

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseño de un plan de comunicación digital y formación de líderes coach
en Redolfi S.R.L. ”**

Alumno: Valeria Daniela Branca

DNI : 29.931.640

Legajo: VRHU10817

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 21 de junio 2022

Resumen

Redolfi S.R.L. importante empresa de distribución y comercialización de productos de consumo masivo creada por los hermanos Alonso y José en 1959 fue el objeto de estudio de este reporte de caso, que luego de realizar un análisis sobre los procesos de la compañía se determino que los principales problemas que tenían eran la falta de canales de comunicación que propicien el encuentro entre los trabajadores y lideres que tenían una mirada reactiva sobre la gestion de equipos. Motivo por el cual se diseño un plan de implementacion que tuvo por objetivo contar con un plan de comunicación digital y formar a los mandos medios de Redolfi S.R.L. en liderazgo coach con la finalidad de lograr una mejora en el sentimiento de pertenencia e incrementar sus ganancias netas en un 7 %. Obteniendo como resultado un retorno de inversión del 142 %.

Palabras Clave: Comunicación Interna - Comunicación Digital – Reuniones Mensuales – Liderazgo Coach

Abstract

Redolfi S.R.L. An important distribution and commercialization company for mass consumption products created by the brothers Alonso and José in 1959 was the object of study of this case report, which after carrying out an analysis of the company's processes, it was determined that the main problems that they had were the lack of communication channels that fostered the meeting between workers and leaders who had a reactive view of team management. Reason for which an implementation plan was designed that aimed to have a digital communication plan and train the middle managers of Redolfi S.R.L. in coach leadership in order to achieve an improvement in the feeling of belonging and increase their net earnings by 7%. Obtaining as a result an investment return of 142%.

Keywords: Internal Communication - Digital Communication - Monthly Meetings - Leadership Coach

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación.....	6
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna	14
Comunicación Digital	14
Liderazgo Coach	15
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de implementacion.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	18
Alcances.....	18
Acciones.....	18
Implementacion de la intranet.....	18
Desarrollo de red social	19
Reuniones mensuales	20
Capacitación en liderazgo coach.....	21
Marco de tiempo de la implementacion.....	22
Evaluación del impacto de la implementacion	22
Conclusion	24
Recomendaciones	24
Bibliografía	26
Anexo.....	28
Anexo I - Muestra de interfaz de intranet	
Anexo II - Muestra de interfaz de red social	
Anexo III - Programa de liderazgo coach	

Introducción

Redolfi es una empresa Cordobesa ubicada en la localidad de James Craick, que es una localidad que pertenece al departamento de Tercero Arriba que tiene una superficie de 5326 habitantes y una superficie de 145.000 metros cuadrados.

Esta empresa nace el año 1959 de la mano de los hermanos Alonso y José Redolfi quienes compran un local de venta minorista dedicado al negocio de la cigarrería, bazar y librería al cual denominan Redolfi Hermanos.

En esta primera sociedad Miguel queda a cargo del local y Alonso comienza a abrir caminos nuevos viajando a localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

Fue en 1975 cuando los hermanos de común acuerdo deciden romper la sociedad y cada uno tomar distintos caminos, Miguel continuo con la atención de la librería y el bazar y Alonso encaro el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista de manera más profesional a como lo realizaba años anteriores sumándose su hijo José conformando la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi sociedad de hecho, un año más tarde consiguen comprar la empresa Feres ubicada en Cordoba Capital, que le permite ganar mercado en la distribución de cigarrillos llegando hasta Villa del Rosario, Luque y Calchaquin.

Dentro de los principales hitos que se pueden mencionar desde 1983 hasta la actualidad se encuentran:

1. 1987: Primera sucursal en la ciudad de Rio Tercero, abasteciendo a más cantidad de localidades de la provincia.
2. En 1990 nace la empresa tal como se la conoce en la actualidad A.J. & J.A Redolfi S.R.L
3. En el año 1995, la empresa continúa con su proceso de expansión. En este caso, a partir del ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares de la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, que pertenece a la Provincia de Santa Fe, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa.
4. En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María

Actualmente la empresa cuenta con 170 empleados y una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Los principales problemas que se evidencian están relacionados con la falta de formación de sus mandos medios que son ascendidos por antigüedad y confianza en lugar de las competencias que tienen para liderar que da como resultado que en ocasiones la dirección deba dar marcha atrás con las decisiones que toma y por lo tanto deja al descubierto a que los trabajadores no son competentes para asumir nuevas responsabilidades que conllevan llevar adelante a un equipo de trabajo, buscando sinergia y compromiso en estos. Esto lleva a que la organización no gestione eficientemente la comunicación interna al no contar con canales que hagan que los mensajes lleguen a todos sin ningún tipo de distorsión y por lo tanto que sus tres unidades de negocio sean uno, con una cultura compartida por todos los miembros y construida en base al que estos puedan generar vínculos con quienes están en otro lugar o punto geográfico.

Algunos autores anteriormente trabajaron sobre la necesidad de mejorar la comunicación interna y el liderazgo coach que servirán como antecedente del presente trabajo.

Faresso Sofia (2019) , indica en el reporte de caso realizado en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba indica que:

La comunicación interna es considerada una característica fundamental para las organizaciones de manera global, ya que cumple con el fin de poder intercambiar información y a la vez relacionarse entre sí. El mensaje correctamente transmitido posibilita la interacción y retroalimentación, con el objetivo de mejorar la sinergia y la eficiencia del funcionamiento organizacional. (pag.3)

Coronel, Liliana (2016), en el trabajo de investigación científico publicado en Mar del Plata, quien realizó un estudio descriptivo desde la línea de trabajo que establece al ser humano como motor de desarrollo y epicentro de la gestión institucional y la comunicación expone que:

La comunicación institucional interna es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. La

presente investigación da a conocer el amplio ámbito de la comunicación institucional interna. Es sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las instituciones en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación institucional” y será abordada en este trabajo (pag.5).

