interna.
 - ✓ Los canales y espacios de comunicación: cartelera, intranet, Instagram.
 - ✓ Los tipos de mensajes: Corporativo. Operativo. Administrativo
 - ✓ Tono de los mensajes: Formal. Coloquial.
 - ✓ Orden argumentativo de los mensajes: Empresa/Equipo/Actividad.
 - ✓ Periodicidad de las acciones mediante un calendario con fechas que se destaquen.

Anexo 2: Modelo de estructura de Revista digital

En el modelo de la revista digital se describirán distintos aspectos institucionales que busque resaltar las características organizacionales, con el propósito de cristalizar la esencia de A.J & J.A Redolfi S.R.L y promover el sentido de pertenencia e identificación. Aquí se establecerán apartados con la descripción de protagonistas tales como los referentes (contando acerca de sus actividades, tanto profesionales como personales, en búsqueda de humanizar el trato y vínculo entre la empresa y sus miembros, y generar una cercanía mostrando diversos planos de las personas que componen a la organización), actividades se realizan en la organización, cómo se encuentran funcionando, qué objetivos se han cumplido y demás novedades.

Secciones de la revista:

- Portada: se diseñará una portada especial para cada salida, respetando elementos esenciales como los de la IVC (Identidad Visual Corporativa). Se resaltaré la nota principal a un referente de área.
- Editorial: se confeccionará una editorial con una temática específica sobre el desarrollo y crecimiento de la empresa escrito por el responsable general de la empresa.
- Nota central a un equipo de trabajo y sus integrantes: Cada salida tendrá la particularidad de realizar una entrevista para conocer a los equipos de trabajo, contando características de su labor como así también hitos personales.
- Novedades: Será una sección para comunicar acerca de avances en materia comercial, corporativa, de infraestructura, etc.
- Eventos: aquí se describirán cumpleaños, reuniones del mes, acontecimientos destacados.