

Trabajo final de Grado

Universidad Siglo 21



“Nuevas Políticas de Comunicación Interna y Propuesta en capacitación de liderazgo coach en Empresa Agrícola- Departamento de Tercero Arriba”.

Autor: María luz de los Milagros Bilat.

DNI: 38.514.150.

Legajo: VRHU12041.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Cordoba, 2021

Resumen

Campo Agrícola fue el objeto de estudio de este reporte de caso, esta una empresa dedicada la siembra y cosecha en campos rentados para tal fin de la provincia de Cordoba, desde el 2006, que tenia como problemas centrales la falta de un plan de comunicación interna que generaba inconvenientes a la hora de contratar el personal y mandos medios orientados al poder lo que generaba un mal clima laboral. Motivo por el cual luego de una amplia revisión bibliográfica sobre los conceptos centrales del trabajo se diseño un plan de acción cuyo objetivo fue diseñar políticas comunicacionales junto con un plan de comunicación bidireccional y gestionar una capacitación en liderazgo coach para los capataces con la finalidad de que la organización obtenga un aumento del 10 % sobre la rentabilidad de los campos. Teniendo como resultado un retorno de inversión del 103%.

Palabras Claves: Comunicación interna – Plan de comunicación – Liderazgo Coach

Abstract

Campo Agrícola was the object of study of this case report, this is a company dedicated to sowing and harvesting in fields rented for this purpose in the province of Cordoba, since 2006, which had as central problems the lack of an internal communication plan That generated inconveniences when hiring power-oriented personnel and middle management, which generated a bad working environment. Reason why after an extensive bibliographic review on the central concepts of the work, an action plan was designed whose objective was to design communication policies together with a two-way communication plan and manage a coach leadership training for foremen with the purpose that the organization obtains a 10% increase on the profitability of the fields. Resulting in a return on investment of 103%.

Keywords: Internal communication - Communication plan - Leadership Coach.

INDICE

Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	6
Análisis PESTEL.....	7
Análisis Porter	11
Análisis FODA	12
Marco Teórico	14
Comunicación interna.....	14
Plan de comunicación.....	14
Liderazgo Coach.....	15
Diagnóstico y discusión.....	17
Plan de implementación.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos específicos	18
Alcances.....	18
Implementación de políticas de comunicación interna.....	18
Diseño de plan de comunicación	20
Capacitación en liderazgo coach	21
Marco de tiempo de implementación	22
Evaluación del impacto de la evaluación	22
Conclusion	24
Recomendaciones	24
Bibliografía.....	25
Anexo	27
Anexo I - Programa en liderazgo coach	

Introducción

Campo Agrícola es una empresa ubicada en el departamento de Tercero Arriba, Provincia de Córdoba que fue creada en el año 2004, cuyo objeto es realizar la actividad agrícola primaria sobre campos de terceros. La misma se encuentra formada por 4 personas, tres de ellos son hermanos herederos de campos de aptitud agrícola que abrían sido adquiridos por su abuelo. El cuarto socio es Contador, quien estaría a cargo de la administración de la empresa. La sociedad se crea a partir de la propuesta de los hermanos de emprender una explotación conjunta sobre los campos, asegurándoles a ellos el mismo tratamiento como arrendadores de sus inmuebles, pero participando de la explotación agrícola como parte de esta sociedad.

La empresa tiene una explotación “base” de 552 hectáreas, que son los inmuebles propiedad de sus socios que vienen siendo sembrados ininterrumpidamente desde el inicio de la sociedad, y cada año la empresa busca alquilar campos a terceros dentro de la zona para aumentar la cantidad de hectáreas explotadas. Ésta no posee maquinaria para el desarrollo de las actividades, contrata un plantel estable de proveedores de servicios de siembra, fertilización, pulverización y cosecha. En relación con esto, se hacen reuniones regularmente con estos proveedores para planificar las fechas ideales para la realización de las tareas de siembra, fertilización y pulverización de cada lote.

El proceso de la empresa comienza con la elección de los lotes y su destino a los distintos cultivos. La planificación y asignación de los distintos lotes a un cultivo en particular ya está determinada con anticipación, manteniéndose una política de rotación entre los distintos cultivos (soja y maíz) en la búsqueda de mayor sustentabilidad económica y agronómica para el mediano y largo plazo. Definidos los lotes, se planifica con el asesor (ingeniero agrónomo contratado exteriormente) las fechas ideales para la implantación de los cultivos, las variedades de cada semilla y el esquema de fertilización para cada uno. Asimismo, se planifican las distintas aplicaciones de herbicidas y fungicidas que serán necesarios en cada ciclo. Los productos obtenidos son los denominados commodities agrícolas, cuyo destino final puede ser el mercado interno y el mercado externo.

Campo agrícola tiene almacenamiento propio en una planta de silos con capacidad de 1500 toneladas de acopio. El resto de los granos es entregado a empresas de la zona para su acopio y comercialización. El transporte de insumos (semillas, fertilizantes y agroquímicos) hasta los distintos lotes es realizado mediante camiones contratados. Hasta su utilización, dichos insumos son almacenados en la empresa proveedora que cuenta con instalaciones autorizadas para su almacenamiento.

