

Universidad Empresarial Siglo 21
Trabajo Final de Grado



“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach”

Reporte de caso: A.J & J.A REDOLFI S.R.L”

Gisella Garcia

DNI: 34246194

LEGAJO: VRHU16244

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

CÓRDOBA

2022

Agradecimiento

Resumen

El presente trabajo que se desarrolló para la Licenciatura de Recursos Humanos, tuvo como objetivo la implementación de intervenciones específicas en la empresa Redolfi SRL, que permita generar espacios de formación de líderes coach y un plan de comunicación interna. Al abordar la situación actual de la empresa, se pudo observar la ausencia de un área encargada de capital humano como así también la comunicación interna, que a largo plazo debilitara las bases empresariales que hoy tiene. Es por ello que se propone un Plataforma de comunicación digital para la sede central y sucursales, con el fin de fomentar el uso de herramientas digitales. En conjunto con el Plan de Capacitaciones de líderes coach para que el equipo y la organización desempeñen sus tareas dentro de la empresa desde una perspectiva más humanizada y colaborativa.

Palabras Claves

Recursos Humanos, Lideres Coachs, Comunicación Interna, Comunicación Digital, Liderazgo

Abstract

The work reported herein was conducted for completion of a Degree in Human Resources. Its goals included the implementation of specific actions at Redolfi SRL, a company which offered opportunities for the training of coaching leaders and the generation of an internal communication plan. In assessing the company's situation, it became apparent that the firm did not have a department in charge of human resources or which addressed internal communication issues, a fact which in time would weaken the company's foundations. Therefore, a digital communication platform was proposed for the headquarters and branches, in order to encourage the use of digital tools. A Coach Leaders Training Plan was also proposed for the team and the organization to carry out their tasks at the firm in a humanized and collaborative manner.

Key words

Human Resources, Coaching Leaders, Internal Communication, Digital Communication, Leadership.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación.....	7
Análisis de PEST.....	8
<i>Factor Político</i>	8
<i>Factor Económico</i>	8
<i>Sector Social</i>	9
<i>Sector Tecnológico</i>	9
Cinco fuerzas de PORTER.....	10
<i>Competidores</i>	10
<i>Consumidores</i>	11
<i>Proveedores del sector</i>	11
<i>Barreras de ingreso</i>	11
<i>Sustitutos</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	12
Marco Teórico.....	15
Recursos Humanos	15
Comunicación interna	15
Líder coach.....	16
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de implementación.....	19
Objetivos	19
Conclusión y recomendaciones.....	27
Bibliografía	29
Anexos	31

Introducción

A.J & J.A REDOLFI SRL. Es una empresa familiar situada en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba Argentina. Tiene una trayectoria de más de 50 años en el sector mayorista de venta de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

El crecimiento y desarrollo de la organización Redolfi ha hecho que se destaque en el rubro comercial marcando una diferencia significativa en el mercado competidor de la zona donde está instalada. Consta con 6000 clientes que le brindan fidelidad con base sólida a los valores que caracterizan a la empresa, distribuidos por toda la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Un análisis de la estructura orgánica de la empresa demuestra que se observa una gran falencia en la administración del capital humano, ya que no posee un departamento que sostenga al personal que conforma la empresa y que trascienda la liquidación de sueldos, gestión realizada por el área administrativa.

No hay procedimientos estandarizados para la selección de personal, inducción y capacitación por parte de profesionales evidenciando la informalidad de la comunicación interna dentro de la organización.

En el siguiente trabajo se desarrollará para la empresa elegida una propuesta de comunicación interna y la formación de líderes coach, aplicado a la confección de una planificación estratégica con el propósito de orientar y facilitar el ejercicio de la conformación de un departamento de recursos humanos donde pueda fortalecer sus competencias, invirtiendo tiempo de calidad en la formación de líderes y así poder fortalecer y formalizar paralelamente la comunicación interna.

El líder coach cumple un rol fundamental ya que es quien motiva y compromete a los empleados a trabajar con mayor productividad, afianza los vínculos entre sus jefes y superiores, prepara a los equipos de trabajo para vivir experiencias de cambio y adaptación, los invita a estar motivados y comprometidos estimulando su lado creativo.

En Redolfi refieren que sus empleados están conformes, hay muy baja rotación de personal y la mayoría tienen muchos años de antigüedad siendo muy escasos los acontecimientos de

problemas legales a nivel laboral. En ese mismo sentido se busca contar con una visión y acción sistémica en conjunto con la planificación estratégica propuesta, garantizando así el desarrollo de procesos dinámicos y armónicos, basado en el análisis realizado de la empresa en cuestión, teniendo como objetivo la formulación e implementación de acciones que beneficien a A.J & J.A REDOLFI SRL.

Se puede evidenciar en base antecedentes que se expondrán a continuación, brindando un contexto y marco conceptual a este reporte de caso:

Existen una gran variedad de tesis universitarias que han trabajado sobre el impacto que tiene el coaching en las organizaciones y en las personas. Asimismo, han ido surgiendo escuelas con diferentes enfoques sobre el proceso de coaching, la mayoría respaldadas por escuelas internacionales, logrando con ello engrandecer esta disciplina. “Las sociedades crecen a partir del desarrollo de los individuos que las conforman, el coaching es un gran aporte para poner en valor lo mejor que los seres humanos tenemos, nuestra habilidad para relacionarnos y construir juntos el futuro que queremos. Estos han sido los pilares de nuestra evolución y hoy necesitamos diseñar un mejor futuro y seguir creciendo, juntos" (Hindi & Cainzos, 2021)

Norma Perel de Goldvarg y Damián Goldvarg (2019) en su publicación “Competencias de coaching aplicadas: Con estándares internacionales”, busca describir y analizar la influencia del líder coach en las organizaciones para el desarrollo de las competencias, enfocado en explorar retos y obstáculos para alcanzar metas y desarrollar planes de acción.