En lo referido al liderazgo coach Brandan, Mariel (2020) quien realizo su tesis mediante un reporte de caso en el hotel Howard Jonhson de Villa Carlos Paz indica que el líder coach es aquel mando medios capaz de generar un involucramiento más proactivo de las personas en las organizaciones , generando una experiencia diferenciadora para usuarios, participantes y clientes . Un adecuado manejo de la comunicación genera un ámbito de confianza y sobre todo motivación al equipo humano, logrando que los clientes internos tengan en claro los objetivos y valores estratégicos de la empresa, esto también va acompañado de la imagen del líder ya coach, que el mismo maneja las cosas de forma diferente a la tradicional en la organización, apuntando a generar un cambio para que las personas se desarrollen íntegramente, facilitando distintas herramientas para que las mismas puedan mejorar sus capacidades, enfrentando obstáculos y preocupaciones .

La relevancia que tiene para Redolfi S.R.L. el gestionar sus canales de comunicación y formar a sus lideres en el coaching es poder comenzar con una gestion que le permita tener una cultura orientadas a las personas poniendo en centro a sus colaboradores , que son los principales motores de la organización, buscando que estos generen un cambio que pueda ser visible en el publico externo, alineando sus objetivos estratégicos junto con los de cada trabajador, inculcando lo que la empresa es, hacia donde quiere llegar y como lo va a lograr teniendo en cuenta su misión, vision y valores.

Siendo fundamental en momentos en donde el mundo esta revolucionado poder generar certezas que le permitan a Redolfi seguir siendo una empresa familiar, pero con el personal fidelizado y libre de rumores que se generan por la falta de información o la que solo es reservada para quienes tienen el poder en la organización.

Análisis de Situación

Redolfi S.R.L es una empresa que siempre busca nuevas oportunidades de negocio y crecimiento, es por esto que se destaca en los rubros que opera la venta a negocios de proximidad o barriales brindando un servicio diferenciador y sus autoservicios propios en 4 ciudades de la provincia de Córdoba, los mismos están estratégicamente con depósitos propios que les permite abastecer a todo el mercado ahorrando en logística porque no todo sale de un mismo deposito.

Su misión es Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de Marco 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 (Canva , 2022)

La vision que persigue la compañía es 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 (Canva , 2022).

Sus valores son:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia

- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (Canva , 2022).

Redolfi es una empresa solida de tal forma que su nivel de endeudamiento es bajo con respecto a la competencia por que el 80% de sus ventas son de contado y solo un 20% de sus clientes abonan con un plazo máximo de 21 días.

Sus clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos que son asistidos por 35 pre-vendedores que recorren todas las localidades de la provincia de Cordoba.

Los gastos y las pérdidas que tiene la compañía son relativamente bajos comparados con la industria que opera siendo estos los siguientes

1. Mercadería de baja por vencimiento: \$14 300 de promedio anual.
2. Mercadería de baja por rotura: \$24 700 de promedio anual.
3. Mercadería de baja para devolución: \$23 100 de promedio anual
4. Quiebres de stock: \$55 000 mensuales, órdenes de pedidos generadas, pero no entregadas por falta de mercadería

Redolfi tiene pendiente aun la creacion de su departamento de recursos humanos que esta en proceso de creacion según informa el director gerente de la compañía.

Las empresas no se encuentran aisladas de lo que pasa en la coyuntura del lugar donde están insertas por eso es menester realizar un análisis detallado de como influyen las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en la vida de estas y permite entender el macroentorno al que están sometidas.

Análisis Pestel

Factores Políticos

Argentina va rumbo a un nuevo impuesto debido a la decisión política del gobierno de Alberto Fernández que afectaría a las industrias alimenticias para poder destinar esos fondos a las personas de menores recursos que estan inmersos en medio de una gran crisis financiera debido a la crisis económica que vive el país, siendo una medida la que se tomo electoralista en busca de la reelección en 2023 y en medio de una crisis institucional por la grieta que existe en la coalición del gobierno y también con la oposición teniendo el presidente dos frentes abiertos que le quitan gobernabilidad, en donde todos los actores políticos buscan estar bien posicionados para ser el próximo en dirigir el destino de sus habitantes, aunque con muy pocas propuestas de que es lo que se debe hacer para poder dejar atrás años de sufrimiento del pueblo recurriendo a las mismas medidas de siempre la creacion de impuestos para quienes hacen funcionar el país.

El incipiente impuesto a la renta inesperada, anunciado en el día de ayer por el Presidente Alberto Fernández junto a Martín Guzmán, tiene el objetivo de financiar el bono para asistir a los trabajadores informales, monotributistas y jubilados que cobren menos de dos haberes mínimos y darles un pequeño alivio contra la creciente inflación. Pero la meta recaudatoria no es la única razón para propulsar este nuevo impuesto, y a su vez esta nueva asistencia para sectores de bajos ingresos. La medida busca también alcanzar objetivos políticos (Carlino, 2022, <https://urlshortner.org/R1BHH>).

Factores Económicos

Argentina es un país en donde los indicadores economicos no repuntan independientemente del gobierno que este en el poder y que con el paso del tiempo genera mayor pobreza e indigencia, desocupacion en donde no alcanzan los salarios para vivir de acuerdo con el ultimo informe difundido por el INDEC en el reporte de marzo de la Canasta Básica Total (CBT) y Alimentaria (CBA) en un hogar de cuatro integrantes, que no pagan alquiler, hacen falta ingresos de \$89.690 para no caer en la pobreza y de \$39.862 para evitar la indigencia. El costo

de la CBT aumentó en el primer trimestre del año un 17,8% superando la suba de precios minorista del 16,1% y su valor casi triplica al del salario mínimo y el de una jubilación mínima en el tercer mes del año.

