

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Plan de Comunicación interna y formación de líderes coach en

A.J & J.A REDOLFI

Nombre y Apellido: Lina, von Soubiron

DNI: 39175560

Legajo: VRHU022992

Lic. En gestión de RRHH

Tutor del TFG: Daniela Soledad, Rinconez

Resumen

En este trabajo, bajo la modalidad de reporte de caso, se realizó un enfoque sobre la organización A.J & J.A Redolfi S.R.L. a partir del diseño y planificación de una propuesta de mejora desde la temática de la comunicación interna y la formación de líderes coach. La organización, si bien cuenta con una amplia trayectoria y posicionamiento en el mercado, carece de la formalización de los lineamientos estratégicos y operativos para desenvolver un flujo comunicativo eficiente. En este sentido, se propusieron tres acciones específicas, por un lado el diseño de un manual de políticas de comunicación; por otro lado, la definición de un pack de herramientas de comunicación que permitirá agilizar el flujo de información; y por último, el diseño de un plan de capacitación sobre liderazgo coach, dirigido a los mandos medios con el fin de promover el crecimiento de los colaboradores. Se proyecta que el plan tendrá un beneficio económico positivo, en este caso rondado los 9 millones de pesos argentinos, siendo en este sentido el incremento del 5% de las ventas.

Palabras clave: Comunicación interna. Liderazgo. Coach. Capacitación. Aprendizaje.

Abstract

In this work, under the modality of case report, a focus was made on the organization A.J & J.A Redolfi S.R.L. from the design and planning of an improvement proposal from the subject of internal communication and the training of coach leaders. The organization, although it has a long history and positioning in the market, lacks the formalization of strategic and operational guidelines to develop an efficient communication flow. In this sense, three specific actions were proposed: on the one hand, the design of a communication policy manual; on the other hand, the definition of a pack of communication tools that will speed up the flow of information; and finally, the design of a training plan on coach leadership, aimed at middle managers in order to promote the growth of employees. It is projected that the plan will have a positive economic benefit, in this case around 9 million Argentine pesos, in this sense being an increase of 5% in sales.

Keywords: Internal communication. Leadership. Coach. Training. Learning.

Índice

Introducción	1
Análisis de situación	4
Análisis macro entorno: PEST.....	6
Análisis micro entorno.....	8
Diagnóstico organizacional	12
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión	17
Plan de implementación.....	19
Objetivo general:	19
Objetivos específicos:.....	19
Alcance:	19
Acciones a implementar:	20
Plan de acción 1: Diseño de un manual de políticas de comunicación.....	20
Plan de acción 2: Diseño de un pack de herramientas de comunicación.....	21
Plan de acción 3: Plan de formación de líderes coach.....	23
Diagrama de Gantt	24
Evaluación del impacto de la implementación	24
Conclusión y recomendaciones	27
Bibliografía	29
Anexo.....	31

Introducción

En el presente Trabajo de Final de Grado, desarrollado desde la carrera Lic. en la Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, persigue el objetivo de diseñar un programa de comunicación interna para la formación de líderes coach en la empresa A.J. & J.A. Redolfi. Esta organización se encuentra radicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, que se desenvuelve en el sector comercial y de distribución de bienes de consumo masivos para la sociedad, brindándole el servicio a otros negocios, tales como, supermercados, mini-mercados, kioscos, farmacias, entre otros.

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa que se formó hace más de 50 años, actualmente dirigida por la tercera generación familiar, esta trayectoria le ha permitido continuar con su crecimiento y expansión, ya que en la actualidad su casa central se encuentra en James Craik pero cuenta con otros centros de distribución y comercialización en la provincia.

Se toma como temática de estudio la comunicación interna y el desarrollo de líderes coach dentro de su estructura organizacional, ya que se considera que la comunicación interna cuenta con un papel fundamental para la transmisión de la información dentro de la empresa y que tendrá como efecto el cómo se lleven adelante las prácticas de la organización y el cumplimiento de sus objetivos. Con el desarrollo de líderes coach se busca crear una interrelación entre los niveles de la estructura, es decir, entre la gerencia, mandos medios y niveles operativos, para que los mismos trabajen con mayor naturalidad y en base a lineamientos concretos de trabajo, cumpliendo así con las expectativas de los propietarios de una compañía.

En este sentido se considera que trabajar en el desarrollo de la comunicación interna y la formación de líderes en una empresa contribuirá en un mayor desempeño en sus distintas perspectivas y dimensiones, tales como la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de los procesos organizacionales, administrativos, comerciales, económicos y financieros, que tendrán luego una incidencia en la probabilidad en que la empresa cumpla con su mayor objetivo, es decir, con la visión.

En este contexto, y a partir del desarrollo de un análisis situacional, se pudo advertir que A.J. & J.A. Redolfi presenta una larga trayectoria y esto le ha contribuido a tener una fuerte posición en su sector competitivo, sin embargo desde los aspectos internos se evidencia que cuenta con algunas falencias, principalmente relacionadas a los vínculos que

existen entre los grupos de interés internos a la organización, el flujo comunicativo, y la creación de un estilo y clima de trabajo correspondiente a las metas y a los valores institucionales que presenta A.J. & J.A. Redolfi.

En base al análisis se puede decir que la problemática se encuentra arraigada en un deficiente proceso de comunicación interna, ya que no se advierte que existan políticas y canales de comunicación definidos formalmente, que tienen una consecuencia en la transmisión del mensaje que se realiza desde la gerencia hasta los mando operarios. Además se observa que A.J. & J.A. Redolfi carece de lineamientos y objetivos definidos de trabajado por ende al carecer de las metas definidas y de políticas de comunicación difícilmente los miembros del equipo de trabajo puedan cumplir con las expectativas que tienen en la actualidad los líderes y propietarios de la firma.

Continuando con la línea problemática, se exponen a continuación tres antecedentes de investigación, en donde se parte de lo general a lo particular, es decir desde la comunicación a la formación de líderes coach, ya que estos sirven como base y aportan información relevante para poder analizar el caso de A.J. & J.A. Redolfi como también para interpretar la importancia de la temática desarrollada.

El primer antecedente que se retoma fue desarrollado por Gil, Francisco Alcover, Carlos María Rico, Ramón Sánchez-Manzanares, Miriam (2011) titulado Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo, plantearon un trabajo de tipo exploratorio bibliográfico, realizando una reseña de diversos autores, teorías, y trabajos de investigación relacionados al liderazgo y a las nuevas formas de encarar la formación de equipos de trabajo en una organización. El trabajo se realizó dentro de la universidad Carlos de Madrid, España, y llega a la conclusión en que las organización se encuentran inmersas en contextos complejos, tantos internos como externos que requieren la formación de líderes para trabajar con los equipos y así cumplir con los objetivos que una organización tiene a largo plazo y hacerlo de manera eficiente.