En forma conjunta podemos decir que “Conducir desde el liderazgo supone convertirse en un facilitador del desempeño, implica contribuir en el desarrollo de las personas y a mejorar la efectividad colectiva. El liderazgo tiene que ver con la gestión del factor humano en la tarea de la conducción organizacional y se centra en los individuos y en las relaciones interpersonales.” (Anzorena, 2018, pág. 42)

Y como último antecedente, Tessi, M (2013) en su libro hace alusión a la importancia de la comunicación interna de las organizaciones.

Una comunicación interna integrada- aquella que hoy logra resultados efectivos y sustentables en la práctica- no se plantea la meta de que los integrantes de la organización memoricen algo-sea ello el objetivo de la empresa, la política del organismo o el plan de gobierno. ¿De que serviría que todos pueda repetir esa información al pie de la letra si, al fin de cuentas, no la sienten propia ni los moviliza a la acción? Las estrategias integradas

gestan una comunicación con cabeza, corazón y cuerpo, para ampliar el conocimiento, el compromiso y la acción de todas las personas que conforman las organizaciones. (...) otro significado complementario de este término implica intercambios comunicativos para minimizar la contradicción y maximizar la coherencia, que se manifiesta tanto institucionalmente, a partir de la comunicación directiva, como de manera interpersonal, a partir de los jefes de equipo, y en forma también individual, a partir de la comunicación que emite cada colaborador. Organización, equipo y personas van hacia un decir congruente con su pensar, sentir y hacer. (Tessi, 2012, pág. 46)

Es evidente la importancia de la formación de líderes y gestión de la comunicación interna en el escenario de las organizaciones. Es una gran virtud a nivel organizacional que existan líderes que motiven y conduzcan la coordinación de equipos de trabajo y que haya, entre ellos, una comunicación de calidad.

A través de este reporte de caso, se tratará de motivar a la organización la planificación estratégica mediante la formación de líderes coach que brindaran herramientas a los colaboradores de Redolfi para establecer un horizonte único para el mayor crecimiento y continuar distinguiéndose en el mercado donde está instalado.

Análisis de Situación

Analizando el entorno de la empresa Redolfi se describe una organización consolidada con un crecimiento progresivo año tras años. Pero se evidencian falencias significativas en la administración de los recursos humanos y la comunicación interna.

Razón por la cual abordando un análisis situacional se podrá comprender cuales son las amenazas y oportunidades que puedan afectar tanto negativamente como positivamente a la empresa si no se trabajan y desarrollan de una manera responsable.

No posee un departamento de recursos humanos que sea responsable del reclutamiento y selección de personal, diseño de puestos, inducción, capacitación, realización de planes de carrera y diferentes sistemas retributivos, entre otras funciones que están a cargo de dicho departamento. Si se debe incorporar personal a la empresa, el encargado del área es el que lleva a cabo la gestión. Es quien recibe los cv y realiza las entrevistas. La gerencia o el mando medio correspondiente es el responsable de hacer las publicaciones de búsqueda. Al no tener protocolizado un proceso de inducción para los nuevos cargos efectivizados, es muy frecuente que se comentan errores ya que las personas van aprendiendo a medida que van trabajando y se autogestionan.

La importancia de la formación y capacitación de líderes en las diferentes direcciones y departamentos traerá como consecuencia un trabajo conjuntamente con los colaboradores de una manera personalizada, desarrollarse y alcanzar metas laborales que impacten positivamente en los resultados del equipo y por lo tanto sus propios objetivos.

En la actualidad se puede afirmar que dentro de la informalidad con la que se maneja la organización en cuanto a su comunicación interna como en el manejo de sus colaboradores, la empresa funciona, pero si a largo plazo no se aplica un plan de acción estratégico tanto en la formación de líderes como en un plan comunicacional los resultados que actualmente son positivos pueden debilitarse.

Para analizar los diferentes factores externos que pueden atentar directa como indirectamente en el macro entorno, y que los mismos pueden determinar la evolución de la empresa desde el punto de vista económico como el de su reputación se optó por realizar un análisis

de PESTEL donde se refiere a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Análisis de PEST

Factor Político

En la actualidad tenemos un presidente que apuesta a seguir avanzando con el comercio exterior. Su objetivo es insertar a la Argentina en el comercio mundial. Pero más allá de esta mirada con salida y asentamiento comercial a nivel mundial, el gobierno de Alberto Fernández actual presidente de la República Argentina es muy riguroso en la aplicación de medidas que beneficien a la producción nacional.

Cabe destacar que, en la última década, Argentina ha sufrido muchos cambios en la gestión política. Pero un gobierno que apuesta al comercio interno puede ser muy beneficioso tanto para Redolfi como muchas otras empresas que operan a nivel nacional. Muchas empresas atraviesan tiempos de crisis debido a la “fijación temporal de precios máximos de venta al consumidor para todos los productores, comercializadores y distribuidores de 1.432 productos de consumo masivo en todo el territorio nacional”. (“ambito”, 2021) El Gobierno quiere congelar precios de productos (alimentos y bebidas, higiene y limpieza) hasta el 7 de enero del 2022 con controles, fiscalizaciones y multas, algo que todavía está en discusión. (Dolabjian, C. 2022). Esto lleva a que las empresas tengan que optar no comercializar productos que forman parte de su cartilla ya que económicamente no le es conveniente.