El principal problema que se detecta en esta organización está dado por problemas de comunicación entre los socios dueños y los contratistas de los campos que no llegan a conseguir el capital humano necesarios para los tiempos de siembra y de cosecha, debido a que no tienen un estilo de liderazgo que permita tomar decisiones asertivas con respecto a lo que ocurre en cada una de las hectáreas sembradas.

Algunos autores abordaron los problemas de comunicación en las organizaciones y el estilo de liderazgo coach y su importancia dentro de ellas.

Duarte, Diego (2020) en su trabajo final de grado un reporte de caso, realizado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi de la provincia de Cordoba indica que:

La relevancia de este caso se fundamenta en crear procedimientos y políticas de comunicación interna que generen un continuo y oportuno conocimiento para lograr un óptimo clima laboral, siendo necesario establecer un plan que permita mejorar la comunicación en todo el personal; al promover el diálogo, la participación, la transparencia y la confianza se logra sentido de pertenencia (pag.3)

Por su parte Condor Hector (2018) en la revista científica Scielo de Argentina redactó un paper cualitativo de revisión bibliográfica titulado “ La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público” en el que indica que la comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos. El comprender a la comunicación como un sistema transversal a la institución hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo

meramente instrumental. La comunicación interna es el alma y espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda institución y organización. La inexistencia de una verdadera comunicación interna, la rumorología y el secretismo son otros de los inconvenientes con los que se tiene que lidiar en toda institución pública, lo que conlleva a desmotivar y generar conflictos entre los propios trabajadores.

Para el liderazgo coach se toman los antecedentes de Santangelo Guillermo (2018) quien realizó un trabajo cuantitativo sobre las empresas multinacionales que operan en Argentina con la finalidad de poder conocer cuánto el liderazgo influye en el éxito empresarial llegando a determinar que cuando un líder se decide a actuar, el lugar para comenzar deberían ser los empleados, mejorando la relación con ellos, haciéndoles la vida más sencilla, facilitando y proveyendo los recursos necesarios, con el objetivo de que puedan desarrollarse y alcanzar su potencial. El trabajo del líder coach es garantizar que se cuide a los empleados, considerar a cada persona como si fuera capaz de realizar un aporte significativo dado que ellos cuidarán a los clientes y éstos son los que en definitiva permiten el sustento de la compañía.

La relevancia que tiene trabajar en la mejora de la comunicación y la formación de los mandos medios en liderazgo coach en campo agrícola radican en la necesidad de mantener al personal informado con respecto a lo que sucede dentro de la organización en los momentos de siembra y cosecha siendo una ventaja competitiva en contar con mandos medios que busquen desarrollar a los equipos de trabajo que son el sustento de la compañía.

Análisis de la situación

Campo agrícola cuenta con un organigrama que está compuesto por los cuatro socios, tres de ellos son hermanos y el cuarto es el contador de la empresa. Cuentan con una persona que es el encargado del mantenimiento y del cuidado de los campos. El ingeniero agrónomo contratado es externo a la empresa, solo se reúne con él cuando tienen que planificar las fechas ideales para la implantación de los cultivos, las variedades de cada semilla, el esquema de fertilización para cada uno y planifican las distintas aplicaciones de herbicidas y fungicidas que sean necesarios en cada ciclo. Luego, todos los trabajos a campo (siembra, fumigación y cosecha) lo realizan proveedores de estos servicios.

Es importante, en una organización, dar el debido reconocimiento al departamento de recursos humanos, ya que, para hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos es necesario contar con los esfuerzos del personal. Poniendo énfasis en este punto, es de gran importancia que los gerentes de la empresa o área, reconozcan el recurso humano en las operaciones diarias de una organización. Se requiere personal de diversa índole o clase: operativos, y personal de apoyo; personal administrativo, y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades.

La explotación base que tiene campo agrícola son 552 hectáreas, las cuales son propiedad de los hermanos, es ininterrumpida desde el inicio de la sociedad y cada año se ha buscado alquilar más campos a terceros dentro de la zona de influencia. La empresa contrata servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha de un plantel estable de proveedores de la zona. Ella no cuenta con la maquinaria necesaria para sus actividades ni con personal para que las lleve a cabo. Sólo cuenta con un silo de 1500tn, un galpón y maquinaria agrícola, tal como tractores, pulverizador, tolvas y herramientas menores. A su vez, las tareas de planificación se realizan con un asesor ingeniero agrónomo. Cabe aclarar que la zona donde está ubicado Hernando tiene un suelo con la máxima aptitud, estos suelos son de características texturales limo-arenosos y facilitan las técnicas de cosechas sustentables, que es lo que buscan los socios. Las actividades principales de la zona se concentran en el sector agropecuario. Resultaría muy rentable pensar en maximizar

la cosecha de maní e incorporando también soja, no menos rentable. Desde lo estratégico, la empresa podrá cosechar mayor cantidad y acrecentar sus ingresos.

La atracción y retención del talento humano en toda organización se puede considerar como un recurso estratégico, el cual brinda ventajas competitivas a una organización. Las organizaciones deben enfocarse en retener el talento humano, disminuyendo al máximo las estadísticas de rotación, que pueden afectar la integridad de la misión organizacional.

Para que la empresa pueda destacarse en la zona de trabajo sería necesario seleccionar personal especializado para desarrollar un departamento de Servicios (pulverización, fertilización y cosecha). De esta manera la empresa podrá brindar un servicio personalizado y alineado a los objetivos, misión y visión de esta.

