

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación



Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach

A.J. & J.A Redolfi S.R.L

Tobares, María Luz

Legajo: VRHU 11821

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Agradecimientos

Agradezco a la Dios y la vida por tanto.

Agradezco a mi mamá, quien siempre me apoyó de manera incondicional, sin perder la fe en mí y recordándome de qué soy capaz. Y a mi papá, quien me enseñó a escribir mis primeras palabras, mi compañero de estudio durante toda mi vida, con toda su paciencia y cariño. Ambos forjadores de valores que llevo conmigo para siempre.

Agradezco a mis hermanos, sostén del amor y la sencillez, siempre unidos.

A mis sobrinos, tesoritos que llegaron para llenar de alegría y luz mis días.

A mis amigos, los que se alegran de corazón por cada logro.

A mis compañeros virtuales, red inmensa de ayuda, dándonos siempre una mano.

Gracias a la Universidad Siglo 21, por brindarme una innovadora plataforma que me permitió trabajar y estudiar simultáneamente. Gracias también a mi Directora de Trabajo Final de Graduación, por su acercamiento y dedicación.

Y, gracias a mí, por no bajar los brazos y siempre seguir.

Resumen

El presente trabajo final, se centró en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Compañía que con el correr de los años, ha crecido de manera progresiva y constante, al punto de operar actualmente en un mercado altamente competitivo.

Es por ello que, habiendo detectado la intención pero la ausencia del desarrollo de un plan dedicado a la gestión de comunicación interna, es que comienza a gestarse una propuesta de mejora destinada la empresa referida.

El punto de partida es la incorporación de un Asesor de Recursos Humanos, con un perfil de liderazgo *coach*, que en principio lleve a cabo la formación de los mandos altos y medios. Posteriormente, dichos mandos y en conjunto con el Asesor, mediante encuentros de capacitación, determinarán y fortalecerán la comunicación interna de todo el personal.

De ello surgirá una cultura organizacional más unificada, producto de la optimización de la comunicación interna; un acercamiento entre las distintas líneas en términos de jerarquía; una organización con un nivel de preparación más elevado para responder ante las adversidades y oportunidades; y un aumento en la productividad de la empresa de un % 10 con un retorno de inversión comprobadamente redituable.

Abstract

The following paper focused on the A.J. & J.A. Redikfi S.R.L. Company, located in James Craik, province of Cordoba. This company has grown constantly and progressively over the years, up to the point of currently operating in a highly competitive market.

It's because of this that, having detected the intention but lack of development of a plan destined to gestión of internal communication, a proposal of improvement destined to this company starts to take shape.

The starting point is the incorporation of an human resources adviser with a coach lidership profile, who carries through the training of the high and médium groups of authorities in the beggining. Afterwards, those groups of authorities along with the adviser, through training meetings, will determine and strengthen the internal communication of the whole staff.

From this Will arise a more unified organizational culture, fruit of the optimization of the internal communication; an approach between the different lines in terms of jerarchy, an organization with a higher level of preparation to respond to the adversity and the oportunities; and a 10% raise of the company's productivity with a return of provenly profitable inversion.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de situación	8
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación	21
Conclusión.....	26
Bibliografía.....	28

Introducción

En el presente Trabajo Final de Graduación, considerando como ejes centrales la Comunicación Interna y Estilos de Liderazgo, se pretende reportar el caso de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, nacida en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, es una empresa familiar, conformada por cuatro socios: José Redolfi y sus tres hijos. Cuenta con una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Posee autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Actualmente, dispone de un plantel de 132 empleados, una flota de 73 vehículos y un alcance aproximado de 6000 clientes, por lo que, comprende casi la totalidad de la provincia de Córdoba y traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores, mediante un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

La visión sostenida, en términos financieros, es ser una empresa libre en el mercado en el que participa actualmente, abierta 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.

Asimismo, en su aspecto referido al proceso de administración de recursos humanos, se busca ampliar oportunidades de desarrollo personal y profesional de sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Es menester mencionar que en general la empresa tiene buena relación con el

personal y que, el Directorio, desea abordar estrategias en la gestión de organización interna, para llevar a cabo a corto y mediano plazo.

Sin embargo, no dispone aún de un área asesora de recursos humanos y, en consecuencia, no obran procesos cruciales tales como el reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo, entre otros.