Factor Económico

Si se analiza a nivel económico nuestro país se puede decir que la economía Argentina sufre y convive con tasas de inflación altas desde hace más de 10 años de forma consecutiva. “La inflación de octubre según el INDEC fue del 3,5%, en el mismo nivel de septiembre. En tanto, en los últimos doce meses, la suba generalizada de precios trepó al 52,1%.” (“ambito”, 2021). Contextualizando con hechos actuales y nombrando puntualmente a la pandemia producida por el SARS COVID-19 y más actual aun la guerra de Rusia-Ucrania potencio la inercia inflacionaria. De esta manera se puede evidenciar que el panorama económico se vislumbra de una incertidumbre

en donde el tipo de cambio al dólar va en aumento paralelamente superando los \$200, con un pico máximo en febrero de \$225 y con una baja considerable en el mes de abril del 2022 a \$195 provocando más inestabilidad en el mercado. Todos estos factores atentan y deterioran a los comerciantes proyectando y planificando a futuro generando una plataforma negativa en lo que va hacia adelante el año en curso.

Sector Social

El hombre se alimenta como lo hace la sociedad a la que pertenece y su cultura define la variedad de lo que es comestible. Según el Manual para la aplicación de las Guías Alimentarias para la Población Argentina (2018) “Podemos pensar que no existe una única y correcta manera de alimentarse, y mucho menos que existan pueblos más o menos civilizados a juzgar por sus prácticas alimentarias”. El universo ideológico creado en el interior de cada sociedad con respecto a los alimentos se manifiesta a través de la elección de los mismo, las técnicas de preparación y las reglas de consumo. La gran influencia que tienen los medios de comunicación hace que tanto hombres como mujeres puedan acceder a nuevas propuestas de como consumirlos y prepararlos , ya sea por probar nuevas opciones, optar por realizar alguna dieta, o hacer un cambio de hábitos más saludables. Es necesario recalcar que la industria alimenticia debe estar atenta a esta tendencia y contar con alimentos que gran parte de la población considera como infaltable en su alacena y heladera. Pero no hablamos de toda la población Argentina, haciendo una referencia a que esta tendencia de llevar adelante una vida saludable o de consumo de alimentos de mayor calidad es aplicada a una clase media-alta. Dentro de la estratificación social hay que considerar la existencia de una clase baja y un sector vulnerable que no se identifica o no acuerda con este estilo de vida sobre todo por sus bajos recursos y poder adquisitivo. Es importante que la industria alimenticia esté disponible para ofrecer productos a todos los sectores sin dejar de lado a nadie independientemente de su situación social y económica.

Sector Tecnológico

Los avances tecnológicos en el campo de la alimentación proporcionan al consumidor gran variedad de posibilidades en productos, no sólo por su valor nutricional, sino por su presentación,

propiedades y naturaleza de los ingredientes. Actualmente la industria alimentaria es una industria que se caracteriza por una alta innovación en productos que intenta dar respuesta a las demandas del consumidor. “(...) la industria alimentaria evoluciona constantemente jugando un papel importante en la vida diaria de las personas. Los avances científicos y técnicos permiten hoy producir alimentos y bebidas que se adaptan mejor a las demandas de los consumidores de una manera segura, con procesos productivos más sostenibles y eficientes, cubriendo la demanda de mercados globales.” (Ingrassia, 2020). Nos encontramos frente a un mundo alimentario innovador y cambiante, con altas posibilidades para ofrecer desarrollos seguros, saludables y atractivos que nos ayuden a mejorar nuestra calidad de vida.

Concluyendo con el análisis de los factores externos que conforman el macro entorno se abordara el micro entorno utilizando las cinco fuerzas de PORTER que se detallara a continuación:

Cinco fuerzas de PORTER

Competidores

Dentro del rubro alimenticio se pueden reconocer diferentes prototipos de industrias que pertenecen a tal sector. Una vez identificado se podrá mencionar en detalle quienes son los competidores que repercuten de manera directa a Redolfi.

La industria agropecuaria y productora de alimentos que se caracterizan por ser materia prima, la industria comercial y distribuidora de los alimentos, de control bromatológico entre otras son industrias que en algunos casos se comportan como competidoras y en otros trabajan complementándose para alcanzar sus objetivos. Redolfi destacándose en el rubro mayorista debe focalizarse en ese tipo de industria que se mantiene como un competidor estable. El rubro minorista trabaja con ventas en supermercados de menor tamaño y realizando pedidos vía web con entrega a domicilio se convierten en competidores en algunas zonas geográficas específicas que se detallaran más adelante.

En base a lo mencionado, se puede destacar quienes son los competidores de Redolfi clasificándose en dos grupos, por un lado, se encuentran los mayoristas con salones comerciales en diferentes localidades a Luconi Hnos. (Río Tercero), Grasano, Monje y Top, Baralle y Nueva Era (Río Cuarto), Dutto Hnos. (San Francisco), Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco (Córdoba). Y por el otro las empresas con preventistas y entregas a

domicilio, Rosental y Micropack situadas en Rosario (<https://www.expansion.com/empresas-de/industria-alimentaria/cordoba/>). La altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente ya que los productos no son exclusivos de Redolfi.

Consumidores

Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. En general son despensas de barrios, supermercados y mini supermercados, quioscos entre otros. Su mayoría se caracteriza por ser salones de pocos m² y de pocos empleados. Tiene un volumen de venta reducido más allá de que son lugares que tienen un alto movimiento diario.