A continuación, se realizará el análisis PESTEL, que es una herramienta utilizada para analizar y definir el contexto de una compañía a nivel macroeconómico.

Análisis PESTEL

Factores políticos

Argentina tuvo un cambio de gobierno el 10 de diciembre de 2019, con la llegada al poder de Alberto Fernández quien le ganara en primera vuelta al expresidente Mauricio Macri por una diferencia de 8 puntos.

Entre las principales medidas que se tomaron durante el primer periodo se pueden destacar el aumento de las retenciones a los productos agropecuarios, el cepo a la exportación de carne entre otras.

Que llevo en varias ocasiones a que la mesa de enlace realice paros en contra de las medidas tomadas por el gobierno nacional.

El presidente de Confederaciones Rurales Argentina (CRA), Jorge Chemes, anticipó que las medidas de fuerza del campo contra el cepo a las exportaciones de carne se tomarán después de las elecciones PASO. El dirigente rural comentó que “yer la Mesa de Enlace tuvo una asamblea de productores y allí se tomó la decisión de hacer un paquete de medidas de protesta que se irán implementando a través de los días. Esas medidas, sin dudas, incluirán el cese de comercialización. Estamos pensando en la necesidad de que ese cese no sea solo de carne, sino de todo el sector

agropecuario, porque los problemas que está enfrentando el campo son cada día más graves (Perfil, 2021, <https://acortar.link/NQvHZl>)

Argentina es la nación que aplica las políticas agropecuarias más extractivas y distorsivas de todo el mundo. Extrae recursos al sector agropecuario, principalmente a través de derechos de exportación que deprimen los precios recibidos por los productores.

En el período 2016/18 esa extracción fue estimada en un promedio de -15,3%. Los derechos de exportación generan distorsiones e incertidumbre (Infobae, 2021).

Factores económicos

La Argentina está en una situación delicada desde la finalización del mandato de Mauricio Macri con una desocupación en torno al 12% y una pobreza que superaba el 50%, (Indec, 2021) la pandemia agudizó estos indicadores.

Además, vale decir que el exceso de gasto público que lleva el déficit fiscal, monetización del déficit e inflación, restricción externa (falta de dólares) que está determinada endógenamente por las políticas disciales y monetarias aplicadas. En este sentido, los impuestos a la exportación constituyeron una fuente relevante de recaudación fiscal (dependiendo del período entre 0,5% y 3,5% del PBI) (Indec, 2021) y aparentan ser una forma efectiva para manejar los problemas fiscales en el corto plazo, si bien en el largo plazo desincentivan la exportación y reducen el comercio.

Factores sociales

El campo estuvo siempre en disputa por el modelo que representa siempre el peronismo cuando está en el poder y esto se debe a que al ser una actividad rentable siempre buscan aplicar impuestos al sector y mejorar la calidad de vida de los trabajadores que en ocasiones tienen condiciones de trabajo deplorables, es así como se creó un estatuto del peón rural con la finalidad de que tengan un trato más digno quienes se encargan de la siembra y la cosecha del campo que establece entre los siguientes beneficios:

Jornada laboral de 8 horas diarias y 48 horas semanales, desde el lunes hasta el sábado a las 13 horas. Está prohibido trabajar a partir de las 13 horas del sábado y hasta las 24 horas del día siguiente, a menos que haya necesidades de producción o de mantenimiento. En ese caso, tienen derecho a un día de descanso dentro de los siguientes 7 días. También se puede trabajar el domingo cuando lo exigen las

necesidades del establecimiento o se establecen guardias rotativas entre el personal. En ese caso, tienen derecho a un día de descanso durante la siguiente semana. En cuanto a la vivienda que tienen los peones rurales estas deben tener seguridad, higiene, luz y comodidades. El empleador está obligado a mantener la vivienda libre de malezas a su alrededor y a controlar las fuentes de riesgos eléctricos, de incendios y la posibilidad de derrumbes (Ministerio de Trabajo de la Nación , 2019, <https://cutt.ly/gRWt9IY>).

Factores tecnológicos

Actualmente el agotamiento del modelo productivo del sector agrícola abre nuevos interrogantes. Este modelo ha derivado en rechazo social por sus consecuencias ecológicas y sobre la salud. Asimismo, se han generado nuevos costos económicos por el uso del paquete tecnológico, como la aparición de nuevas especies resistentes a los agroquímicos que demandan una cada vez mayor utilización de insumos. Dicho esto, se ha reducido fuertemente el ritmo de innovaciones, que ya son de carácter incremental y no radical. El nuevo paradigma tecnológico que emerja a partir de este agotamiento abre el interrogante sobre si existe una ventana de oportunidad para que los países en desarrollo puedan insertarse en los eslabones estratégicos y así comandar el proceso de innovación en pos de sus necesidades económicas y sociales.

Ya podemos encontrar tractores con piloto automatizado y GPS, tener totalmente domotizada una granja, calefacción, alimentación, o toda una comunidad de regantes que a través de un ordenador o teléfono móvil poder controlar los turnos de riego. Con todas estas innovaciones se están consiguiendo diferentes mejoras en el sector, ya sea en calidad de vida del trabajador o mejoras económicas. Aunque los avances van despacio, pues en el mundo rural existe una brecha informática amplia, poca cobertura de Internet y móvil en el mundo rural. (Gomez, Sebastian , 2019, <https://acortar.link/tOf5AP>).