La última medición del INDEC, dada a conocer en marzo sobre datos del segundo semestre del 2021, registró que el 37,3% de los habitantes estaban por debajo de la línea de la pobreza. En tanto, el nivel de indigencia medido entre julio y diciembre del año pasado fue de 8,2% con una baja de 2,3 puntos en relación al 10,5 % del segundo semestre de 2020. De esta manera, sobre una población de 47 millones de habitantes, alrededor de 17,3 millones de personas no tuvieron los ingresos suficientes para adquirir la alimentación, servicios básicos e indumentaria que se requieren para no ubicarse por debajo de la línea de pobreza, entre los cuales 3,8 millones no tenían dinero para alimentarse todos los días (Diario Epoca , 2022, <https://urlshortner.org/sqCmP>).

Factores Sociales

Luego de dos años de pandemia los hábitos de consumo de las personas cambiaron y según un informe realizado permite explicar cuales son estas nuevas cinco tendencias:

1. En online, habrá más consumidores impacientes: el crecimiento de los pedidos virtuales continuará a pesar de que cada vez veamos menores restricciones sanitarias.
2. Ante un escenario incierto, el consumidor quiere tener el control: crear empaques simples que comuniquen autenticidad y personalización a cada consumidor.
3. Los consumidores se han adaptado al plan B: los consumidores están dispuestos a probar nuevas opciones, si los productos de su preferencia no están constantemente a la mano.
4. La sustentabilidad encabeza las preferencias de los consumidores: los mensajes de sustentabilidad en los productos impulsan las decisiones de compra en el 66% (Rodriguez, 2022, <https://urlshortner.org/pNcsx>).

Factores Tecnológicos

Los supermercados estan cambiando la forma de gestionarse gracias a los avances tecnologicos y eso que se veia tan lejano cuando se mencionaban las tiendas Amazon en donde uno compraba sin ser atendido por una persona humana tambien llego a la Argentina mediante

la firma Quick que inauguro los primeros mercados inteligentes del país bajo dos modalidades de negocio.

Hay dos modelos de tiendas: las híbridas, es decir, con atención al público, cajas y horario reducido; y las autónomas, donde no hay ni un solo trabajador, funcionan todo el día y no hay cajas. Los precios son otra ventaja: según cálculos del empresario, son un 15% o 20% más baratos. El local no tiene cajas, ni hay que hacer filas para pagar, tampoco es necesario tener efectivo. Los clientes son sus propios cajeros y manejan la compra de principio a fin. Con una inversión de 700.000 dólares y la ayuda de la Inteligencia Artificial (Basso, 2022, <https://urlshortner.org/mVdVF>)

Factores Ecológicos

El medioambiente tomo relevancia en los últimos años en donde la población tomo conciencia de los efectos que produce el no cuidarlo mediante los incendios que cada día son mas voraces como así también las grandes inundaciones que generan desastres en las sociedades por eso la población a la hora de realizar las compras en los mercados de grandes superficies toman medidas que ayudan a preservar el medio ambiente a continuación se presentan 6 tendencias que los Argentinos toman a la hora de pensar en como ser mas sustentables:

1. Recicla antes que comprar: muchas de las cosas que vas a tirar se pueden volver a utilizar.
2. Lee las etiquetas: así te informarás de la composición y el origen de los productos.
3. Evita los productos de un solo uso: opta por materiales compostables, biodegradables y reciclables.
4. Compra el contenido y no el envase: considera comprar a granel y busca envases reutilizables.
5. Lleva tu propia bolsa de casa.
6. Elige productos locales, frescos y de temporada. (Catañer , 2022, <https://urlshortner.org/NthuC>).

Factores Legales

Dentro de los factores legales se pueden mencionar las intervenciones que realiza la Secretaria de Comercio interior en materia de regulacion de precios.

El programa oficial más significativo es el de Precios Cuidados, que con 1.321 productos se lanzó en enero con una pauta de aumento promedio mensual de hasta 2% y revisión trimestral, al que también se le sumará una canasta de 60 productos esenciales de consumo masivo que estarán presentes en los comercios de cercanía.

En tanto, Cortes Cuidados estará vigente durante todo 2022 en más de 1.000 bocas de expendio de las grandes cadenas de supermercados con siete cortes, y la primera etapa del programa se extienda hasta esta jornada, cuando se establecerán las condiciones de prórroga para el resto del año.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre Competidores

Los competidores de Redolfi se ubican dos grupos por un lado aquellos que cuentan con preventistas y entregas a domicilio y por otro lado aquellos con comercios de grandes superficies

En el primer grupo están:

- Río Tercero: Luconi Hnos,
- Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- San Francisco: Dutto Hnos
- Córdoba capital Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Las empresas con preventistas y entrega a domicilio son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

En el segundo grupo esta:

- Río tercero: Luconi Hnos
- Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- San Francisco: Dutto y Vensall Hnos
- Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La probabilidad de ingreso de nuevos competidores es baja debido al contexto económico y la gran inversión que significa instalar un deposito o un hipermercado, además de competir con empresas maduras que operan en el mercado. .

Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

Esta es la principal amenaza a la que se enfrenta Redolfi debido a que la sociedad busca adquirir productos a precios bajos siendo las segundas marcas o propias las que se eligen.

Poder de negociación de los proveedores.

. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, 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, en algunos de ellos tiene contrato de exclusividad reduciendo de esta manera su poder de negociación es bajo.

Poder de negociación de los consumidores.

Los consumidores son los que tienen el poder debido a que son quienes cuentan con el capital y con el pueden decidir donde adquirir los productos y las facilidades de pago o plazos que tengan el proveedor.

El próximo análisis sera el que permite conocer cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza que tiene Redolfi.

Análisis Foda

Tabla 1- Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
Empresa líder en el mercado desde 1959	Poco desarrollo de su comunicación interna y entrega de la información
Tiene convenios con las principales marcas de consumo masivo	Mandos medios poco desarrollados con carencias en el liderazgo
El personal esta fidelizado, su rotación es baja	El capital humano de la compañía no es gestionado, las tareas son poco claras y hay poca autonomía
Oportunidades	Amenazas
Abrir nuevas sucursales en otros lugares del país	Situación política, económica y social
Tener convenios con productores locales	Baja rentabilidad del sector a causa de la inflación
Desarrollar una línea de productos propios	Posicionamiento de los grandes mayoristas en el interior del país

Fuente: elaboración propia

Desde la visión profesional de recursos humanos es importante que las empresas gestionen a su capital humano debido a que es necesario en la actualidad que las personas se sientan contenidas dentro del ámbito laboral motivo por el cual se vuelve imprescindible que la información no sea algo totalmente reservado a los directivos.