Proveedores del sector

En la zona donde se destaca Redolfi podemos identificar diferentes categorías de proveedores dependiendo el tipo de producto que comercializan. Se puede resaltar que Redolfi es una empresa de venta mayorista que se destaca en el sector y en la zona geográfica.

También se encuentran los proveedores de cámaras de frío que su finalidad es de conservar la mercadería de los productos en los salones que así lo requieran. Como así también los proveedores que conforman la tan importante tarea de ser el transporte, teniendo la responsabilidad de la distribución de los productos. Su rol es sumamente importante ya que llevan a destino los productos cumpliendo la tarea de abastecimiento. La realización de una huelga o paro por parte del sindicato puede traer graves consecuencias. Refinerías de Maíz, Molinos de Sur, Unilever Argentina son algunos de los proveedores de materias primas.

Barreras de ingreso

Se pueden especificar un considerable número de factores que atentan de manera directa como una barrera de ingreso y se habla de la inversión inicial, los aspectos impositivos, la generación de una cartera de clientes y el conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial.

Desde un primer momento la inversión inicial es un factor esencial para dar comienzo a la estructura empresarial desde el abastecimiento de alimentos a comercializar, infraestructura y una

flota de transporte para el envío los productos. En lo que respecta a los conocimientos técnicos o *Know How* esta industria no demanda tecnicismo en los conocimientos para desarrollar las tareas, pero es clave la experiencia en el rubro lo que permitirá la toma de decisiones de manera acertada.

En cuanto a los aspectos impositivos se deben cumplimentar aspectos de higiene y seguridad que se deben respetar con reglas y normativas impuestas.

La formación de la cartera de clientes se podría decir que es un arte y un don por parte de la persona a cargo de esta área. Su carisma y trato con el cliente es la clave del éxito para la persistencia y continua elección por parte del cliente a la empresa. Acompañan varios factores más como la calidad del producto que se ofrece, como va a ser la forma de pago, opciones de financiación, en que plazos y de qué manera son entregados los productos.

Sustitutos

En la actualidad el sector de la distribución de alimentos corre riesgos dado que Internet da la facilidad de armar catálogos *on line* para la venta de productos. Tiene una llegada mucho más amplia y permite que no sea un impedimento la lejanía o cercanía del cliente para poder acceder al producto deseado en el mejor precio. Las empresas de envíos que se han potenciado en la última década y sobretodo en los últimos dos años dada la pandemia del Covid.

Análisis FODA

TABLA 1

Análisis FODA

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
Trayectoria de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios	No cuenta con un departamento de recursos humanos
Cuenta con 6000 clientes que sostienen gracias a su estrategia comercial	No hay definición de puestos
Relación estable y amena con sus proveedores	No están formalizados los procesos de selección de personal

Buena relación con sus recursos humanos y buen clima laboral	Grandes márgenes de error dada a la inexistencia de procesos de inducción
Baja rotación de personal	Las promociones internas se realizan de manera informal basadas en antigüedad y confianza
Expansión por inversión para la apertura de nuevas sucursales	No se realizan evaluaciones de desempeño
Gestión de equipos en el área comercial	No cuentan con un plan estratégico de comunicación externa e interna
Cambio en su entidad corporativa	
Fuentes de ingresos alternativos, creación de centros de distribución	
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
Llegar a más clientes a través de la venta on line	Inestabilidad económica
Optimización de los tiempos de envíos por mejoras en las rutas de Córdoba	Congelamiento de precios
Cierre de empresas de venta mayorista por la crisis económica	Suba del dólar
	Empresas que comercializan los mismos productos

Nota: Elaboración propia.

Como conclusión se puede destacar que en la empresa Redolfi presenta oportunidades para su crecimiento y continua expansión, ya que las bases empresariales principales se han sostenido en el tiempo. Las cuales acompañan de manera directa este plan integral de desarrollo comercial que son consecuencia de una estrategia de inversión altamente acertada.

Se observa la ausencia de un área encargada de capital humano, presentándose así informalidades en los procedimientos administrativos. No hay planificaciones de acciones que ayuden a los colaboradores trabajar en un ambiente en el cual se sientan a gusto, donde puedan

explotar todas sus capacidades, considerando que son ellos el motor y capital intelectual que potencializa a la empresa a cumplir sus objetivos.

Así mismo la comunicación interna, tanto vertical como transversal, es una gran debilidad, dejando a la libre interpretación, dando lugar a entenderes personales y no protocolares, que unifiquen procedimientos asegurando los resultados esperados por parte de Redolfi. En ese caso toda la responsabilidad cae sobre el empleador que no dio los recursos necesarios para que el mensaje sea enviado y en consecuencia receptado tal como la gerencia lo necesita.

Marco Teórico

A continuación, se exponen y desarrollan los principales conceptos que se abordara en este proyecto, con el aporte de diversos autores nos permitira profundizar la administración y explotación de los recursos humanos. Como así también de los canales de comunicación interna y líderes coachs que son herramientas de transformación y actualización, tomando como protagonistas al capital humano como un recurso esencial para cumplir los objetivos de las mismas.

Recursos Humanos

Las organizaciones con éxito invierten en las personas. Pero, concretamente: ¿a qué se debe esto? En el mundo de hoy, los factores de éxito ya no tienen que ver con el tamaño de la organización, la escala de producción o los bajos costos; estos factores han perdido importancia, en cambio la rapidez de respuesta, así como la innovación de productos y servicios adquieren ahora relevancia. ¿Cómo se logra esto? A través de las personas. (Chiavenato, 2007.)