Factores ecológicos

. Se suelen producir principalmente debido a las actividades humanas que se desarrollan en el campo, aunque también las hay naturales, y tienen su impacto en la naturaleza, pudiendo

ocasionar daños a los ecosistemas y la biodiversidad. Los principales problemas ambientales en el campo son:

1. Contaminación agrícola: La actividad agrícola que con frecuencia se desarrolla en el campo genera diversos problemas ambientales. Uno de estos se deriva del uso de pesticidas, plaguicidas, herbicidas y fertilizantes químicos durante estas actividades. Estos productos generan contaminación atmosférica, para los suelos y para las aguas. La contaminación a su vez ocasiona perjuicios al ecosistema y a su biodiversidad.
2. Deforestación y desertificación: La tala indiscriminada de bosque o su quema para conseguir tierras para uso agrícola, ganadera o construcción de infraestructura trae consigo graves consecuencias para el medio como el aumento en las emisiones de dióxido de carbono o la reducción de su absorción. La deforestación es un problema ambiental muy importante ya que también tiene efectos globales como su contribución al cambio climático. Una de las consecuencias de la deforestación, junto al sobrepastoreo, el cultivo agrícola o el avance de los desiertos y disminución de las precipitaciones, es la desertificación de las tierras. Una de sus consecuencias es el aumento de la sedimentación de ríos y lagos.
3. Erosión: La disminución de la vegetación de los ecosistemas contribuye a que la acción del viento y el agua arrastre el suelo fértil hacia otros lugares, dando lugar a la erosión del suelo. Por ejemplo, los sedimentos empujados al fondo marino pueden sepultar su vegetación o tapar cuevas.
4. Eutrofización: La eutrofización consiste en un aumento de nutrientes en los ecosistemas de agua dulce y costera, dando lugar a un incremento de plancton y algas superficiales que no permiten la difusión de oxígeno hacia las aguas profundas y, como consecuencia, se produce la muerte de peces y otras especies. Estos nutrientes pueden llegar a estos ecosistemas procedentes de residuos de actividades agrícolas, industriales o de la deforestación (Sanchez, 2018)

Factores legales

- Ley nacional N°26509 Emergencia Agropecuaria.
- Ley N° 9164 de Agroquímicos.

- Ley N° 9164 Productos químicos o biológicos de uso Agropecuario.
- Ley N° 26727 del trabajador rural

El segundo análisis que deberá realizarse permite conocer como la empresa interactúa con su microentorno entendiéndose como clientes, proveedores y competidores además de las amenazas en cuanto el ingreso de nuevos competidores o productos sustitutos.

Análisis Porter

Poder de negociación de los clientes

Los clientes no cuentan con mucho poder de negociación debido a que la organización cuenta con uno de los precios mas bajo del mercado en comparación con otras del mismo rubro.

Poder de negociación de los proveedores

En cuanto a los proveedores Campo Agrícola cuenta con mucha experiencia en el mercado y siempre trabaja con los mismos dándoles trabajo durante todo el año y haciendo compras en grandes volúmenes de materias primas lo que hace que el poder de negociación de estos se vea disminuido.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Esta no es una amenaza para Campo Agrícola debido a que el campo está pasando momentos difíciles por las inclemencias que genera el cambio climático y el calentamiento global, además de las crisis que se vive a nivel política con respecto al sector.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La probabilidad de ingresos de nuevos competidores es nula porque este tipo de empresas requiere de una gran inversión y de mucho tiempo de espera para tener un retorno de inversión, además de ser un grupo cerrado de personas las que componen la actividad.

Rivalidad entre competidores

Ante la rivalidad entre competidores, en algunas ocasiones es conveniente asociarse con otros productores pequeños y así forjar juntos una sinergia de venta.

El análisis FODA nos permite analizar las fortalezas y debilidades de los recursos que posee una empresa o un proyecto y cuáles son sus oportunidades y amenazas externas, proporcionándonos una perspectiva de la posición de esta.

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Es una empresa familiar.	1. No cuentan con personal propio.
2. Tienen misión y vision detalladas claramente.	2. No poseen maquinaria propia.
3. Los campos donde realizan la producción son propios.	3. No existen auditorias de comunicación organizacional.
	4. No cuentan con protocolos de Higiene y Seguridad.

Oportunidades	Amenazas
1. Posibilidades de expansión.	1. Condiciones climáticas muy variables.
2. Posibilidad de contratar personal especializado.	2. Posible competencia en la zona.
3. Demanda permanente durante todo el año.	3. Países competidores.
	4. Aumento de las retenciones al sector.
	5. Falta de divisas para realizar importaciones.

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir desde la vision profesional que el campo que es una de las principales actividades que permite que el país se desarrolle por la gran cantidad de dólares que consigue para el tesoro y una de las mas castigadas por los gobiernos en cuestiones de impuestos, esta industria continuo trabajando durante la pandemia debido a que los

trabajadores siempre cumplen con las medidas de distanciamiento por ser este un trabajo que se realiza en equipo pero en solitario, motivo por el cual siguió operando.