Quedo claro luego de dos años de pandemia en donde reinaba la incertidumbre y los trabajadores no tenían certezas de como sería el mundo del trabajo que llevo a importantes cambios como son las jornadas híbridas o el teletrabajo por mencionar alguna de ellas que surgen de esta gran crisis a nivel mundial.

Ante esto es necesario resaltar que Redolfi no cuenta con departamento de recursos humanos es una de sus principales falencias que lo lleva a tener un organigrama débil y esto repercute en la falta de personal profesional en áreas críticas.

Si se analizan las descripciones de puesto de estas se obtiene que los directores no confían en su personal debido a que quien administra los depósitos y supermercados son asesores externos, lo que implica que quienes están a cargo de la operatoria de la compañía no forman parte de la plantilla habiendo una crisis de identidad en estos.

La compañía no realiza evaluaciones de desempeño por lo tanto se desconoce cuales son las fortalezas y debilidades de los trabajadores, llevando a que no existan planes de capacitación que apunten al desarrollo y mejoramiento integral del colaborador.

Redolfi realizó encuestas de clima laboral de la cual se desconocen los resultados por que nunca fueron tabuladas habiendo gastado tiempo y recursos en una herramienta que fue desperdiciada.

Por último, la comunicación está centralizada en la dirección a quienes acuden todos en momentos donde existen conflictos siendo estos los responsables de gestionarlos y la información se transmite de forma vertical descendente llegando con ruidos al resto de las áreas.

El estilo de liderazgo es formal los mandos medios son incompetentes porque no fueron preparados para ejercer esa función generando inconformidad en los equipos de trabajo que no son altamente competitivos.

Marco Teórico

En el presente apartado se profundiza sobre los conceptos centrales que forman parte del reporte de caso entre ellos los de comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

Comunicación interna

Thompson, I. (2008) define a la comunicación interna como el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Para Trelles, (2005) la comunicación interna habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”

Gordillo (2015) indica que la comunicación es un proceso de puesta en común, de codificación y decodificación de mensajes emitidos y receptados por diversos canales: estos, están habitualmente atravesados por mediaciones sociales, culturales, situacionales, y adquieren mayor complejidad cuando los sujetos emisores y/o receptores vinculados a los procesos internos y externos que remiten a un conjunto. En estos casos, el abordaje de la comunicación remite a las interacciones entre sujetos cuyos vínculos están institucionalizados

Comunicación Digital

El concepto de comunicación 2.0 refiere a las plataformas con las que las empresas pretenden facilitar el trabajo del conocimiento y que son potencialmente capaces de unir a una organización. Se refiere a las plataformas digitales que sirven para generar, compartir y filtrar la información, y que en internet se conocen como tecnologías de la web 2.0. (Carrillo Pozas, 2014)

La digitalización de la comunicación interna es incorporar aspectos estratégicos, como la segmentación de los mensajes, y el refuerzo o complementariedad de otros canales de comunicación interna. La transición digital está ayudando a reducir el oxímoron que puede suponer la dispersión de los públicos internos inducida por la hiperconectividad y la necesidad de proyectar un tipo de cultura unificada, de cooperación y de diálogo (Cuenca J., 2020).

Uno de los puntos fundamentales de la comunicación 2.0. La bidireccionalidad, es decir, facilitar la interacción entre los usuarios, desarrollando espacios en donde puedan buscar, compartir y recibir información (Cebrian Herreros, 2008).

Las redes sociales han existido toda la vida: las relaciones entre personas, los contactos, las conexiones, etc. Durante las dos últimas décadas, la tecnología, además de provocar cambios significativos en el rol de la información y el conocimiento, ha provocado que el rol de las redes sea mucho más poderoso a partir del advenimiento de plataformas de redes sociales (Canals; Díaz-Guilera; Molina; Patraca, 2012),

Liderazgo Coach

Peterson, D. (1995) define al líder coach como aquel que aplicando el método del coaching brinda a las personas las herramientas, el conocimiento y las oportunidades que necesitan para desarrollarse y ser más efectivos en un puesto de trabajo.

De acuerdo con Anzorena, O. (2008) el liderazgo coach es una disciplina emergente que trabaja en la facilitación de los procesos de desarrollo de las personas: en la evolución profesional, en los tránsitos de la carrera laboral, en el logro de objetivos, en la disolución de obstáculos para el crecimiento personal y en la búsqueda del mejoramiento de los niveles de rendimiento. (Anzorena, 2008)

Para que el líder coach sea efectivo, se necesita crear un determinado tipo de contexto y clima en la organización. Las reglas que controlan, los procedimientos, sistemas y las políticas que restringen, son todas cuestiones que impiden la realización de un buen Coaching. Poder crear un ambiente que permita un coaching efectivo, es clave para que el mismo cumpla con sus objetivos (Redshaw, 2000).

A través del proceso de coaching, los clientes profundizan su aprendizaje, mejoran su rendimiento y su calidad de vida. El coaching se diferencia de las terapias que tienden a concentrarse más en la comprensión del pasado. También es distinto de la consultoría, que se

centra en la relación entre alguien con experiencia en un campo particular y alguien con menos práctica en dicho campo (Goldvarg, 2014).

De acuerdo con lo indicado por los autores la comunicación interna es un proceso de puesta en común que le da identidad a la cultura de una organización pudiendo potenciarse en la actualidad con la incorporación de herramientas digitales que facilitan la bidireccionalidad, la comunicación y el dialogo, siendo necesario que los lideres de una organización acompañen los procesos de transformación motivo por el cual el coach tomo relevancia en la última década debido a que puede crear un ambiente que contribuya a que el trabajador cumpla sus objetivos, eliminando los obstáculos que le impiden el crecimiento personal, y desarrollando competencias para ser mas efectivos en el puesto de trabajo.