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. (Mondy, R. Wayne Pearson Educación. 2010)

Comunicación interna

Los profundos cambios de nuestro entorno también tienen una traducción directa en el ámbito comunicativo. Así, los mismos factores que propician el desarrollo del nuevo paradigma laboral y organizacional han impulsado la transición del modelo de comunicación de masas al de la sociedad de la conversación. Los actuales canales y herramientas digitales han empoderado a los ciudadanos y han democratizado las oportunidades de comunicación entre las personas y las organizaciones en el marco de una gran conversación en la que no existen límites espaciotemporales. Como consecuencia, las organizaciones se sitúan ante la exigencia de una mayor transparencia y coherencia en sus acciones, lo que les hace ser más conscientes de la relevancia estratégica que adquieren sus dimensiones cultural y comunicativa de cara a participar en esta gran conversación (Guerrero, 2019)

Así, la comunicación interna ha pasado de tener un carácter instrumental, en sus orígenes, a ser considerada actualmente una función estratégica de *management* altamente profesionalizada. (Cuenca y Verazzi, 2018)

La evolución de la Comunicación Interna hacia un área estratégica ha sido siempre un desafío y claramente el contexto pandemia, cambio a trabajo remoto e híbrido, y la necesidad de mejorar la pertenencia y *engagement* en estas condiciones, han dado espacio para una perspectiva más enfocada en el negocio y en sus necesidades. (Caceres, S 2022)

Es por ello que la comunicación interna es una aliada clave en los procesos de transformación cultura en las organizaciones. En un momento histórico marcado por la evolución hacia nuevos paradigmas (económico, laboral, sanitario, tecnológico y comunicativo) es fundamental contar con el compromiso, la involucración y la motivación de los profesionales, pues serán ellos los que, sobre todo, garanticen el éxito de estos procesos de cambio y transformación.

Líder coach

Cuando el líder coach ayuda a sus colaboradores a desarrollarse y alcanzar metas laborales, impacta positivamente los resultados del equipo y por lo tanto sus propios objetivos. Los líderes que utilizan el coaching como estilo de liderazgo, empoderan a sus equipos y pueden focalizarse más en lo estratégico y menos en lo operativo, haciendo su trabajo en un tiempo más corto, y como consecuencia tienen más tiempo para sí mismos y sus seres queridos. (Zenger y Stinnett. 2013)

La participación de un Coach dentro de las organizaciones busca potenciar las habilidades del liderazgo, ayuda a motivar, dirigir y abrir los ojos a cada líder sobre sus 15 capacidades y habilidades personales. El rol del coach es respaldar el liderazgo de los demás sin asumir el liderazgo. Sin embargo, el liderazgo no es un papel en el que habitemos, sino también una actitud con respecto a la vida y sus desafíos (Hawkins P. 2012).

Muchas veces encontramos empresas a las que les va bien, con malos niveles de liderazgo. Estas empresas están basadas en la concentración de mercado, en la fabricación de un muy buen producto o en una gestión anterior muy exitosa. Cuando nos toca hacer un Diagnóstico en ellas, les mostramos dónde están (cosa de la que muchas veces están orgullosos) y dónde podrían estar con buenos niveles de Liderazgo. El buen líder no se conforma con tener buenos resultados, sino que piensa todo el tiempo qué más podría hacer para mejorar, él, su equipo y su empresa. (Cañequé, M. 2020)

Basado en los conceptos expuestos, dan relevancia a la importancia de centrarse de manera responsable y activa en el desarrollo del capital humano aplicando nuevos paradigmas en la gestión eficiente de la administración de los recursos humanos. Es por esto que el abordaje de la gestión de la comunicación interna implica que sea efectiva, tanto en lo que se comunica y como en los canales que se utilizan para enviar la información, considerando las necesidades de los colaboradores, promoviendo una participación activa como así también el intercambio entre áreas. La presencia de un líder, específicamente con un perfil de líder coach que sea el referente, favorezca el vínculo directo entre las personas que conforman el equipo y con la organización en sí, siendo el trasmisor y emisor, promoviendo así claridad y entendimiento entre ambas partes.

Diagnóstico y Discusión

Se puede evidenciar que en Redolfi S.R.L la problemática se basa en la ausencia de una planificación de comunicación interna que no está formalizada y que en consecuencia provoca dificultades e informalidades en la transmisión de la información tanto en la casa central como entre las diferentes sucursales.

Redolfi es una empresa que con el tiempo fue fortaleciendo sus bases financieras y estructurales. Sin embargo, desde una mirada integral, al no tomar decisiones a largo plazo de manera planificada podría sufrir consecuencias que atenten de manera directa a su productividad y rentabilidad desde una perspectiva económica financiera, como de integración, participación activa y falta de motivación por parte de los colaboradores, disminuyendo así el *engagement* provocando que las tareas y responsabilidades se vean resentidas.

La problemática planteada en la comunicación no se identifica como una amenaza que tenga incidencia de manera directa en la actualidad, pero si se puede afirmar que irá teniendo una repercusión directa en la organización a largo plazo pudiendo resentir la estructura y la identidad organizacional.

Al efecto de lo planteado es importante poder abordar desde recursos humanos dicho déficit comunicacional dentro del marco de un plan comunicación interna que sea competente y este adaptado de manera estratégica a las formas en que realizan las tareas los diferentes colaboradores de la organización. Dar inicio a esta intervención desde una perspectiva de recursos humanos permite un acompañamiento de índole profesional, también permitiendo acompañar la capacitación de líderes quienes harán el apoyo y soporte necesario para la implementación del proyecto.