Como segundo antecedente se menciona el trabajo de investigación desarrollado por Maza (2017) elaborado en la universidad Católica de Córdoba, titulado Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica de Córdoba. En dicho trabajo se diseñaron herramientas e instrumentos que sean empleados por los colaboradores con el fin de generar un mejor vínculo entre ellos. Así, en el plan, se exponen los responsables de la

comunicación, los canales y el mensaje, creando una alineación entre estos componentes con las estrategias organizacionales, lo cual permitirá perfeccionar el desempeño global de la empresa teniendo un efecto sobre la motivación y el clima laboral de los empleados. Este antecedente tiene una amplia relevancia con el caso bajo estudio, es decir, sobre A.J. & J.A. Redolfi debido a que la misma presenta una falencia dentro de los procesos comunicacionales, además de presentar características similares tales como ser una pequeña y mediana empresa con una gestión familiar.

Como tercer antecedente se plantea el trabajo de investigación realizado por Gavilano, Ayasta, Yactayo y Vela (2018) titulado Coaching como herramienta gerencial, en el cual se expone que las organizaciones, con el fin de crear las condiciones idóneas para cumplir con sus objetivos deben buscar nuevas alternativas para desarrollar la administración y gestión de sus recursos. Aquí, uno de los recursos más relevantes se basa en el humano, ya que a partir de la implementación del coaching como estrategia permite el crecimiento de las personas, desde su integridad y desde el punto de vista profesional, creando las condiciones para potenciar las competencias y habilidades de los colaboradores que tendrán un efecto sobre la ventaja competitiva en las empresas y la mejora continua.

En base al análisis se puede decir que la problemática se encuentra arraigada en un deficiente proceso de comunicación interna, ya que no se advierte que existan políticas y canales de comunicación definidos formalmente, que tienen una consecuencia en la transmisión del mensaje que se realiza desde la gerencia hasta los mandos operarios. Además se observa que A.J. & J.A. Redolfi carece de lineamientos y objetivos definidos de trabajo por ende al carecer de las metas definidas y de políticas de comunicación difícilmente los miembros del equipo de trabajo puedan cumplir con las expectativas que tienen en la actualidad los líderes y propietarios de la firma.

Considerando lo expuesto, se puede decir que realizar este trabajo de intervención cuenta con una amplia relevancia, ya que definiendo los componentes y herramienta de comunicación interna, además de formar líderes coach en A.J. & J.A. Redolfi potenciara las interrelaciones entre sus miembros de trabajo, el sentido de pertenencia, creará un mejor clima laboral, que tendrá luego una repercusión en el desempeño económico y financiero de la firma.

Análisis de situación

El análisis situacional se desarrolla en el contexto del año 2021 y dentro del sector competitivo de comercios mayorista y distribuidores de la provincia de Córdoba. Concretamente el análisis se desarrolla sobre la organización A.J. & J.A. Redolfi, la cual se formó como un emprendimiento familiar que cuenta en la actualidad con más de 50 años de trayectoria, la cual es dirigida por la tercera generación familiar, es decir por los nietos del fundador. Además A.J. & J.A. Redolfi ofrece una amplia gama de productos dirigidos al mercado de negocios, es decir que se relaciona con clientes corporativos o empresas. Una de sus características relevantes y que le ha aportado un buen posicionamiento es que cuenta con centros de distribución y de autoservicios mayoristas en distintas ubicaciones estratégicas tales como James Craik, Ciudad de Córdoba, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Villa María.

A.J. & J.A. Redolfi cuenta con la definición formal de sus objetivos corporativos, es decir con su visión y misión:

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”.

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de estratégico 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”.

Al analizar la visión y misión de A.J. & J.A. Redolfi se observa que ambos conceptos aluden a la creación de una relación entre empresa-colaboradores-clientes de calidad, aunque también se incluyen elementos como la relación con los proveedores, la

cartera de productos, el desarrollo profesional de los empleados, mantener la gestión familiar, el liderazgo de mercado y alcanzar una rentabilidad de crecimiento. Teniendo en cuenta estos aspectos, se puede decir que la organización cuenta con múltiples objetivos dificultando la consecución de los mismos.

Desde la perspectiva de los recursos humanos se advierte que la empresa no cuenta con programas o planes de desarrollo profesional y de capacitación, además de no contar con un proceso de análisis de desempeño. Todo esto influye en las habilidades y competencias de los empleados para aplicar sus acciones y cumplir con las metas establecidas.

En cuanto a su estructura organizacional presente dos tipos, la primera de nivel geográfico, describiendo los locales comerciales y centros de distribución de acuerdo a su ubicación; el segundo tipo de estructura es de carácter funcional y únicamente se encuentra formalizado para su casa central, ubicada en James Craik, no así para el resto de sucursales. Esta falta de definición de la estructura afecta a su funcionamiento, especialmente a la comunicación entre los distintos puntos de venta, lo que vuelve a la comunicación interna un proceso deficiente. En este sentido, la comunicación se convierte en un proceso circunstancial y no planificado, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos planteados por la generación.

Otro punto a destacar en el análisis organizacional es que carece de un departamento de Recursos Humanos para el manejo de sus 132 empleados, por lo que se considera que las gestiones que debe realizar este área son casi nulas o no existen, por ejemplo no tienen diseño de puestos, el proceso de inducción no está definido, tampoco el de selección de personal y la promoción interna se hace mediante un criterio de confianza y no bajo los criterios de méritos o resultados obtenidos en la empresa, formación, años de antigüedad o capacidad organizativa.

Al carecer de un enfoque sobre la comunicación, el rol del líder no está definido en la estructura, lo que implica que no pueden transmitir los objetivos, metas, cultura, entre otros a sus empleados, dificultando, como se mencionaba anteriormente, al cumplimiento de la visión y misión.

Análisis macro entorno: PEST

El análisis del macro entorno se realizó a través de la herramienta PEST, abordando a las dimensiones políticas, sociales y tecnológicas, dentro de un contexto que se puede caracterizar como frágil, que generará ansiedad en las organizaciones, que es no lineal y E incluso suele ser impredecible, también conocido como entorno BANI (Cascio, 2019). En este contexto las organizaciones cuentan con una dificultad para realizar planificaciones a largo plazo, en donde el uso y la formación sobre habilidades blandas les permitirá a estas empresas, especialmente a las pequeñas y medianas a tomar decisiones en entornos complejos y en momentos de alta incertidumbre. En base a este contexto es que se abordan las siguientes dimensiones:

Político:

Las decisiones políticas de actualidad giran en torno a distintos ejes que son los principales problemas socioeconómicos que transcurren Argentina, en este caso la gestión de la pandemia, el cuidado de la salud, la recuperación económica y financiera y la disminución de la pobreza y la igualdad (Santander, 2021).

Otro de los fenómenos que deben tenerse en cuenta para analizar la perspectiva política se relaciona con las próximas elecciones legislativas que se llevarán adelante entre septiembre y noviembre del año 2021, observando que existe una alta polarización en cuanto a los partidos políticos dominantes a nivel nacional. La decisión de las bancas renovadas podrá marcar un primer rumbo de cara a las próximas elecciones para presidente dispuestas para el año 2023 (Santander, 2021).