Diagnóstico y Discusión

En Redolfi la problemática central es la falta de un plan de comunicación interna que genere sentimiento de pertenencia entre los trabajadores y unifique la gestión de todas sus unidades de negocio, llevando la descentralización en la toma de decisiones de los directivos y haciendo que la información fluya de forma bidireccional, además de no contar con personal ejecutivo que sea capaz de implementar estrategias para que el capital humano pueda lograr ser parte de los objetivos estratégicos del local o depósito por no saber cuáles son las necesidades.

La relevancia que tiene para Redolfi abordar la problemática mencionada es poder comenzar a desprenderse de la imagen de empresa que toma decisiones centralizadas y comenzar a hacerlo de forma más asertiva despojando al directorio de la centralidad en la toma de decisiones y haciendo partícipes a sus mandos medios para que se hagan cargo de las responsabilidades para los cuales fueron ascendidos, preparándolos para tener equipos de trabajo motivados y orientados al cumplimiento de sus funciones no visto como una obligación sino más bien abrazando la tarea debido a la autonomía y participación que les da el jefe del área.

Es importante para las empresas comprender que la tecnología acorta distancias y logra generar comunidades, permite una rápida llegada a todos los públicos y lleva a que los empleados creen un nuevo microclima mediante una cultura más compartida debido a que genera sinergia entre todos los miembros y es un espacio para compartir experiencias, escuchar al otro y tener una experiencia similar a la de los clientes externos que tiene una compañía. También es necesario entender que el líder coach es aquel que contribuye en la mejora del clima organizacional porque guía a los equipos de trabajo no solo por el camino del cumplimiento sino también lo hace para que cada uno pueda desarrollarse y crecer dentro de la compañía.

Vale la pena que se genere una inversión en un plan de comunicación digital y se capacite en liderazgo coach en Redolfi para poder conformar una comunidad entorno a la marca que enorgullezca a todos los trabajadores por ser parte de una compañía que innova y sigue apostando a su cliente interno como el verdadero hacedor del éxito empresarial, además de obtener un incremento en sus ganancias netas del 7 %.

Plan de implementacion

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación digital y formar a los mandos medios de Redolfi S.R.L. en liderazgo coach con la finalidad de lograr una mejora en el sentimiento de pertenencia e incrementar sus ganancias netas en un 7 %.

Objetivos específicos

1. Contratar los servicios de Microsoft para la implementación de una intranet corporativa.
2. Incorporar Yammer como red social interna que mejore el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.
3. Realizar reuniones mensuales que mejoren la comunicación ascendente.
4. Capacitar mediante los servicios del Instituto Mariano Moreno a los mandos medios y directores en liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: La implementacion se realizará en la empresa A.J. & J.A. Redolfi que tiene su sede de gobierno en James Craick, Córdoba, Argentina.

Temporal: la implementacion tendrá una duración de 6 meses comenzando en agosto de 2022 y finalizando en enero de 2023

Acciones

Implementacion de la intranet

Para comenzar a mejorar la forma en la que se transmiten los mensajes en Redolfi S.R.L. es necesario pensar en la utilización de la tecnología que logra unir a una empresa que tiene varias locaciones, llegando a cada trabajador de forma inmediata sin intermediarios, actualmente en la compañía la información surge desde la dirección y se transmite al resto de los empleados por medio de quienes tienen responsabilidad de liderar equipos, pero esta llega de forma parcial o incorrecta lo que hace que no se cumplan los objetivos de la compañía, Motivo por el cual la intranet es el primer servicio a implementar que lleve a Redolfi a otro nivel en cuanto a la asertividad en la transmisión de la información.

Contar con una intranet supone cuantiosas ventajas competitivas entre las que se pueden destacar:

1. Eliminar la unidireccionalidad en la forma de transmisión de mensajes.
2. Es un medio que ofrece herramientas para generar la eficiencia de los distintos departamentos.
3. Los trabajadores se sienten involucrados y comienzan a proponer ideas que mejoren a la organización.
4. La empresa comienza a trabajar bajo un paradigma disruptivo.
5. Todos los empleados conocen las actividades que están llevando adelante y generar videollamadas, o coordinar agendas.

Los servicios ofrecidos de intranet en la actualidad tienen muchas herramientas sociales que facilitan el trabajo en equipo y la gestión de procesos motivo por el cual la empresa elegida para el desarrollo de esta primera acción es Microsoft quien a través de su servicio 365 permite no solo contar con un correo electrónico sino también disfrutar de los servicios de Office e incorporar el uso de Yammer que es propiedad de la empresa.

Adquirir este nuevo servicio le permite a Redolfi poder generar una gestión integral no solo de la comunicación sino de muchos de los servicios pudiendo agendar reuniones, utilizar los servicios de Team para videollamadas o Yammer para crear un nuevo entorno social alrededor de la marca, pudiendo planificar estratégicamente cada una de las áreas.

La implementación se lleva adelante en los meses de agosto y septiembre, en el primero se desarrollará la intranet y en el segundo se informará al personal y se crearán las cuentas de cada trabajador (ver interfaz en anexo I).

Los costos de la versión estándar que tiene los siguientes servicios aplicaciones de Office (versiones de escritorio y móviles), Microsoft Teams para videoconferencias, OneDrive para almacenamiento seguro en la nube, correo empresarial y Yammer es de \$ 603,90 por mes y usuario registrado, en Redolfi son 132 los empleados motivo por el cual el costo mensual es de \$ 78.507 que en 6 meses el tiempo de implementación da un total de \$ 471.042.

La evaluación de esta implementación se realizará mediante la mejora de la satisfacción del trabajador en función de las soluciones a problemas comunes si necesidad de acudir a la dirección.

Desarrollo de red social

El uso de las redes sociales es un fenómeno que en los últimos años tomó relevancia motivo por el cual no solo las personas buscan crear una comunidad con sus amigos o

conocidos, sino también las empresas necesitan generar lazos duraderos con sus clientes internos, esta herramienta fortalece la cultura, el sentimiento de pertenencia y permite el trabajo colaborativo dándole voz a todas las personas que forman parte de Redolfi.