Como refiere Chiavenato (2007) el éxito de las empresas es aquellas que invierten en su personal, es por esto que proponerle a Redolfi la confección de un plan de acción basado en la creación de un plan de comunicación interna utilizando plataformas digitales, siendo estas herramientas esenciales para generar orden e integración entre las diversas sucursales, y como consecuencia motivar y optimizar la productividad y el desempeño dentro de las actividades que se realizan en la organización, pudiendo de esta manera prevenir conflictos tanto a nivel administrativo como en el área operativa que se destaca en Redolfi optimizando tiempos, evitando pérdidas económicas y aumentando la rentabilidad en un 4%.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo General

Implementar intervenciones específicas en la comunicación interna en la empresa Redolfi SRL, que permita generar espacios de formación de líderes coach, y un plan de comunicación interna, con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la empresa en un 4%.

Objetivos Específicos

- Diseñar un plan de comunicación interna, mediante herramientas digitales (*Slack* y *Whatsapp*), formalizando los medios de comunicación.
- Ejecutar un programa de capacitación a los mandos medios y referentes para que puedan conquistar competencias como líderes coach.

Alcance

- Alcance geográfico, será implementado en casa central ubicada en José María Salgueiro 445, James Craik y en las sucursales ubicadas en Av. Gral. Manuel Savio 1867 Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.
- Alcance temporal, tendrá una duración de 6 meses, comenzando en julio del 2022 y finalizando en diciembre del 2022.
- En cuanto al contenido, se dictarán capacitaciones presenciales y remotas para formar a los mandos medios y/o gerenciales.

Acción 1: Implementación de plataformas de Comunicación digital

Fundamentación

La empresa Redolfi es una organización en continuo crecimiento en lo que respecta a sus canales de venta y los múltiples procedimientos que pusieron en acción para darle crecimiento a su estructura. Por eso, se considera de suma importancia para poder vincular, regular y reglamentar de manera formal una gestión estratégica de comunicación interna. Estando en la era de la

tecnología, herramienta que acorta distancias, teniendo en cuenta la estructura de la organización conformada por sucursales en diferentes lugares geográficos, da la posibilidad de optimizar el trabajo y procedimientos de una manera más armónica independientemente de la ubicación física de los colaboradores, pudiendo desarrollar múltiples dinámicas de manera digital, adaptadas a las necesidades que colaborarían a la coordinación y acoplamiento entre las distintas sucursales.

La puesta en acción está guiada en capacitar a los gerentes generales, mandos medios y referentes en aprender a usar una plataforma digital llamada *Slack* que esta presentada tanto en versión web como en App, diseñada específicamente para crear canales de comunicación interna con un perfil formal de manera remota (Anexo 1).

Además, implementar un *Newsletter* mensual que se comunicará y distribuirá de manera informal vía *WhatsApp*, destinado a los colaboradores que realizan trabajos que no requieren de la utilización de computadoras y que se desenvuelven en depósitos, reposición y distribución de alimentos entre otras tareas.

Pasos

1. Realizar una jornada de lanzamiento donde se pondrá en conocimiento a los mandos medios y personal seleccionado que serán capacitados. Se compartirá temario para reserva de fechas, en la primera semana de julio del 2022.
2. Verificar que la conectividad sea efectiva para realizar los encuentros de manera virtual en la primera semana de julio.
3. Buscar un diseñador gráfico, segunda semana de julio 2022.
4. Seleccionar colaboradores quienes trabajaran conjuntamente con el diseñador en el contenido y formato de la revista mensual. Segunda semana de julio.
5. Diagramar el contenido, diseño y esquema de fechas de publicación de la revista digital, tercera semana de julio.
6. Apertura al ciclo de capacitaciones en *Slack* (Anexo 1) en la segunda semana de julio.
7. Difusión de la primera edición del *Newsletter*.
8. Finalización de capacitación, primera semana de agosto.

9. Evaluación y seguimiento de la aplicación de capacitación y repercusión de la revista. desde agosto a diciembre 2022.
10. Presentación de resultados.

Responsables

- Asesora externa en RRHH
- Responsables designados desde la administración de la organización

Recursos

- Internet
- Computadoras
- Capacitadora
- Diseñador gráfico

Costos

- Honorarios diseñador gráfico: \$120.000
- Honorarios capacitadora externa de *Slack*: \$24.000
- Honorarios consultora externa de RRHH: \$180.000
- Plataforma digital *Slack*: USD \$75 por 5 meses

Evaluación

Indicadores.

- Cantidad de personas que ingresaron e interactuaron en la plataforma Slack en un relevamiento realizado cada 15 días en el periodo de 5 meses.
- Cumplimiento de las fechas programadas para el envío de la revista.

- Cantidad de personas que acceden al *newsletter* realizando un relevamiento cada dos meses.

Herramientas de evaluación.

- Planilla de relevamiento de visualizaciones e interacción dentro de la plataforma.
- Calendario donde se registren las fechas reales de entrega vs. Lo planificado.
- *Google Forms* que acompaña envío de la revista.