Económico:

Argentina atraviesa un contexto con una economía fuertemente golpeada por los sucesos de la pandemia, sin embargo la misma ya venía presentando un deterioro desde el año 2016, con una fuerte devaluación de la moneda, aumentos de inflación y disminución del consumo. Estos aspectos continúan presentes en la actualidad pero más profundos, lo que llevará muchos años en recuperar valores de crecimiento. La inflación se estima, desde fuentes oficiales como el INDEC (2021) que llegará a un 46%, al igual que el BCRA

(2021) quienes proyectan una inflación del 42% y del 38% para el año 2022 y 2023 respectivamente.

El incremento en la inflación impacta de manera negativa en las empresas comerciales, quienes ven a las mercaderías dispuestas para la reventa con aumentos que disminuyen sus márgenes de ganancia. Además, el consumo tampoco acompaña a una recuperación, poniendo de manifiesto una situación compleja para la supervivencia y el desarrollo de las Pymes (CAME, 2021).

Social:

El impacto de la pandemia y de la situación económica ha afectado a un número considerable de individuos, llegando a un imponer un aumento histórico en el nivel de pobreza a escala nacional, cercano al 42% y un 15% de personas viviendo en la línea de indigencia. A causa del debilitamiento de la economía, un gran número de organizaciones cerraron sus puertas, afectando al mercado laboral y a la población económicamente activa, además con la volatilidad en los precios los salarios perdieron valor, disminuyendo el consumo (INDEC, 2021).

Analizando otros aspectos sociales, dentro del sector de consumo de alimentos se observa un incremento por la demanda de productos eco-sustentables lo que habrá las puertas a nuevos mercados que no han sido trabajados hasta la actualidad. La sustentabilidad puede considerarse un factor de cambio a nivel global, ya que se encuentra modificando la manera en la cual los individuos consumen y por ende en la manera en que las compañías compiten (Mercado Libre, 2020).

Tecnológica:

Desde el punto de vista tecnológico se observa un avance importante debido a los fenómenos de digitalización, virtualización y automatización de procesos, que fueron impulsados aceleradamente luego de la irrupción de la pandemia del covid-19. Las organizaciones cuentan con un mayor número de sistemas y tecnologías a emplear, a bajo costo, que les ayuda a generar mayores niveles de productividad y mejorar su desempeño económico. Entre los principales avances en materia tecnológica se encuentra la

automación y robotización de procesos, la inteligencia artificial, la tecnología blockchain, big data, realidad virtual, entre otros (Ramírez, 2021).

Análisis micro entorno

En esta instancia se realiza el análisis del micro entorno utilizando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter el cual permite identificar oportunidades y amenazas en el sector en el cual A.J. & J.A. Redolfi se desenvuelve; reconociendo las posiciones y acciones que llevan adelante los diferentes actores del sector, en este caso de la distribución y comercializaciones del consumo masivo a nivel mayorista. El micro entorno está conformado por estas diferentes fuerzas:

Rivalidad entre competidores:

Dentro del análisis de los competidores se destaca que existen 2 grupos marcados de rivales, por un lado los salones comerciales y por otro los centros de distribución. Respecto al primer grupo de competidores, es decir, de los salones comerciales mayoristas, se observa que existe un alto grado de rivalidad entre los mismos, ya que éstos se encuentran aglomerados en una industria que presenta un bajo crecimiento, es decir que existe un bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores. Por otro lado, los rivales del sector compiten bajo las mismas metodologías, dado a los aspectos mencionados anteriormente.

Los salones comerciales se concentran en generar economías de escala, en el ofrecer una variedad de productos a bajo precio, además de brindar asesoramiento y apoyo financiero con sus clientes. Como se mencionaba, en la Tabla 1 y 2 pueden advertirse los principales competidores actuales del sector a nivel provincia de Córdoba.

Ahora bien, en base al segundo grupo de competidores, en este caso a las distribuidoras, se observa que también cuentan con una fuerte rivalidad. Además, los actores no solo se encuentran concentrados en la provincia de Córdoba sino que han podido evidenciarse otras organizaciones que están establecidas en Santa Fe que llevan sus actividades dentro de la provincia de Córdoba.

Tabla 1: Competidores – Salones Comerciales

LOCALIDAD	ORGANIZACIÓN
Río Tercero	Luconi Hnos A.J. & J.A. Redolfi
Río Cuarto	Grasano
	Monje
	Nueva Era
	Baralle
	A.J. & J.A. Redolfi
San Francisco	Dutto Hnos
	A.J. & J.A. Redolfi
Córdoba	Maxiconsumo
	Yaguar
	Roberto Basualdo S.R.L
	Tarquino A.J. & J.A. Redolfi

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Competidores - Distribuidoras

LOCALIDAD	ORGANIZACIÓN
Santa Fe	Micropack
	Rosental
	A.J. & J.A. Redolfi

Fuente: elaboración propia.

Poder de negociación de los clientes:

Al analizar el poder de negociación de los clientes es fundamental en primera instancia determinar cuál es el mercado al cual se dirigen los competidores que se analizaban previamente. Este tipo de organizaciones se relacionan con el mercado de negocios o también conocido como el mercado corporativo, es decir organizaciones que cuentan con una relación empresa a empresa y no por el contrario de empresa a consumidor, es decir que este último termina siendo el usuario de los bienes que son comercializados.

Considerando estos aspectos se puede decir que el poder de negociación de los clientes se encuentra en un escalafón medio, esto debido a las características de los negocios con los cuales se relacionan los competidores, ya que en su mayoría representan a

pequeñas y medianas empresas, y no por el contrario a grandes cadenas supermercadistas que en este caso contarían con un mayor poder de negociación. Entre los principales clientes se encuentran pequeños supermercados, confiterías, bares, restaurantes e incluso farmacias y panaderías, entre otros.

Estos clientes cuentan con la particularidad que se abastecen de mercadería o bien para la elaboración de un producto final o la reventa de los mismos, en donde el principal factor sobre el cual se concentran se relaciona con el costo de adquisición de dichos productos, es decir, el costo de la mercadería.

Poder de negociación de los proveedores:

Por el contrario, el poder de negociación de los proveedores puede catalogarse como alto debido a que las empresas abastecedoras representan a grandes organizaciones, en muchos casos corporaciones tanto de capitales nacionales, como también multinacionales. Entre ellas se destaca Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Como se mencionaba, el poder de negociación de estas empresas es alto principalmente porque cuentan con grandes dimensiones y con productos de alta calidad a precios más elevados, lo que implica que, para generar el recambio de un proveedor a otro implica un alto costo, ya que las organizaciones competidoras tendrán que restringir parte de la calidad que ofrecerán a sus clientes ante el cambio de cierto proveedor. Esto puede llevar a generar una amenaza relacionada con la disminución de la demanda y por ende tener un impacto en las ventas del negocio.