Las redes sociales propician que el personal tenga un canal donde pueda expresarse y compartir con sus pares noticias, informaciones, imágenes o simplemente participar de las acciones que el empleado proponga.

La gestión estará a cargo del jefe de cada depósito o hipermercado quienes trabajaran de forma mancomunada con la dirección en lo que respecta al contenido que se subirá por parte de la empresa, además de ser quienes estimulen a sus equipos a participar, se buscará mensualmente que los trabajadores compartan imágenes, videos, notas de interés, y por parte de la compañía recordar fechas especiales y toda la información social necesaria que los empleados deban conocer, habrá una etiqueta de la que todos se podrán hacer eco como por ejemplo # Redolfi es su gente por... # Amo trabajar en Redolfi por... # Redolfi es familia... entre otros.

Debido a que Yammer es un servicio de Microsoft este viene incluido en el abono contratado por Redolfi esta no tiene un costo. Para la implementación se realizará en dos meses entre los meses de octubre y noviembre (ver interfaz en Anexo II).

Para evaluar esta implementación se tomará el reporte de participación de los trabajadores esperando que la misma sea de más del 40% de la plantilla.

Reuniones mensuales

La tercera mejora en materia de comunicación propicia el encuentro entre los trabajadores de distintas áreas y tiene por finalidad conocer cuáles son los problemas y aportes que pueden generar los colaboradores en la organización, motivo por el cual se comenzarán a realizar reuniones de forma mensual interdisciplinarias con los administradores de los supermercados y depósitos para lograr mayores sinergias entre los equipos.

Participarán un integrante de cada equipo de trabajo que será elegido por sus compañeros y será el responsable de llevar las inquietudes y comentarios a quienes dirigen cada sucursal para poder generar mejoras en función de las necesidades de estos.

Las reuniones se llevarán a cabo los primeros jueves de cada mes iniciando en el mes de agosto consolidando la orden del día entre los trabajadores y el administrador quien deberá

preparar una dinámica que permita la reflexión y sea quien muestre los avances del negocio en cantidad de ventas y calidad de atención al cliente, indicando cuales son las áreas de mejora.

En cuanto a la duración sera de 2 horas de 9:00hs. A 11:00hs. Con relación a los costos se destinará un presupuesto de \$ 2.000 en concepto de refrigerio, lo que da en 5 meses un total de \$ 10.000.

Para la evaluacion se tomará la baja en los reclamos de los clientes y los resultados del cumplimiento de los objetivos.

Capacitación en liderazgo coach

La última mejora en términos de comunicación sera la capacitación de directores, gerentes, jefes y supervisores de Redolfi en liderazgo coach dándole herramientas para que puedan desarrollar equipos de trabajo buscando que estos sean mas competentes con mayor dominio de sus emociones y actitudes que propicien la mejora integral de cada subordinado.

La capacitación en liderazgo coach se realizará tercerizada por medios del Instituto Mariano Moreno con sede en la capital provincial que se desarrollará en 8 jornadas de 4 horas de duración a dictarse en la sede de James Craick, los jueves de diciembre y enero participando 10 personas, directores, gerentes y jefes de área.

Este proceso de formación destinado a quienes ejercen funciones estratégicas en una empresa tiene los siguientes objetivos:

- 1) Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades.
- 2) Identificar el rol requerido para la conducción.
- 3) Construir equipos de alto rendimiento.
- 4) Optimizar la comunicación entre los distintos públicos
- 5) Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los trabajadores.
- 6) Concientizarse con respecto a lo que significa poder gestionar las emociones.

El costo de la capacitación es de \$ 4.500 por asistente siendo el costo total teniendo en cuenta los 10 asistentes es de \$ 45.000.

Para medir este proceso se tendrá en cuenta la nota final obtenida por los mandos medios en el proceso de evaluación que realiza la institución, en el Anexo III esta el programa completo de este curso.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 2- Diagrama de Gantt

Acción / Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Intranet	■	■	■	■	■	■	■	■																
Red social									■	■	■	■	■	■	■	■								
Reuniones mensuales					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación en Liderazgo coach																	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

El retorno de inversión es un instrumento financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto en este caso se usará para medir el impacto que tiene la implementación en términos económicos.

Para su cálculo se deben considerar dos variables la primera de ellas es el beneficio a obtener y los costos, para la primera de ellas se tomará el último balance presentado por Redolfi teniendo en cuenta sus ganancias netas del año 2018 por un importe de \$ 6.195.536,19 que deberán ser indexadas teniendo en cuenta los índices de inflación de Argentina difundidos por el INDEC (2022).

- Balance 2018 - \$ 6.195.536,19
- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,66
- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 12.968.607,87
- Inflación 2021 – 50,9 % - \$ 19.561.764,81
- Inflación 2022 (a mayo) – 23,1% - \$ 24.080.532,48
- Beneficio por obtener 7 % - \$ 1.685.637,27

La segunda variable son los costos que quedan de la siguiente manera:

- Intranet - \$ 471.042
- Red Social - \$ 0
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 45.000
- Reuniones mensuales - \$ 10.000

- Honorarios profesionales por desarrollo de propuesta 10% sobre el beneficio a obtener - \$ 168.563,72
- Costo total: \$ 694.605,72

Teniendo en cuenta las dos variables el cálculo del retorno de inversión es el siguiente:

$$\frac{\text{Beneficio - Costo}}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\frac{\$ 1.685.637,27 - \$ 694.605,72}{\$ 694.605,72} \times 100 = 142 \%$$

El resultado obtenido de 142 % permite inferir que la Redolfi obtendrá por cada cien pesos invertidos \$ 142 lo que hace de este proyecto una inversión rentable para la organización.

Conclusion

Se puede concluir que de acuerdo con el análisis realizado en Redolfi, que es el objeto de estudio de este reporte de caso, los problemas detectados pudieron ser solucionados mediante la aplicación de un plan de acción que permite la mejora de los procesos de comunicación interna en la compañía y el desarrollo de sus líderes mediante la formación en el coach siendo dos pilares fundamentales en las empresas del siglo 21, debido a que se requiere de tener al personal informado y a los mandos medios desarrollados.