Pero lo que nunca mejoro este sector es sus recursos humanos por que las personas que trabajan lo hacen de manera temporal y estacional siendo muy difícil la retención del talento humano, quienes generalmente hacen el trabajo de siembra y cosecha son personas de bajos ingresos que algunas de ellas no están registradas cobrando su sueldo de manera totalmente irregular. Siendo la comunicación una cuenta pendiente, al igual que la formación de los mandos medios que están preparados para que las personas trabajen y cumplan llevándolos incluso por momentos a la era de la esclavitud.

Marco Teórico

Se presenta a continuación los principales ejes de este trabajo desde la visión de diversos autores entre ellos los conceptos de comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

Comunicación interna

García Jimenes, J. (1998) refiere que invertir en comunicación interna es invertir en capital humano, lograr beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional generando pertenencia, unidad, participación e identidad; tan igual que a las organizaciones privadas.

Para Fiske Jhon (2004) la comunicación en el ámbito de las organizaciones es un campo cuya cobertura ha ido creciendo hasta abarcar prácticamente a todas las esferas de nuestra sociedad. Las concepciones originarias de gestión de la comunicación que despreciaban el ámbito interno y que externamente tan sólo se dirigían, de forma unidireccional, hacia clientes potenciales, han quedado totalmente obsoletas. Los enfoques modernos de comunicación organizacional se orientan ahora desde una perspectiva multidisciplinar y que se sustenta desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing.

Plan de comunicación

El plan de comunicación interna permite que las organizaciones establezcan una rutina comunicativa eficiente y fructífera; algo que suele existir de manera informal e inconsciente, pero que, si se realiza de manera inteligente, puede potenciar muchísimo los resultados. Sumado todo esto, son los mandos intermedios los que terminan actuando como principales promotores de las tareas de comunicación interna, aliados clave de los que necesitan para obtener confianza y su participación (Cuenca & Verazzi, 2020).

Un plan de comunicación bien diseñado y correctamente ejecutado es un vehículo efectivo para derribar las barreras al cambio y ganar la simpatía de las personas implicadas. El compromiso de la alta dirección debe mostrarse a lo largo de todo el proceso de comunicación para mandar el mensaje a la organización de que los cambios son una prioridad organizativa (Galpin, 2013).

los beneficios de llevar a cabo un plan que articule una buena comunicación interna son:

1. Ayuda a la identificación de los trabajadores con la filosofía de la empresa.
2. Circulación con rapidez y fluidez de la información.
3. Cohesión en el grupo.
4. Mejora la interactividad -vínculos más allá de lo laboral- la comunicación organizacional dinamiza la manera de interactuar.

Esta labor debe ser entendida como parte fundamental en el funcionamiento de una empresa, ya que el gasto de una buena comunicación es mucho menor a las pérdidas que se pueden generar al no estar enterados de los acontecimientos (Capriotti, 1998).

Liderazgo Coach

El líder coach es aquel que diseña un equipo excelente, en donde cada persona es la más capaz para hacer lo que hace. Por eso el micro management no funciona. El líder coach necesita aprender que su poder de apalancamiento depende mucho más de su humildad y capacidad para apoyar sus colaboradores, que de su pericia técnica. Sus competencias básicas son la delegación y el empowerment, la defensa de la visión y el comportamiento coherente con sus valores (Kofman , 2017)

El coach utiliza como método el coaching que es socrático, es decir, por medio de preguntas y de una escucha basada en el absoluto respeto, el coach trata de que el cliente, también llamado coachee (entrenado), se conozca a sí mismo/a, comprenda sus motivaciones personales y supere sus limitaciones, tanto para alcanzar un objetivo como para aceptar la realidad tal cual es (que también es un objetivo). Se trata de un proceso de cambio, un recorrido a lo largo de una serie de sesiones que se prolongan algunos meses para permitir que el cambio se realice. Entre sesiones, ocurre que todo aquello que el cliente ha hecho consciente, lo convierte en importantes cambios en su vida. Es muy importante que se establezca una relación agradable con entre coach

y coachee para que el proceso sea un catalizador del cambio. A esta relación se le llama rapport (Casado Alcade, 2013).

El coaching se ofrece a gerentes, colaboradores y equipos en las empresas, dando como resultado un acompañamiento y retroalimentación sistemática para la eficacia de los procesos organizacionales y el logro exitoso de los resultados empresariales. De esta manera, el coaching ha llegado a ser fundamental en la vida de las empresas al punto de nos dice que los buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional (Goleman, 2000)

Se puede concluir que la comunicación interna es aquella permite emitir mensajes para que toda la organización este informada en la que los planes de comunicación sean herramientas estratégicas que permitan el cumplimiento de objetivos de los trabajadores y los de la empresa que apoyados por el líder coach se pueden lograr resultados extraordinarios en cuanto a los cambios a nivel clima laboral y desarrollo de competencias teniendo trabajadores mas efectivos y eficientes.

Diagnóstico y discusión

Los principales problemas de acuerdo con el análisis realizado en Campo Agrícola están relacionados con la falta de un plan de comunicación interna y la escasa formación de sus mandos medios que permitan una correcta gestión del personal que es contratado de manera temporal debido a la actividad de siembra y cosecha, haciéndoseles cada vez más difícil poder tener un recurso humano capacitado y listo para ejercer el poder de manera proactiva por que hasta este momento este es reactivo mediado por el conflicto que genera un mal clima laboral.