Acción 2: Capacitación en liderazgo coach a gerentes, mandos medios y referentes

Fundamentación

El objetivo de la implementación de este plan de capacitación es de formar Líderes Coachs que acompañen a las personas de su equipo en un proceso de desarrollo de su potencial interno para ponerlo al servicio, con el propósito que el equipo y la organización quieren lograr, generando así una forma innovadora de desempeñar sus tareas dentro de la empresa desde una perspectiva más humanizada y colaborativa. La propuesta se basa en un ciclo de capacitaciones moderadas por una consultora externa (Anexo 2). Se realizarán de manera presencial en la sede central en James Craik y virtual para las demás sucursales.

Pasos

1. Presentación de la coach y el plan de capacitación a el Directorio en la cuarta semana de agosto.
2. Lanzamiento de capacitaciones en la primera semana de septiembre 2022.
3. Plan de capacitación de septiembre a noviembre. (Anexo 2)
4. Cierre de Capacitación en la tercera semana de noviembre 2022.
5. Encuesta de satisfacción primera semana de diciembre 2022.
6. Evaluación de resultados y repercusión de los nuevos actores.
7. Presentación de resultados al Directorio tercera semana de diciembre 2022.

Responsables

- Asesora externa en RRHH

Recursos

- Internet
- Computadoras
- Pantalla y Proyector
- Sonido
- Capacitadora en Lideres Coachs
- Espacio Físico: Sala de reuniones
- Catering para break

Costos

- Honorarios consultora externa de RRHH: \$270.000
- Catering para break: \$80.000
- Honorarios capacitadora externa: \$170.000

Evaluación

Indicadores.

- Cuantas personas presenciaron la capacitación de manera completa.
- Nivel de Satisfacción por parte de las personas que fueron capacitadas.

Herramientas de evaluación.

- Registro de asistencia mediante *Google Forms*

Tabla N°3 - Fuente: Elaboración propia

Para realizar una evaluación de las acciones implementadas en la organización con el objetivo de un aumento de la rentabilidad de un 4% se aplicó la fórmula del ROI. Para poder aplicar esta propuesta de medición se recurrió a la información financiera de Redolfi en donde las ganancias netas en el año 2018 fueron de \$10.417.452,42, pero es preciso realizar una actualización al año en curso. Partiendo del año 2019 donde se registró un índice inflacionario del 53,5% las ganancias de la empresa dan un total de \$15.990.789,46. En el año 2020 el índice de inflación fue del 42,02% dando como resultado de ganancias neta de \$22.710.119,2. En el 2021 se registró un índice de inflación del 50,09% obteniendo como resultado final de ganancias netas de \$34.269.569,87. Analizando el 2022 podemos tomar un índice de inflación publicado en la página del INDEC, considerando los meses de Enero a Abril el índice de inflación corresponde a un 23,1% dando como resultado \$42.185.840,51.

El beneficio a obtener es del 4% lo que da como resultado \$1.687.433,62, teniendo en cuenta que el costo total del plan propuesto suma un total de \$859.375

Ganancia neta 2018	\$10.417.452,42
Ganancia neta 2019 Índice de inflación 53,5%	\$15.990.789,46
Ganancia neta 2020 Índice de inflación 42,02%	\$22.710.119,20
Ganancia neta 2021 Índice de inflación 50,9%	\$34.269.569,87
Ganancia neta Enero a Abril 2022 Índice de inflación 23,1%	\$42.185.840,51
Beneficio 4%	\$1.687.433,62
Costo total del plan	\$859.375,00
ROI	96,36%

Tabla N°4 - Fuente: Elaboración propia

La aplicación de la siguiente fórmula que expresa el cálculo del ROI (Beneficios del Plan \$1.687.433,62 – Costos totales del plan \$859.375,00) / Costos totales del plan \$859.375,00] x 100 da como resultado: 96,36%. Esto significa que la propuesta es un plan rentable para la organización ya que por cada \$1 invertido en la capacitación propuesta, la empresa Redolfi tiene un resultado positivo o, dicho de otro modo, gana \$9.63.

Conclusión y recomendaciones

En el desarrollo de este trabajo se pudo realizar una propuesta, que beneficia a la empresa Redolfi impactando de una manera positiva su rentabilidad en un 4%. Es de suma importancia contar con un trabajo coordinado de comunicación e interacción entre los colaboradores que conforman la empresa, ya que la misma no contaba con una estrategia de comunicación interna lo que provocaba como consecuencia un retraso y falta de crecimiento en esta área que no estaba siendo desarrollada o atendida por sus directivos.

A partir del análisis realizado, se identificaron tanto fortalezas como debilidades que impactan de manera directa a la empresa, y al registrar las debilidades se realizó una propuesta que consta de un plan de comunicación interna a través de plataformas digitales y capacitaciones para los mandos medios orientado a la formación del liderazgo coach.

Aplicar este proyecto permite contar con colaboradores que estén capacitados en la utilización de herramientas que contribuyen a la formalización de procedimientos de comunicación interna, mejorando así la metodología que se utiliza en la actualidad. Como así también entrenar a los perfiles de mandos medios en ser líderes que potencien a sus colaboradores tanto en crecimiento personal como en cumplir los objetivos empresariales desde una perspectiva enfocada en la participación activa y colaborativa.

Sería oportuno que Redolfi pudiera darle continuidad a esta propuesta planteada en base a capacitaciones de este carácter, ya que socialmente se atraviesa la era de la digitalización, lo que también invita a la actualización permanente, tomando este tipo de herramientas como la base del crecimiento organizacional. Dar lugar a la implementación e incorporación de nuevas tecnologías sumando herramientas digitales dándole inicio a estas acciones con la utilización de la plataforma digital *Slack* y el envío del *Newsletter*.