Es importante destacar que la digitalización permite crear verdaderos lazos y le da inmediatez a la transmisión de los mensajes sin intermediarios, motivo por el cual la intranet social esta a la vanguardia en las empresas mas importantes por que no solo esta basada en el envío y recepción de correos electrónicos sino mas bien apuntan al desarrollo de poder generar chats en tiempo real y videoconferencias sin necesidad de estar en un mismo lugar físico y las redes sociales propician la creacion de una comunidad virtual en donde no existen cargos o distinciones entre los empleados todos se transforman en creadores de contenido que hacen a la cultura mas fuerte.

El principal aporte que genera este trabajo a Redolfi es poder demostrarles que es necesario que la comunicación y el desarrollo de los líderes son pilares fundamentales para comenzar a construir nuevas formas de relaciones sociales que son vitales en empresas que tienen tanta diversidad en cuanto a edades y lugares donde estan incardinados permitiendo que las experiencias de cada persona enriquezcan al resto de los equipos.

Desde la vision profesional gestionar la comunicación interna y formar a quienes tienen el poder de decisión en liderazgo coach genera mayores sinergias, sentimiento de pertenencia e interacción social entre los empleados de una organización, volviéndose fundamental en la era de la información en donde las personas estan influidas por todo lo que sucede a su alrededor.

Recomendaciones

Se recomienda en función del plan de acción presentado en Redolfi que la compañía pueda monitorear mediante al panel de control la participación de los trabajadores en la red social y la forma de interactuar.

Ademas es necesario que en un futuro las reuniones pasen a realizarse por equipos de trabajo con la finalidad de solucionar problemas comunes sin necesidad de llegar a las reuniones con los administradores.

En cuanto a temas no abordados se recomienda lo siguiente:

- Incorporar profesionales de recursos humanos para que se gestione el capital humano de manera integral.
- Contratar personal de seguridad e higiene para tener un registro realista de los accidentes de trabajo y mantener a los depósitos seguros.
- Desarrollar evaluaciones de desempeño para conocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores e implementar procesos de capacitación efectivas.
- Diseñar un programa de marketing para darse a conocer como marca más allá de las actividades de RSE que realizan.
- Mejorar su pagina web de forma tal que se convierta en un mercado virtual como tiene el resto de sus competidores.

Bibliografía

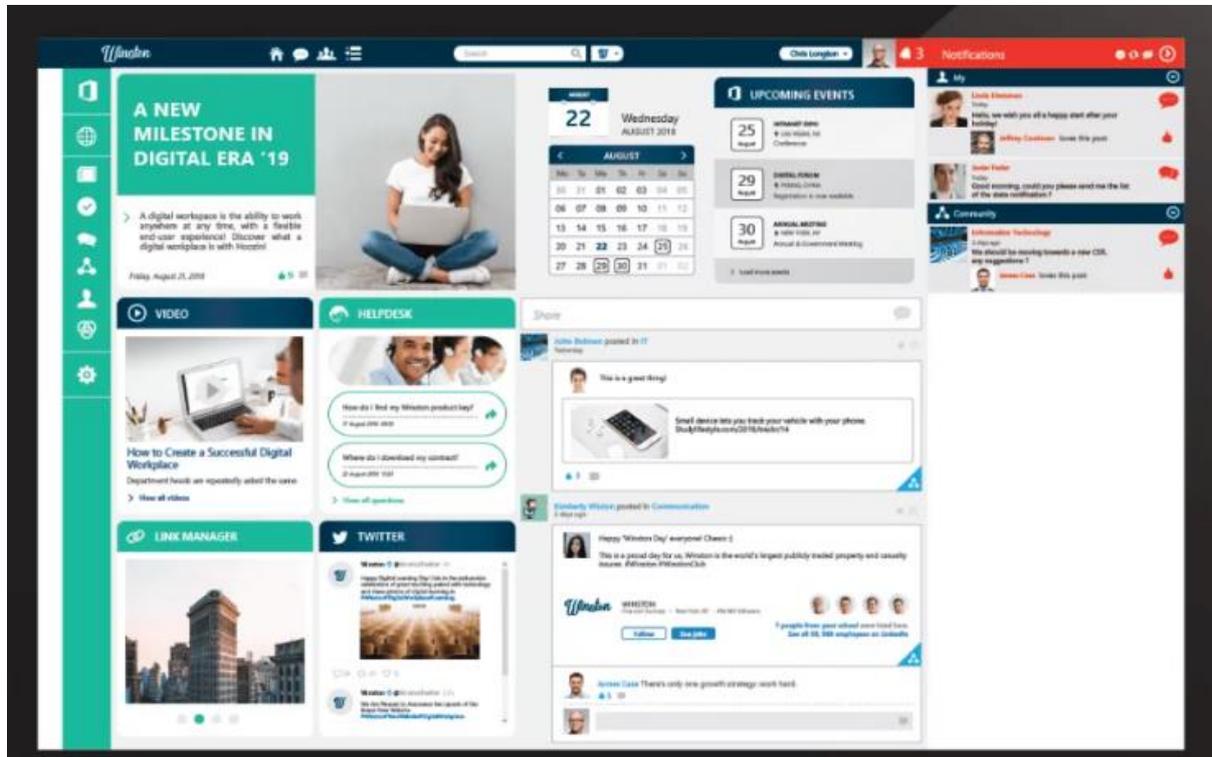
- Anzorena , O. (2008). *Maestria Personal. El camino del Liderazgo*. Lea.
- Basso, S. (22 de Abril de 2022). <https://www.baenegocios.com>. Obtenido de <https://www.baenegocios.com: https://www.baenegocios.com/negocios/Sin-cajas-sin-filas-y-sin-billetera-abrio-un-minimercado-100-autonomo-20220422-0043.html>
- Brandan , M. (2020). *Diseño de un Plan de Comunicación y Formación de Líderes coach"* . Cordoba: Univesidad Siglo 21 .
- Canva . (2022). *Histora de Redolfi S.R.L*. Cordoba: UES21 .
- Carlino, T. (19 de Abril de 2022). <https://politichoy.com>. Obtenido de <https://politichoy.com: https://politichoy.com/actualidad/impuesto-a-la-renta-inesperada-que-buscan-alberto-y-guzman-detras-de-este-nuevo-impuesto-202241913450>
- Carrillo Pozas, A. (2014). *La intranet Social* . Barcelona: UOC.
- Catañer , C. (17 de Febrero de 2022). <https://www.eldiario.es>. Obtenido de https://www.eldiario.es: https://www.eldiario.es/consumoclaro/hechos_consumados/cuidas-ambiente-compra-claves-averiguarlo_1_2752890.html
- Cebrian Herreros, M. (2008). *La Web 2.0*. Madrid: Paidos.
- Coronel, L. (2016). *La comunicación interna como valor agregado institucional y potenciador de buenas prácticas*. Mar Del Plata: UNMDP.
- Cuenca J. (2020). *Comunicacion digital 2.0*. Madrid: Diaz de Santos.
- Diario Epoca . (22 de Abril de 2022). <https://www.diarioepoca.com/>. Obtenido de <https://www.diarioepoca.com/: https://www.diarioepoca.com/1246449-cuanto-necesitan-las-familias-para-no-ser-pobres-o-indigentes>
- Faresso, S. (2019). *Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Goldvarg, D. (2014). *Competencias de Coaching aplicadas*. Buenos Aires: Granica .
- Gordillo, A. (2015). *El valor agragado de la comunicacion al interior de las organizaciones*. Barcelona: Razon y Palabra .