En cuanto a la relevancia que tiene Campo Agrícola se puede indicar que si no mejora la calidad de trabajadores que tiene cada vez será más difícil poder cumplir con los objetivos estratégicos debido a que las personas que se contratan no quieren hacerlo más ese empleador, siendo necesario un cambio en sus políticas comunicacionales y estableciendo medios que mantengan informados a los peones de que es lo que la organización espera de cada uno de ellos, contando con líderes coach que los ayuden a desarrollarse y crecer no solo en el campo personal sino también en el profesional.

Es importante no solo para Campo Agrícola abordar los problemas de comunicación y la formación de líderes coach, ya que el mundo de trabajo está en constante cambio y se requieren cada vez trabajadores más capacitados para hacerle frente a las nuevas tecnologías, teniendo las organizaciones que preparar a los trabajadores para tener mejores ingresos.

Vale la pena que Campo Agrícola invierta en el desarrollo de un plan de comunicación que establezca normas y políticas claras para el personal como así también gestione una capacitación en liderazgo coach para poder ser generador de atracción del talento humano y obtener gracias a estos programas una mejora del 10 % en la rentabilidad de los campos.

Plan de implementacion

Objetivo General

Diseñar políticas comunicacionales junto con un plan de comunicación bidireccional y gestionar una capacitación en liderazgo coach para los capataces de Campo Agrícola con la finalidad de que la organización obtenga un aumento del 10 % sobre la rentabilidad de los campos.

Objetivos específicos

1. Implementar políticas de comunicación para el personal que mejore la relación entre los mandos medios y el personal operativo.
2. Diseñar un plan de comunicaciones por medio de reuniones mensuales en donde se pueda generar mayores sinergias e instalar una cartelera que permita centralizar la transmisión de la información en un solo lugar.
3. Capacitar a los capataces en liderazgo coach con la finalidad de que estos tengan mayores competencias comunicacionales.

Alcances

Geográfico: el plan de implementacion aplica a la empresa Campo Agrícola de Rio Tercero Arriba, provincia de Cordoba, Argentina.

Temporal: la implementacion se desarrollará por 7 meses desde enero a julio de 2022, sujeto a modificaciones por la pandemia provocada por el Covid-19 y las restricciones que se impongan.

Acciones

Implementacion de políticas de comunicación interna

Para mejorar la comunicación en Campo Agrícola, lo primero que deberá desarrollarse sera la implementacion de políticas que permita a todos los miembros de la organización deban respetar para evitar problemas con entre los mandos medios y el personal contratado de manera temporal que todas las temporadas generan inconvenientes en la organización.

El objetivo de tener un programa de políticas comunicacionales apunta a establecer de manera certera cuales son los mensajes que se van a enviar, a través de que medios o canales, permitiendo una eficiente división de tareas, algo que es fundamental en este tipo de organizaciones que no tiene personal propio, de esta manera cada persona conocerá sus limitaciones en cuanto a lo que se puede o no hacer

Si se observan los beneficios que tienen esta implementación se pueden destacar que permiten la consecución de los objetivos estratégicos, permite difundir los mensajes de la dirección de manera más rápida, mejora el clima laboral y cada uno de los integrantes de un equipo de trabajo pueden conocer sus limitaciones y lo que se espera de ellos.

Para campo agrícola se definen las siguientes políticas de comunicación interna:

1. La comunicación se gestionará bajo el principio de voz única, de manera transversal y global estando a cargo de los directores quienes serán los responsables de emitir la información que cada trabajador deba conocer.
2. Evitar mientras se trabaja las descalificaciones hacia un compañero y las falacias con respecto a lo que realiza. Quedando totalmente prohibido los comentarios inapropiados desde y hacia otra persona.
3. Toda persona puede dialogar con su superior o la dirección en cuanto a los sentimientos o problemas que surjan en el puesto de trabajo o aportar ideas para la optimización de las labores.
4. La comunicación empresarial será llevada de manera responsable por cada persona de la organización quedando prohibido la divulgación de la información confidencial.
5. Campo Agrícola pondrá a disposición de sus empleados la formación necesaria para su capacitación en ámbitos relacionados con la comunicación.

En caso de que alguna de estas normas sea vulnerada se aplicará el programa de disciplina progresiva.

Los costos asociados a esta tarea será la impresión de la cartelería para colocar en lugares comunes y la capacitación que se llevara adelante para darlas a conocer y realizar el seguimiento de estas para lo cual se destinara un presupuesto de \$ 50.000. El tiempo en el que se desarrollaran será de 4 semanas a llevarse adelante en el mes de enero.

Diseño de plan de comunicación

La segunda etapa que tendrá la mejora de la comunicación en Campo Agrícola se compone de dos elementos que servirán para mejorar la sinergia entre los equipos de trabajo como lo es la implementación de reuniones mensuales, y una transmisión de mensajes más asertivos a través de las carteleras manuales, siendo estos los canales que mejor se adaptan a las necesidades de esta empresa que solo cuenta con capataces fijos y el resto del personal contratado. .

Las reuniones mensuales de equipos de trabajo se realizarán los segundos jueves de cada mes con una duración de 2 horas en donde participará el dueño de la compañía, los capataces de los campos y el personal contratado con la finalidad de poder abordar los temas importantes que la organización necesita transmitir a su personal y escuchar lo que los trabajadores tienen para decir, generando la bidireccionalidad en la comunicación.