Amenaza de productos sustitutos:

En cuanto a los productos sustitutos existe la característica de que no se ha identificado un producto sustituto perfecto sino que lo que se sustituye es el modelo de negocio o la manera de ofrecer la mercadería puesta a disposición para los clientes. En este

sentido, se pueden identificar diferentes grupos de productos sustitutos. Por el lado de los mayoristas, los sustitutos se consolidan en aquellos espacios comerciales minoristas, en donde se pueden encontrar productos de menor variedad, con una mayor calidad, por ende a un mayor precio ofrecido. La mercedaria está dirigida a un target diferente y en donde no se pueden generar las economías de escala, pero que satisfacen las mismas necesidades, ya sea la alimentación, o el cuidado y el bienestar de las personas en productos farmacéuticos.

Por otro lado, en cuanto a las empresas de distribución los sustitutos representan a las empresas de logísticas, principalmente aquellas que realizan la distribución en grandes distancias geográficas, en donde pueden generarse las posibilidades de economías de escala o de menores costos pero que se requiere de contar con grandes centros de almacenamiento, como también con una vasta variedad de recursos tales como los camiones. En este sentido se puede decir que la fuerza de la amenaza de los productos sustitutos se considera como baja, ya que el target al cual se dirigen los mismos es distinto al analizado en el poder de negociación de los clientes, es decir que se relacionan, en su mayoría con el mercado de consumo y no con los clientes corporativos.

Riesgo de ingreso de nuevos competidores:

Retomando lo expuesto en el análisis de la rivalidad entre competidores, la industria analizada puede considerarse que se encuentra en una etapa de madurez, en donde existe una mayor concentración de competidores que se reparten en el mercado. De esta forma, hay competidores bien posicionados, por lo que competir frente a ellos se vuelve una situación más compleja. Al analizar las barreras de ingreso se considera también importante observar el momento económico del país, para ingresar a este tipo de mercados se debe realizar una alta inversión en recursos físicos, como almacenes, depósitos, vehículos, maquinaria, empleados calificados, entre otros. Además, es importante la posibilidad de generar una cartera de clientes para mantenerla a lo largo del tiempo. Por tales motivos, se considera que el riesgo de que ingresen nuevos competidores es bajo.

Diagnóstico organizacional

Reconociendo la situación del entorno externo e interno de A.J & J.A Redolfi, se realizó el diagnóstico para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que deben ser tenidas en cuenta con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

Fortalezas:

- Trayectoria de más de 60 años.
- Ubicación estratégica de centros de distribución.
- Infraestructura y recursos para hacer frente a la demanda.
- Gestión y cultura de empresa familiar.
- Amplia cartera de clientes en la provincia de Córdoba.
- Presenta un buen clima laboral.

Debilidades:

- Objetivos corporativos (visión y misión) similares.
- Carece de un departamento de Recursos Humanos.
- La estructura organizacional funcional se encuentra definida solo para la casa central en James Craik.
- No se aplican acciones de formación y capacitación.
- Carece de un plan de comunicación interna.
- No realiza un seguimiento y control sobre el desempeño de los empleados.

Oportunidades:

- Crecimiento en las tecnologías de la información y comunicación.
- Avances tecnológicos para sistemas de gestión y de inventario.
- Bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores.
- Aumento en el consumo de bienes saludables.

Amenazas:

- Inestabilidad e incertidumbre política.
- Volatilidad económica.

- Aumento de la inflación.
- Disminución del consumo.
- Contexto de pandemia por Covid-19.

Internamente se observa que A.J & J.A Redolfi cuenta con una buena infraestructura para llevar adelante sus actividades en un contexto de amplia volatilidad, además de que le ha permitido fidelizar a sus clientes en las distintas ubicaciones estratégicas que presentan a lo largo de la provincia de Córdoba.

Sin embargo, desde el punto de vista del profesional de Recursos Humanos, se observa que la organización carece de un conjunto de acciones específicas para la gestión de los equipos de trabajo. En especial se identifica que se carece de un plan de comunicación y que por ende no existen políticas definidas para determinar cómo será el flujo de comunicación e información, es decir que no se reconocen los canales utilizados.

Al carecer de un plan de comunicación se puede entender que los colaboradores no comprendan los objetivos y las actividades que éstos deben llevar a cabo, ya sea desde un plano operativo, como también estratégico. En este punto se ha logrado advertir que la empresa no cuenta con una distinción en sus objetivos corporativos, es decir en su visión y misión, lo que también influye en la manera en la cual se comunica el proyecto que la misma tiene para el largo plazo.

A su vez, no se evidencian roles marcados de liderazgo, por lo que se considera necesaria la formación de los mismos para que se posicionen como aquellos individuos dentro de la empresa que transmiten el proyecto a largo plazo, además de que posibilitarán la creación de un buen clima laboral, motivando a los empleados a mejorarse profesionalmente y también bajo sus metas personales.

De esta manera, mediante un plan de formación de líderes coach, además de la formalización de los componentes que integran un plan de comunicación, como lo son las políticas, los canales y el mensaje, se espera que se logre una mayor interiorización del proyecto de la empresa, a la vez que se motiva a los empleados a mejorar su desempeño.

Marco Teórico

En este apartado se realiza el abordaje de los elementos teóricos que dan sustento a la intervención que se realiza, en este caso sobre A.J & J.A Redolfi S.R.L. De esta manera, se exponen los aspectos más relevantes concernientes a la comunicación, entendiéndola a esta dese el seno estratégico, para luego profundizar sobre los procesos de comunicación interna y sus objetivos, finalizando en la explicación de la importancia de los líderes, en especial del líder coach. Todo este material, sirve para dar cuenta sobre los lineamientos de la gestión de los recursos humanos, permitiendo en el siguiente capítulo, la descripción del diagnóstico de la empresa, contrastando los resultados advertidos sobre la situación de la empresa frente a los ejes teóricos presentados.

La comunicación desde el punto vista estratégico

Los contextos actuales se caracterizan por contar con una tasa de cambio exponencial lo cual va requiriendo de la adecuación de las empresas a las nuevas exigencias, instaurando un sentido de urgencia para la adaptación y el aprovechamiento de las oportunidades en pos de implementar cambios. Esto genera que las empresas deban gestionar el cambio de manera eficiente, en donde una de las funciones elementales se basa en la comunicación que se lleva adelante entre los empleados de los niveles operarios, mandos medios y directivos (Kotter, 2014).

Considerando lo expuesto, se trae a colación la mención de Villafañe (2008) respecto a la comunicación interna, quien la define como el proceso mediante el cual se lleva adelante el intercambio de información entre la empresa y sus empleados. Sin embargo, el autor hace mención sobre las características de la comunicación, la cual debe considerarse como un elemento estratégico, pues la misma permite la transmisión de los objetivos y valores de la empresa, orientando a los empleados respecto al proyecto de largo plazo, creando las condiciones para que exista una alta participación por parte de sus miembros en la transformación o la gestión del cambio organizacional.