- Manucci, B. (2011). *Comunicaciones Internas: Triton Argentina S.A.* Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Peterson, D. (1995). *The leader as coach: Strategies for coaching and developing others.* Mnneapolis: Personnel Decisions.
- Redshaw, B. (2000). *Do we really understand coaching? How can we make it work better? .* Training commercial .
- Rodriguez, M. (14 de Febrero de 2022). <https://goula.lat>. Obtenido de <https://goula.lat:https://goula.lat/6-tendencias-globales-para-2022-en-consumo-de-alimentos-y-bebidas/>
- Thompson, I. (2008). *Que es la comunicacion .* Mexico D.F.: Trillas.
- Trelles, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna.* Madrid: Netbiblio.

Anexo

Anexo I – Muestra de intranet a implementar en Redolfi

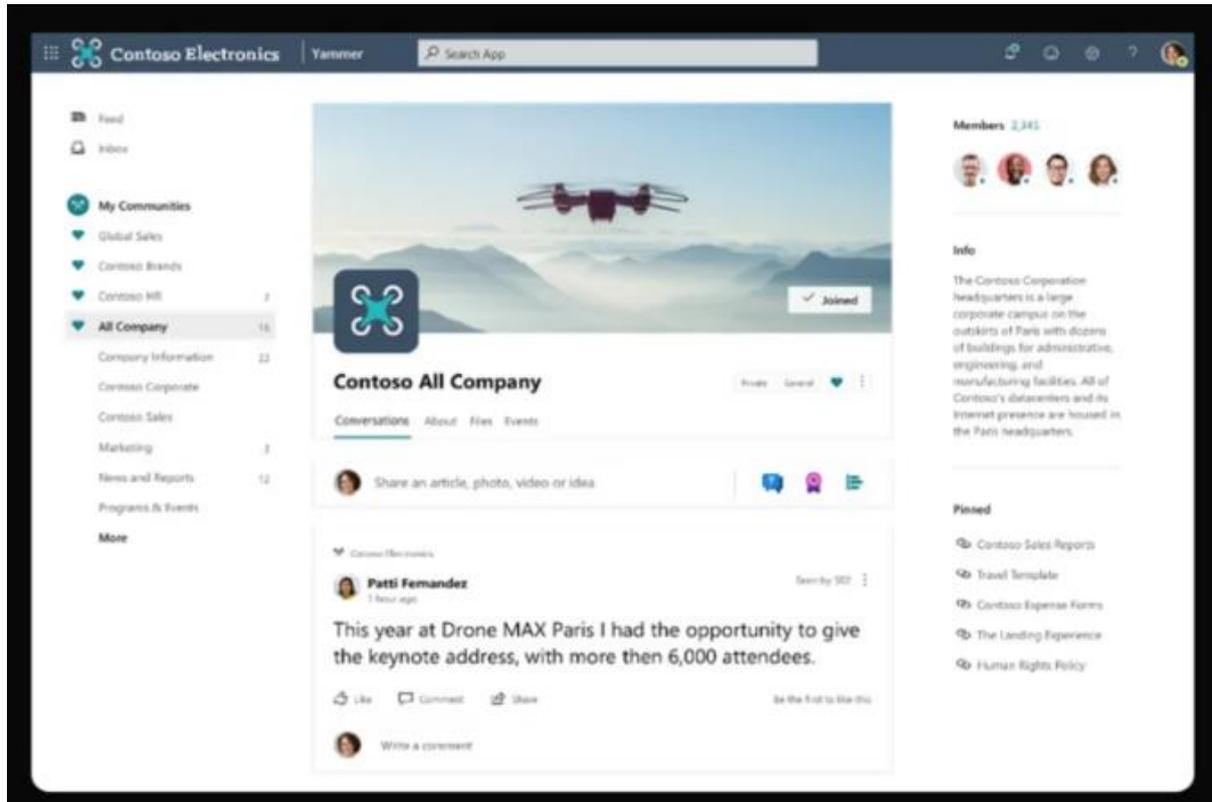
Imagen 1 – Muestra de red social



Fuente: Microsoft (2022)

Anexo II – Muestra de Red Social

Imagen 2 – Portada de red social



Fuente: Microsoft (2022)

Anexo III – Programa de liderazgo coach

Módulo 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.

Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento

La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo 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.

Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo

Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El ROI de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.

Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder

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