Entre los temas que se abordarán estarán los objetivos trazados para el mes en cuanto a cómo van los procesos de siempre o de cosecha segunda la etapa del año, el estado de los campos y una evaluación de los trabajadores contratados en función de las necesidades organizacionales, como así también se les dará espacio para que estos puedan aportar ideas que mejoren la productividad o comentar la situación en la que se encuentren.

Si surgiera algún problema dentro de los equipos el director será quien intervenga para darle solución y corregir los desvíos que se pudieran presentar.

La segunda etapa del plan de comunicación que se implementarán son las carteleras manuales que deberán actualizarse semanalmente debiendo contener información importante con respecto al avance de los proyectos de la organización, fechas importantes, felicitaciones, recordatorios, llamados a reuniones y mensajes que sean necesario que sepan los trabajadores, como horarios de ingreso y egreso, vacaciones entre otros.

El responsable de realizar las actualizaciones será el gerente administrativo quien deberá consultar todos los lunes a primera hora cuál es la información que se deba modificar y preparar la actualización, esta estará colada en un lugar visible por donde pasen todos los colaboradores y puedan estar al día de las novedades.

Los costos de este plan de comunicación son los siguientes:

2. Catering para reuniones mensuales de equipo presupuesto anual \$ 180.000
3. Actualización de carteleras presupuesto anual designado \$ 90.000

4. Costo anual \$ 270.000

Durante febrero se diseñara el bosquejo de la reunión teniendo en cuenta que se deberá preparar la temática y lanzar las invitaciones a la con 15 días de anticipación, en cuenta a la cartelera se deberá comprar la pizarra, colocarla y determinar cuales es la información a vertir en la misma el marco temporal es de 2 meses marzo y abril para mayo ya comenzar con su utilización.

Capacitación en liderazgo coach

La última etapa de la implementación del plan de acción esta destinados a la formación de los capataces de Campo Agrícola para que estos puedan generar mayores competencias comunicacionales y efectuar un crecimiento en sus equipos de trabajo debido a que van a tener elementos para motivar a los subordinados, y de esta forma sera un éxito tanto los tiempos de siembra como de cosecha, llevando a fidelizar a estos empleados temporales y contar con ellos cuando la empresa lo requiera.

Quien realice el proceso de formación de los mandos medios sera el Insoluto Mariano Moreno de Cordoba que brinda un curso de capacitación de 3 meses de duración a llevarse adelante ente junio y agosto con jornadas semanas de 4 horas de manera virtual dentro de la jornada laboral.

Los objetivos que persiguen el curso son:

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del autoliderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de un equipo de alto rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.

- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.
- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach. (Mariano Moreno, 2021).

El costo que tiene es de \$ 7500 por cada integrante que participe de la formación, serán 10 los colaboradores que asistan dando un total de \$ 75.000.

Para evaluar la acción se tomará el examen final que realiza la institución y la aprobación de estos.

Marco de tiempo de implementación

Tabla 2- Diagrama de Gantt

Acción / Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Políticas comunicacionales	■						
Plan de comunicación		■	■	■	■		
Curso de líder coach					■	■	■

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la evaluación

Para la evaluación del impacto de la implementación y el cálculo del ROI, al no contar con datos sobre la rentabilidad de la organización se pudo acceder al resultado del margen bruto de un campo de las mismas características de Campo Agrícola, calculada dan 52.797 dólares que tomando el tipo de cambio oficial actual de \$ 92 da un total de ganancias de \$ 4.857.324 valores al 2019 estos deberán actualizarse teniendo en cuenta la inflación del País de acuerdo con los registros del INDEC (2021) quedando de la siguiente manera:

Tabla 4- indexación de presupuesto por inflación

Rentabilidad 2019	\$ 4.857.324
Inflación 2020- 36,1%	\$ 6.611.476,13
Inflación 2021 – Acumulado abril 37%	\$ 9.057.722,29

Fuente: INDEC (2020)

Con el plan de implementación se espera obtener un aumento del 10% de la rentabilidad de los campos arrojando un valor de \$ 905.772,22

Los costos del plan de implementación son:

1. Políticas de comunicación interna - \$ 50.000
2. Plan de comunicación - \$ 270.000
3. Capacitación el liderazgo coach -\$ 75.000
4. Honorarios por diseño de propuesta - \$ 50.000
5. Costo Total: \$ 445.000

$$\text{R.O.I.} = (\$ 905.772,22 - \$ 445.000) / \$ 445.000 \times 100 = 103 \%$$

El resultado obtenido de 103 % se traduce diciendo que la empresa por cada 100 pesos que invierta obtendrá \$ 103 lo que hace de este proyecto rentable.

Conclusion

Como conclusion del presente reporte de caso se puede determinar que los principales problemas detectados en Campo Agrícola pudieron ser resueltos con un plan de comunicación que apunte a mejorar la estadía del personal contratado en épocas especiales, siendo las mas fuertes los tiempos de siembra y cosecha, limitando el accionar de los capataces a cumplir normas debido a que en muchas ocasiones hay abusos por parte de estos, siendo fundamental que para que la producción se optimice la empresa cuenta con el capital humano necesario motivo por el cual con políticas claras las personas podrán tener la certeza que quienes dirigen a la compañía están cuidándolos y preservándolos de los malos tratos, además de generar un cambio en la mentalidad de quienes ejercen el poder de manera tal que tengan una vision mas humana y de desarrollo personal y profesional, teniendo reuniones para escuchar al trabajador y con carteleras que indiquen el avance del negocio e información que estos deban conocer.