En consecuencia, la comunicación interna, desde la faceta estratégica contribuye a la integración entre las diferentes áreas para que las mismas se encuentren alineadas al

proyecto de empresa, gestando una cultura arraigada, característica indispensable para que una organización pueda desempeñarse en un entorno de alta complejidad (Capiotti, 2009).

En la misma línea, Kotter (2014) plantea que las organizaciones que establezcan un proceso de comunicación asidua contarán con mayores posibilidades para desenvolverse en los entornos de incertidumbre, dotando a los empleados de la información y de la implicación sobre los planes de largo plazo, logrando de esta manera el involucramiento de estos, generando procesos de mejora continua que permiten la trascendencia organizacional.

Es por estas razones, que la gestión de los recursos humanos no debe ser considerada como un mero aspecto operativo, pues la comunicación es una de las funciones elementales para la consecución de los objetivos y el crecimiento organizacional (Villafañe, 2008)

Comunicación interna

Teniendo en cuenta entonces que la comunicación interna es el proceso estratégico que contribuye a la generación de una cultura y una identidad corporativa arraigada que permite la adaptabilidad y la consecución de los objetivos empresariales, se considera relevante adentrar sobre los conceptos puntuales sobre su desenvolvimiento en el seno organizacional.

De acuerdo con Andrade (2005) la comunicación interna se refiere a todas aquellas acciones que son implementadas con el fin de establecer relaciones de calidad entre los miembros que componen a una organización, empleando distintas técnicas que contribuyan a que los mismos se encuentren informados, además de motivarlos para que puedan llevar adelante sus actividades de manera tal que se logren los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

En este marco, existen diferentes tipos de comunicación tales como la comunicación vertical, horizontal y diagonal. La primera de ella hace referencia a la transmisión de información entre los distintos niveles de jerarquía dentro de las estructuras. La horizontal, se basa en la comunicación entre los individuos de un mismo nivel en la estructura, ya sea

que estos pertenecen al mismo departamento o entre diferentes áreas. Por el contrario, la comunicación diagonal se basa los flujos comunicativos que dan lugar a una integración de los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos (Caldevilla Domínguez, 2010).

En este sentido, las organizaciones modernas se encuentran estableciendo procesos comunicativos que afiancen la relación y la integración de los empleados hacia la identidad organizativa, requiriendo de esta manera del desarrollo de comunicaciones de tipo diagonales (Caldevilla Domínguez, 2010).

Para instaurar este tipo de flujos comunicativos las empresas se encuentran ante la necesidad de formar referentes dentro de la empresa, es decir de aquellos individuos que llevan a cabo el proceso de transmisión de la información desde perspectivas no tradicionales, en donde el liderazgo es uno de los factores elementales para que las estrategias y los cambios que busquen generarse tengan el efecto deseado (Porter, 2016).

Liderazgo coach

El líder coach se asocia a este nuevo modelo de concebir a las organizaciones, ya que los mismos no se basan en la planificación y en la evaluación de las actividades que deben desempeñar los empleados, sino en transformarlos, creando de esta forma un proceso que involucre a los mismos, motivándolos y generando interés respecto al crecimiento de las organizaciones (Maxwell, 2010).

Concretamente el líder coach se establecerá como el referente en la empresa, quien dotará de espacios de intercambio para reconocer las aspiraciones y las expectativas de los individuos, de manera tal que pueda establecer los cambios pertinentes para que las empresas puedan consolidarse y cumplir sus objetivos y ambiciones (Dolan, 2012).

Puede decirse entonces que la comunicación interna en las empresas actuales, es decir organizaciones que se desenvuelven en contextos de inestabilidad, requieren de la formación de líderes coach para que acompañen a los empleados a sentirse parte de la empresa, construyendo de manera mutua los objetivos e impulsando a los individuos a un proceso de mejora continua, es decir a organizaciones que busquen la creatividad y la innovación para el logro de sus metas fundamentales (Maxwell, 2010).

Diagnóstico y discusión

Desde el análisis que se ha realizado sobre A.J & J.A. Redolfi S.R.L. se ha advertido que la misma cuenta con la definición de sus objetivos corporativos, los cuales se enfatizan en la búsqueda del crecimiento de la rentabilidad y, desde el punto de vista de los recursos humanos, el desarrollo de profesionales que presenten las capacidades para desenvolverse en los entornos actuales.

Sin embargo, se ha evidenciado que la empresa carece de un plan de desarrollo, al igual que no cuenta con un programa formal de comunicación interna, lo que tiene una consecuencia directa en las posibilidades de desenvolvimiento por parte de los colaboradores, ya que los mismos no se presentan una integración sobre el proyecto institucional lo que implica una dificultad para el logro de dichos objetivos.

En este sentido, se puede decir que la empresa al carecer de un plan de comunicación interna definido, no presenta políticas internas en cuanto a los flujos comunicativos, así como también no cuenta con la definición formal del mensaje que busca transmitir, en donde los canales empleados son convencionales y poco recurrentes, gestando una dificultad para que los colaboradores de las distintas áreas se sientan atraídos, involucrados y motivados en el desarrollo de sus acciones. Es decir, que los empleados de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no se encuentran integrados al proyecto institucional lo cual tiene un efecto en la motivación de estos, en su desempeño individual y en el desenvolvimiento colectivo, es decir en la dificultad para cumplir con los objetivos corporativos de la empresa.

Teniendo en cuenta los factores externos frente a los cuales A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. debe enfrentarse, el hecho de no contar con un plan de comunicación interna formalizado dificultará el accionar hacia el cambio y la adaptabilidad de la organización, y consecuentemente al cumplimiento de sus objetivos.

Es así que se considera relevante llevar a cabo un proceso en donde se definan las políticas, el mensaje y los canales de transmisión de la información, al mismo tiempo que se formen líderes coach que puedan generar la transformación de los colaboradores para

que los mismos integren el sentido de la empresa y puedan contribuir de manera activa en su crecimiento y desenvolvimiento.

Si la organización continua llevando adelante las acciones como lo realiza en la actualidad, difícilmente podrá, en el largo plazo, cumplir con sus objetivos de largo plazo, lo cual generará una dificultad para mantener los aspectos positivos, considerados como fortalezas. Además, toda esta situación implicará que la empresa se encuentre debilitada frente a los cambios del entorno, lo cual pondrá en riesgo el futuro organizacional.

Es así que la definición de los procesos comunicativos y la formación de líderes coach le permitirá a la empresa por un lado, crear las condiciones de mejora continua, y por otro lado, hacerse fuerte frente a las adversidades externas, creando de esta manera las condiciones para la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y diferenciarse de su competencia.

Considerando lo expuesto, se puede decir que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. requiere de la definición de estrategias funcionales basadas en la comunicación interna y en el desarrollo profesional, en este caso para la formación de líderes coach. Tal como lo enunciaba Porter (2016) el líder será quien creara las condiciones de transformación, al mismo tiempo que instaurará una cultura de innovación y creatividad, aspectos señalados por Maxwell (2010) como elementos requeridos en las empresas actuales.