El haber aplicado este plan de acción en la organización, ha dejado en evidencia el rol importante que cumple un responsable en Recursos Humanos, por lo tanto se recomienda la creación e instauración de un departamento de Recursos Humanos, profesionalizando así todas las acciones y procesos que le competen al área, en cuanto a lo que respecta al reclutamiento y selección de personal, definición de puestos, establecer procesos de inducción, realización de evaluaciones de desempeño, proponer y moderar capacitaciones, entre otras acciones que son significativas para el desarrollo profesional de la organización.

Sería oportuno designar un responsable de comunicación interna que pueda desarrollar, impulsar y favorecer en la utilización de las herramientas digitales propuestas como así también tenga los conocimientos para plantear y recomendar nuevas metodologías de comunicación.

Bibliografía

- Caceres, S (2022) Comunicación Interna, ¿cada vez más estratégica? Ver en línea:
<https://susanacaceres.com/>
- Cañeque, M. (2020) Martín Cañeque: «El nuevo liderazgo del mundo tiene una mente femenina». Ciudad Emprender. Entrevista por Periodista. Ver en línea
<https://ciudademprende.com/martin-caneque-nuevo-liderazgo-del-mundo-una-mente-femenina/>
- Chiavenato, Idalberto (2010). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Cuenca, J. y Verazzi., L. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna. Editorial UOC.
- Goldvarg Damián y Perel de Goldvarg Norma (2019) “Competencias de coaching aplicadas: Con estándares internacionales”. Editorial Garnica.
- Guerrero, M. (2019) La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización. [Tesis Doctoral]. Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, España.
- Hawkins, P. (2012). Coaching y liderazgo en equipos. Buenos Aires. Granica S.A
- Ingrassia Víctor (2020) La ciencia argentina aplicada a la tecnología alimentaria busca solucionar el problema del hambre en el mundo. Infobae. Ver en línea
<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2020/11/05/la-ciencia-argentina-aplicada-a-la-tecnologia-alimentaria-busca-solucionar-el-problema-del-hambre-en-el-mundo/>
- Ministerio de Salud Argentina (2018) “Manual para la aplicación de las Guías Alimentarias para la población argentina”. Secretaria de Gobierno de Salud, Argentina.
- Sin autor (2022) Congelamiento de precios: el Gobierno asegura que en casi un mes, los alimentos bajaron 7,7%. Diario “Ámbitos”
<https://www.ambito.com/economia/precios/congelamiento-el-gobierno-asegura-que-casi-un-mes-los-alimentos-bajaron-77-n5318306>.
- Tessi Manuel (2012) Comunicación interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Wayne Mondy R., SPHR (2010) Administración de recursos humanos. Décimo primera edición
PEARSON EDUCACIÓN, México

Zenger John H., Stinnett Kathleen (7 marzo 2013) EL COACH EXTRAORDINARIO Edición
Kindle. Profit Editorial

Anexos

Anexo 1: Plataforma digital Slack

Slack es una herramienta de comunicación interna. Se caracteriza por ser una plataforma digital de comunicación rápida y efectiva en donde los colaboradores que la utilicen tendrán acceso a la información de una manera inmediata. Implementar esta modalidad de comunicación permitirá formalizar y unificar la manera en que circula y se envía la información entre los colaboradores.

Propuesta:

- *Modalidad:* Virtual a través plataforma meet de google.
- *Duración:* 2 encuentros semanales de 1 hora y media cada uno y 2 días semanales de soporte para consultas. 4 encuentros en total
- *Horario:* 8:30 hs. a 10:00 hs.
- *Primer encuentro:* Conociendo la plataforma. Revisión de los principales canales y funciones de Slack.
- *Segundo encuentro:* Ejercicios prácticos. Buenas prácticas y “reglas” de buen uso. Cierre.
- *Tercer y cuarto encuentro:* No son obligatorios. Son de soporte.

Los encuentros serán grabados y entregados a la empresa para que puedan utilizarlos como proceso de inducción.

Anexo 2: Formación de líderes coach

Un líder coach ayuda a mantener equipos enfocados y motivados, al mismo tiempo que obtiene resultados sorprendentes. Se propone Un taller 100% de autodesarrollo donde los participantes descubren su perfil de liderazgo, la importancia y el impacto de la personalidad en el ámbito laboral, profundizando en sus competencias y habilidades. Participarán mandos medios, gerentes y directorio.

Propuesta:

- **Modalidad:** Presencial para la cede de James Craik. Virtual para las sucursales que se encuentran en otras localidades.
- **Duración:** 6 encuentros de 4 hs. cada uno. Se dictarán 5 módulos y un encuentro de cierre cada 15 días.
- **Temario:**
 - **Módulo 1:** Autoconocimiento. Anclaje para determinar fortalezas y áreas de oportunidad para acompañar a colaboradores
 - **Módulo 2:** Las habilidades básicas del líder coach: Confianza: empatía, reconocimiento, *empowerment*
 - **Módulo 3:** Cuáles son los aprendizajes del coaching para acompañar al equipo. Herramientas diferentes para personas diferentes.
 - **Módulo 4:** Inteligencia Emocional. Comunicación y escucha activa.
 - **Módulo 5:** Liderarse a sí mismo, liderar a otros
 - *Síntesis e integración del programa cierre.*
- **Horario:** 9:00 hs. a 13:00 hs.
- **Apertura:** desarrollo primera etapa: 9:00 hs. a 11:00 hs.
- **Coffe break:** 30 minutos
- Desarrollo segunda etapa 11:30 a 13:00hs.
- Al finalizar la capacitación se envía una encuesta de satisfacción.