El principal aporte que genera el plan de acción es poner un marco normativo de lo que se espera de todos los integrantes de la empresa y cuales son los mecanismos de comunicación que deben seguir cuando surja algún tipo de problema.

Desde la vision profesional podemos concluir que con esta implementacion Campo Agrícola se convertirá en una compañía modelo debido a que tendrá reglas claras para todos los trabajadores y esto le permitirá poder fidelizar al trabajador temporal con los que trabajan y tener mandos medios que acompañen a los trabajadores a poder crecer y desarrollarse haciendo más efectiva la atracción y retención del talento humano.

Recomendaciones

Se recomienda en función al plan de acción diseñado poder monitorear el cambio de información en las carteleras, verificar que se cumplan con las políticas de comunicación propuestas por la organización y darle importancia a lo que dicen los trabajadores temporales.

En cuanto a temas no abordados poder formalizar el área de recursos humanos, desarrollar nuevas unidades de negocio y crear programas de responsabilidad social empresarial que mejoren la imagen de la organización con el publico externo.

Bibliografía

- Capriotti, P. (1998). *La comunicacion interna*. Buenos Aires: Granica .
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching*. Madrid: CEP .
- Condor , H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Peru: Scielo.
- Cuenca, J., & Verazzi, J. (2020). *Comunicacion interna total*. Barcelona: UOC.
- Duarte , D. (2020). *La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. .* Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Fiske, J. (2004). *Introduccion al estudio de la comunicacion .* Colombia: Norma .
- Galpin, T. (2013). *La Comunicacion .* Madrid: Diaz de Santos .
- Garcia Jimenez, J;. (1998). *La comunicacion interna*. Madrid: Diaz de Santos .
- Goleman, D. (2000). *Lidership that gets results*. California : Harvard .
- Gomez, Sebastian . (16 de Septiembre de 2019). <https://www.seas.es>. Obtenido de <https://www.seas.es>: <https://www.seas.es/blog/informatica/tecnologia-en-el-campo/>
- INDEC . (Octubre 2021). *Informe tecnico Turismo Argentina .*
- INDEC. (Junio de 2020). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/>
- Indec. (Agosto de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InfornesTecnicos>
- Infobae. (19 de Agosto de 2021). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/19/la-actividad-economica-crecio-108-interanual-en-junio-de-2021-y-acumulo-una-suba-de-97-en-el-primer-semestre/#:~:text=La%20actividad%20econ%C3%B3mica%20creci%C3%B3%200,en%20el%20primer%20semestre%20%2D%20Infoba>
- Kofman , F. (2017). *La empresa conciente*. Mexico D.F.: Prentice.
- Mariano Moreno. (Junio de 2021). <https://www.mariano-moreno.com.ar/>. Obtenido de <https://www.mariano-moreno.com.ar/>: <https://www.mariano-moreno.com.ar/cursos/coaching-y-liderazgo>

- Ministerio de Trabajo de la Nación . (13 de Diciembre de 2019).
<https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/trabajo-rural>
- Municipalidad de Cordoba . (Junio de 2021). <https://static.cordoba.gov.ar/>. Obtenido de
<https://static.cordoba.gov.ar/>:
https://static.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/pdf/1a50c134-f31a-4ed4-905d-2b08adce916a/DEC_3521.pdf
- Perfil. (1 de Septiembre de 2021). <https://www.perfil.com/>. Obtenido de
<https://www.perfil.com/>: <https://www.perfil.com/noticias/agro/el-paro-del-campo-se-hara-despues-de-las-paso.phtml>
- Sanchez, J. (28 de Octubre de 2018). <https://www.ecologiaverde.com>. Obtenido de
<https://www.ecologiaverde.com>: <https://www.ecologiaverde.com/problemas-ambientales-en-el-campo-y-la-ciudad-1607.html>
- Santangelo, G. (2018). *LIDERAZGO, MOTIVACIÓN Y EFICIENCIA* . Buenos Aires : UCEMA.

Anexo

Anexo I - Programa en liderazgo coach

Modulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

La persona más difícil de dirigir es uno mismo

Características que debe desarrollar un líder.

El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.

El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.

Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.

Formas de motivación del equipo de trabajo.

Modulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

La importancia del autoconocimiento: Quien somos, hacia donde queremos ir y como lo haremos.

El Modelo del Iceberg.

La motivación, el compromiso y la confianza.

Autoevaluación de las habilidades y competencias.

Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Modulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

Públicos, objetivos, mensajes y canales.

Elementos de la escucha Activa.

El contagio emocional.

El R.O.I. de la comunicación interna

Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.

Aplicación de la Programación Neurolingüística (P.N.L.)

Reuniones efectivas. Características.

Modulo IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL: GESTION DE LAS EMOCIONES COMO LIDER.

Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.

Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.

Superación del “miedo y enojo”.

Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.

La empatía y el Rapport.

Equilibrio entre la vida privada y laboral.

Definición de conflicto.

La negociación como respuesta frente al conflicto.

Resolución y transformación de conflicto.