Además, como lo planteaba Kotter (2014) las empresas para instaurar el proceso de que permita la trascendencia como empresa, necesitarán de la aplicación de acciones que no solo se basen en la consecución de los objetivos sino que los empleados se sientan parte del proceso estratégico, quienes podrán diseñar alternativas de mejora, articulando un proceso en donde la comunicación a través de líderes coach contribuya al aprendizaje, al desarrollo y al crecimiento, a la vez que se cumplan con las metas personales de los colaboradores.

Plan de implementación

Objetivo general:

Desarrollar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en A.J & J.A Redolfi S.R.L. que sirva para fomentar el flujo de comunicación y el crecimiento profesional de sus colaboradores, generando un impacto del 5% en las ventas netas para el año 2022.

Objetivos específicos:

- Vincular las estrategias organizacionales a la comunicación interna mediante el diseño de un manual de políticas de comunicación contribuyendo a la integración de los colaboradores con los objetivos de largo plazo.
- Promover el flujo de comunicación interna en la organización mediante el diseño de herramientas de comunicación que se encuentren disponibles para ser utilizadas por los colaboradores y mandos medios.
- Impulsar el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores a través del diseño de un plan de capacitación destinado a la formación de líderes coach.

Alcance:

Para este trabajo se estructuraron tres tipos de alcance, siendo estos el temporal, el organizacional y el geográfico.

En cuanto al alcance temporal, el plan de implementación se proyecta a ser desarrollado a lo largo de 8 meses, iniciando en la tercera semana de noviembre del 2022 y finalizando en la cuarta semana de junio del año 2022.

Respecto al alcance de contenido, se planteó llevar adelante el plan para toda la organización, es decir tanto para su casa central, como también para el resto de sucursales y centros de distribución en la provincia de Córdoba.

En este sentido, desde el alcance geográfico, el trabajo queda enmarcado para ser implementado primero en la casa central de James Craik, para luego instaurarlo en el resto de localidades, siendo estas: Córdoba, San Francisco, Villa María, Río Tercero y Río Cuarto.

Acciones a implementar:

Teniendo en cuenta los objetivos específicos presentados anteriormente, se exponen a continuación tres planes de acción alusivos al diseño de un manual de políticas de comunicación, a la instauración de un kit de herramientas de comunicación, y por último al plan de formación y capacitación de líderes coach.

Plan de acción 1: Diseño de un manual de políticas de comunicación

El primer plan de acción se basa en el diseño y formalización de políticas de comunicación interna, esto con el fin de contar con una esquematización concreta de la manera en la cual se desarrollará el flujo comunicativo en la organización, ya sea desde la casa central hacia el resto de sucursales, así como también la comunicación específica de cada uno de los centros de distribución.

En este sentido, el manual de políticas de comunicación interna contará con la descripción de los estilos de comunicación que deben llevarse adelante entre la organización, sus sucursales y los colaboradores que la integran. En el Anexo 1, se expone el esquema del manual de políticas de comunicación.

Acciones:

- Revisión de la comunicación actual.
- Definición de los estilos de comunicación.
- Definición de políticas de comunicación interna.
- Diseño del modelo de políticas de comunicación interna (Anexo 1).
- Presentación a los directivos de la empresa.
- Ajustes y modificaciones sobre las observaciones.
- Difusión a las sucursales y colaboradores de la organización.
- Implementación.
- Evaluación, control y ajustes.

Plazos:

Las instancias de revisión y diseño se llevarán a cabo durante los meses de noviembre y diciembre del 2022, mientras que la implementación y evaluación se realizarán desde la tercer semana de diciembre del 2022 en adelante.

Responsables

- Directivos de A.J & J.A Redolfi S.R.L.
- Asesora externa profesional en Recursos Humanos.

Recursos y costos

- Informáticos: computadora, acceso a internet, proyector. \$0
- Documentos internos de la empresa. \$0
- Honorarios de asesor externo. \$80.000
- Honorarios de diseñador gráfico para el armado del manual. \$50.000
- Papelería y librería. \$5.000
- Alimentos y bebidas. \$15.000

Plan de acción 2: Diseño de un pack de herramientas de comunicación

Contando con el diseño del manual de políticas de comunicación, se buscará que en el mismo se integren las distintas herramientas que existirán en la organización para tales fines. Actualmente la empresa carece de la formalización de dichas herramientas de comunicación, por lo que se propone el desarrollo e implementación de un pack de herramientas que se encuentren destinados a los diferentes estilos de comunicación existentes, en este caso el corporativo/estratégico, de gestión administrativa, y operacional.

En este sentido, se buscará crear un ambiente de trabajo ameno para los colaboradores, instaurando una voz fuerte en toda la organización, posibilitando la participación de todos los miembros, ya desde los lineamientos estratégicos y objetivos corporativos, la delineación de la gestión interna de los departamentos, y los aspectos relacionados a las actividades operativas. En el Anexo 2 se expone el bosquejo de las diferentes herramientas a utilizar, enunciando a que estilo de comunicación pertenecerá y los beneficios que pueda traer su implementación.

Acciones:

- Evaluación de las herramientas actuales de comunicación.
- Determinación de las nuevas herramientas (Anexo 2).
- Diseño de las nuevas herramientas de comunicación interna.
- Presentación a los directivos de la empresa.
- Ajustes y modificaciones sobre las observaciones.
- Difusión a las sucursales y colaboradores de la organización.
- Capacitación a los empleados sobre su usabilidad.
- Implementación.
- Evaluación, control y ajustes.

Plazos:

La revisión y relevamiento se realizarán durante las últimas 2 semanas de diciembre del 2022, mientras que el diseño de las nuevas herramientas se desarrollará en el mes de enero del 2023, cuya implementación y control correrán desde febrero a junio del 2022.

Responsables:

- Directivos de A.J & J.A Redolfi S.R.L.
- Asesora externa profesional en Recursos Humanos.

Recursos y costos

- Informáticos: computadora, acceso a internet, proyector. \$0
- Documentos internos de la empresa. \$0
- Honorarios de asesor externo. \$80.000
- Honorarios de programador de sistema para el diseño de herramientas virtuales: \$160.000
- Papelería y librería. \$5.000
- Alimentos y bebidas. \$15.000
- Capacitador externo: \$80.000

Plan de acción 3: Plan de formación de líderes coach

En este plan de acción se llevará adelante una instancia de formación y capacitación con los mandos medios de la empresa, cuyo fin se encuentra enmarcado en el desarrollo de dichos colaboradores como líderes coach (Anexo 3).

Estos líderes coach serán los responsables de transmitir y facilitar la comunicación del proyecto a largo plazo de la empresa, respetando el manual de políticas, además de emplear el pack de herramientas mencionado con anterioridad.

Se espera que este plan tenga un efecto en el clima laboral, creando en la empresa espacios de aprendizaje y crecimiento para todos los colaboradores, quienes tendrán un seguimiento constante por parte de sus líderes, contribuyendo al logro de las metas organizacionales, profesionales y personales.

Acciones:

- Definición de las temáticas a tratar en la capacitación.
- Determinación de módulos y estimaciones de tiempo.
- Diseño preliminar del plan de capacitación (Anexo 3).
- Presentación a los directivos de la empresa.
- Ajustes y modificaciones sobre las observaciones.
- Difusión a las sucursales y colaboradores de la organización.
- Implementación de las capacitaciones.
- Evaluación, control y ajustes.

Plazo:

La revisión y relevamiento de información se realizarán durante las dos primeras semanas de febrero del 2022, mientras que el diseño de los planes de capacitación será durante las dos últimas semanas de febrero y las dos primeras de marzo, para que se implementen desde la tercera semana de marzo del 2022 hasta junio del 2022.

Responsables:

- Directivos de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Tabla 3: Presupuesto total

Plan de Acción	Descripción de recursos	Importe
Plan de Acción 1	Honorarios asesora externa en Recursos Humanos	\$ 80.000
	Honorarios diseñador gráfico	\$ 50.000
	Papelería y librería	\$ 5.000
	Alimentos y bebida	\$ 15.000
Plan de Acción 2	Honorarios asesora externa en Recursos Humanos	\$ 80.000
	Honorarios de programador	\$ 160.000
	Honorarios de capacitador	\$ 80.000
	Papelería y librería	\$ 5.000
	Alimentos y bebida	\$ 15.000
Plan de Acción 3	Honorarios asesora externa en Recursos Humanos	\$ 80.000
	Honorarios de capacitador	\$ 80.000
	Papelería y librería	\$ 30.000
	Alimentos y bebida	\$ 50.000
Honorarios profesionales por análisis, planificación y control		\$ 1.300.000
Presupuesto total		\$ 2.030.000

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se expone el impacto económico que generará la intervención en la empresa. Para ello se retoma el indicador planteado en el objetivo general, en donde se busca aumentar las ventas netas en un 5% para el año 2022. Considerando que las ventas del último ejercicio económico (2018) fueron de \$6.195.536, se realizó el ajuste por inflación para contar con los datos actualizados al año 2021 y de esta manera calcular los resultados esperados.

Se tomaron las tasas de inflación expuestas por INDEC (2021), siendo para 2019 de 54%, para 2020 de 36% y para 2021 de 46%. En este sentido las ventas netas ajustadas por inflación fueron:

- Ventas netas año base (2018): \$6.195.536
- Ventas netas año 2019: \$9.541.125
- Ventas netas año 2020: \$12.975.931
- Ventas netas año 2021: \$18.944.859

Tomando los datos de las ventas del año 2021 se le aumenta el 5% como objetivo del plan de implementación, obteniendo un total de \$28.417.288 para el año 2022. Realizando la diferencia entre las ventas del 2022 con las del 2021 se obtiene el beneficio económico, es decir $\$28.417.288 - \$18.944.859 = \$9.472.429$.

Además, se calcula el retorno sobre la inversión, esto para determinar si el plan es viable de llevarse adelante. Para ello, se toman los datos en cuanto a los beneficios económicos y la inversión requerida.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios económicos} - \text{Inversión requerida}}{\text{Inversión requerida}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$9.472.429 - \$2.030.000}{\$2.030.000} \times 100$$

$$\text{ROI} = 367\%$$

En función del resultado obtenido, el plan de implementación es factible de llevarse adelante ya que se cumple con la regla de aceptación del indicador, siendo mayor a 0. Además, se comprende que por cada \$1 invertido por la empresa la misma obtendrá un retorno de su inversión de \$3,67 para el año 2022.

Conclusión y recomendaciones

El hecho de desarrollar un trabajo alusivo a la comunicación interna y a la formación de líderes coach implicó un gran esfuerzo dentro de una organización con características de pequeña y mediana empresa como lo es A.J & J.A Redolfi S.R.L, ya que la misma cuenta con una amplia trayectoria, niveles organizacionales marcados y una expansión geográfica que proyecta su crecimiento en el largo plazo.

En este sentido, al realizar el análisis de situación, se pudo observar que pese al desempeño positivo que ha presentado la empresa, cuenta con una falencia dentro de los procesos de comunicación, lo que influye en la transmisión del proyecto de la empresa, afectando el desenvolvimiento de la misma.

Desde este punto, también pudo advertirse que la organización carece de la formalización en cuanto a programas de comunicación y de herramientas específicas para realizarla, llevando adelante un proceso poco afinado que condiciona el cumplimiento de los objetivos.

Bajo esta mirada, es entonces que se propuso la formalización de las políticas de comunicación interna, la definición de las herramientas de comunicación a utilizar y, la formación y el desarrollo de líderes coach, quienes serán los individuos que llevarán adelante el proceso de transmisión de la información, tanto a nivel corporativa, estratégica, como operativa, vinculando a las distintas áreas y aumentando el sentido de pertenencia de los colaboradores al proyecto de largo plazo de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Configurando un análisis de impacto económico, se puede decir que el plan de implementación generará beneficios tangibles para promover la comunicación y el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores, impactando en las ventas de la empresa. A partir de la proyección de los ingresos, se ha logrado demostrar que el plan es plausible de llevarse a cabo, esto debido a que el mismo arroja un resultado en cuanto a retornos de la inversión positivos.

No obstante, se considera elemental desarrollar un proceso de verificación y ajuste continuo a lo largo de las fases de planificación, diseño e implementación, sobre las variables del macro entorno, en especial las económicas como la inflación. Como bien se ha

planteado, el trabajo se desarrolló en un contexto de alta incertidumbre e inestabilidad, en donde podrán verse alteradas las tasas de interés, lo que implicará la corrección de las estimaciones expuestas en apartados anteriores.

Además de los planes de acción propuestos y de las conclusiones a las cuales se arriba, se exponen a continuación una serie de recomendaciones que le permitirán a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a impulsar su crecimiento en el largo plazo.

Como primera recomendación se plantea el diseño de planes de carrera profesional para los colaboradores de las diferentes áreas y sucursales, lo cual permitirá promover el aprendizaje, crecimiento y el sentido de pertenencia sobre la empresa. Con un plan de estas características también se logrará retener al talento humano, siendo este uno de los principios que expone la organización en sus objetivos corporativos.

En segundo lugar, se recomienda desarrollar la figura del socio estratégico de negocios dentro de la gestión y administración de los recursos humanos, en este sentido implicando una orientación sobre las necesidades de las personas con perspectivas a largo plazo. El primer paso fue la formación de líderes coach, pues en segunda instancia éstos líderes podrán posicionarse como asistentes de la gerencia para alinear las estrategias y las operaciones, de manera tal que los objetivos permitan cumplir no solo un desempeño positivo económico sino también sobre los colaboradores, es decir en su desarrollo continuo como profesionales.

Como tercera y última recomendación, se plantea llevar adelante inversiones en tecnologías, especialmente relacionadas a las Tecnologías de Información y Comunicación, TIC, las cuales permitirán profundizar el pack de herramientas propuestos, además de posibilitar nuevas formas y relaciones laborales, esto considerando el contexto de pandemia sobre el cual se desenvuelven las organizaciones.

Bibliografía

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Editorial Gesbiblo.
- BCRA (2021). Relevamiento de expectativas de mercado, julio de 2021. Disponible en: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210730%20Resultados%20web.pdf>
- Caldevilla Domínguez, D. (2010). La cara interna de la comunicación en la empresa. España: Editorial Magnolias.
- CAME (2021). Índice de precios minoristas. Disponible en: <http://redcame.org.ar/estadisticas-pyme/78/ndice-de-ventas-minoristas>
- Capriotti, P. (2009). Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago de Chile: Editorial Libros de Empresa.
- Cascio, J. (2020). *Enfrentando la era del caos*. Disponible en: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Dolan, S. (2012). Coaching por valores. Madrid: Editorial LID.
- Gavilano, L. Ayasta, E. Yactayo, D. Vela, S. (2018). *Coaching como herramienta gerencial*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499017/html/>
- Gil, F. Alcover, C. Rico, R. Sánchez Manzanares, M. (2011). *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>
- Indec (2021). Índice de precios al consumidor, julio de 2021. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf
- Kotter, J. (2014). Acelerar: cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido. Buenos Aires: Editorial Conecta.
- Maxwell, J.C (2010). Liderazgo: lo que todo líder necesita saber. Tennessee: Editorial Grupo Nelson.

- Maza, Melisa Graciela (2017). *Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica de Córdoba*. Disponible en:
http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1443/1/TM_Maza_Melisa.pdf
- Mercado Libre (2020). Crecimiento del consumo sustentable online en Argentina y América Latina. Disponible en: <https://s3.amazonaws.com/mercado-ideas/wp-content/uploads/sites/2/2020/08/20194634/pdfresizer.com-pdf-resize.pdf>
- Porter, M. (2016). *Lo esencial en la gestión empresarial*. Barcelona: Editorial Profit.
- Ramírez, P. (2021). 12 tendencias tecnológicas y empresariales para 2021. Disponible en: <https://trycore.co/tendencias-tecnologicas/12-tendencias-tecnologicas-y-empresariales-para-el-2021/>.
- Santander (2021). *Política y económica: Argentina*. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Villafañe, J. (2008). *Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.

Anexo

Anexo 1: Diseño preliminar del manual de comunicación interna

Manual de Comunicación Interna



Fundamentación

Este manual se desarrolló con el fin de unificar los conceptos y los estilos de comunicación dentro de nuestra organización. Nos consideramos abiertos al aprendizaje y al crecimiento continuo de nuestros colaboradores, creando los espacios idóneos para que puedan desenvolverse conforme a nuestras normas internas, respetando los valores organizacionales y los principios de convivencia.

Esperamos con el manual desarrollar un estilo de comunicación que permita identificarnos como organización, priorizando las metas personales y profesionales para contar con colaboradores satisfechos y emocionalmente preparados para los nuevos desafíos del entorno.

Objetivos del manual

- Clarificar los estilos de comunicación dentro de nuestra organización.
- Estimular la integración de nuestro grupo de colaboradores a nuestra visión empresarial.
- Promover el aprendizaje y el crecimiento de todo nuestro equipo de trabajo.
- Generar espacios de convivencia y entendimiento mutuo entre las sucursales y nuestros grupos de interés.

Estilos de comunicación

En nuestra organización existen diferentes estilos de comunicación, en este caso los formales y los informales. Dentro del primer grupo se diferencian los estilos corporativos y estratégicos, aquellos relacionados con las actividades administrativas y los operativos. A su vez, dentro de los estilos informales se espera que se creen espacios en donde los trabajadores puedan compartir situaciones, tanto personales como laborales, así como también participación para unificar la experiencia de ser parte de Redolfi.

Estilo Corporativo y estratégico

Se basa en la transmisión información concerniente a los planes estratégicos y lineamientos a largo plazo que persigue la organización, comunicando con un mensaje claro y cordial las metas que nos establecemos, con el fin de integrarnos como grupo empresario.

Estilo Gestión administrativo

Se basa en la relación que existe entre la gerencia directiva y los departamentos funcionales, en donde la tarea de recursos humanos se hace elemental para informar a los colaboradores el enfoque de gestión que se persigue para el cumplimiento de las metas.

Estilo Operativo

Se basa en la comunicación que se da entre los responsables de cada área con sus colaboradores, en este sentido informando sobre los objetivos, tareas y actividades a desarrollar, así como también los avances de la organización y modificaciones aplicadas en las modalidades de trabajo.

Confidencialidad

Se plantea el principio de confidencialidad en cuanto a la información interna que sea transmitida dentro de los diferentes niveles de la organización, por lo que los colaboradores no pueden hacer uso de dicha información por fuera de los límites de la empresa. En este sentido, toda información expuesta internamente deberá ser pura y exclusivamente empleada para el quehacer organizacional.

Anexo 2: Pack de herramientas de comunicación

En este apartado se exponen las herramientas que se utilizarán de acuerdo a los estilos comunicativos, es decir el corporativo y estratégico, la gestión administrativa, y el operario.

Estilo corporativo y estratégico

- Difusión de anuncios y desempeño organizacional a través de una revista institucional en formato físico y digital.
- Newsletter con anuncios sobre los avances organizacionales.
- Eventos corporativos (reuniones semestrales o anuales entre las sucursales).

Estilo de gestión administrativa

- Intranet
- Email.
- Circulares.
- Reuniones informativas.
- Reuniones de trabajo y seguimiento.

Estilo de comunicación operativa

- Intranet
- Email.
- Cartelería
- Buzón de sugerencias.

Anexo 3: Plan de capacitación de líderes coach

En este apartado se expone el plan de capacitación en liderazgo coach dirigido a los mandos medios de cada una de las sucursales de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Módulos	Lineamiento	Descripción	Estimación de tiempos
Módulo 1	Liderazgo eficaz	Reflexiones sobre la relación entre liderazgo efectivo y desempeño en las organizaciones.	1° semana (2 horas)
Módulo 2	El trabajo del líder	Aprendizaje sobre la visión y el compromiso como dos actividades centrales de los líderes.	2° semana (2 horas)
Módulo 3	Toma de decisiones del líder	Aprendizaje sobre la toma de decisiones y la conexión como dos actividades centrales de los líderes.	3° semana (2 horas)
Módulo 4	Liderando con influencia	Aprendizaje sobre estilos para la creación de influencia y compromiso con el equipo de trabajo	4° semana (2 horas)
Módulo 5	Líderes en equipos de alto desempeño	Exploración sobre la manera en la cual se forman y liderar equipos de alto desempeño	5° semana (2 horas)
Módulo 6	Cambio organizacional	Aprendizaje sobre estrategias eficientes para liderar el cambio en las organizaciones	6° semana (2 horas)