Ante lo expuesto, queda en evidencia que la organización de referencia carece de dos aspectos sustanciales para un óptimo desempeño del personal: un plan de comunicación interna y un programa de capacitación o acompañamiento que fragüe colaboradores y líderes competentes, con todo el provecho de vital importancia que de ello deviene. Es primordial que cada integrante de la empresa se sienta valorado y conectado con quienes lo rodean y con su función, a los fines pueda dar lo mejor de sí mismo.

A continuación, para un análisis que cale más profundo, se mencionan y exponen brevemente los siguientes antecedentes, seleccionados en relación a la temática plan de comunicación interna y formación de liderazgo *coaching*:

En un sentido holístico, Baralezo (2014) en su trabajo de investigación para la Universidad Técnica de Ambato: “La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”, Ecuador, en relación al concepto mencionado en primer orden, indica:

Ahí radica su misión, razón de ser u objetivo fundamental, que se podría expresar en los siguientes términos: respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios (p.41).

El valioso proceso de comunicación interna, Villagra (2020) en su trabajo final para la Universidad Siglo 21, asevera que el punto de partida imprescindible es escuchar.

Y, en relación a la formación de líderes *coach*, tal y como lo afirma Calandriello

(2020) en su trabajo final para la Universidad mencionada anteriormente:

El rol del Líder es central para la organización porque es quien sostiene, sustenta y prolonga la cultura de la organización, y, por ese motivo, su comportamiento debe ser ejemplar. El Líder debe promover espacios de confianza y *feedback* con el fin de desarrollar los talentos de su equipo e inspirarlo a alcanzar nuevas metas y resultados con visión de conjunto. Debe renovarse permanentemente para estar a la vanguardia y abierto a las nuevas tendencias (p.17).

En ese marco, Blanc (2013), en su estudio de diagnóstico de la comunicación interna, llevado a cabo en 6 países latinoamericanos, entre ellos, Argentina, en sostiene que “desde la CI podemos hacer nuestro pequeño aporte. Ayudar a las personas a entender por qué su persona hace la diferencia, cuál es su contribución a la organización y cuál es la de la organización al mundo” (p.23).

Vistos los antecedentes expuestos y las falencias manifiestas de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, en materia de plan de comunicación interna y formación de líderes *coach*, es de carácter urgente implementar asesoría de Recursos Humanos, especializada en la materia de formación de líderes *coaching*, con sus pertinentes planes de acción acordes a la visión de la empresa. Todo ello haciendo hincapié en una cultura organizacional cuyos pilares son los valores que a continuación se mencionan: respeto, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, y orientación al cliente.

La importancia del presente objeto de estudio, radica además en el impacto positivo que la puesta en marcha de los planes mencionados (plan de comunicación interna y formación de líderes *coaching*) genera en sus colaboradores, lo que, sin lugar a dudas, retorna en mejoras en la productividad y ganancias.

Análisis de situación

A.J. & J.A. Redolfi es una empresa que través del tiempo ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.

Su misión es atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Y brindar a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Entre sus valores, se destaca el esfuerzo y dedicación, por lo que se pretende mantener el impulso comprometido de la generación en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

Actualmente, si bien existe una buena relación con los empleados, como se menciona en la Introducción, la empresa no posee un área de Recursos Humanos.

Es por ello que, desde Administración se liquidan los sueldos. En relación a la selección de personal, no se lleva a cabo dicho proceso, sino que simplemente se reciben los currículums y, en caso de necesidad de un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata con la debida conformidad del asistente de Gerencia o Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, la búsqueda se realiza mediante el diario *La Voz del Interior* y otros.

Otro dato de relevancia es que no hay proceso de inducción para los puestos y cargos, lo que ocasiona ciertos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan y se aumenta de este modo el margen de error.

Asimismo, a lo largo de toda su trayectoria, la organización realizó una única encuesta de clima laboral en el año 2005, cuyos resultados no se tienen registrados. La misma solo abarcó el personal de la localidad de James Craik.

La tasa de rotación presente es baja y la promoción interna se basa en la antigüedad, mediante el criterio de la confianza. No se advierte desde ningún punto de vista una gestión del capital humano por competencias.

Por otra parte, para conocer de modo integral la empresa, debe mencionarse que no posee un área dedicada específicamente a la higiene y seguridad, aunque cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les indica en las memorias técnicas. Tampoco cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación. Sin embargo, patrocinan eventos y equipos deportivos. Tienen un perfil solidario y colaboran constantemente con instituciones y determinados eventos.

Con respecto al nivel del endeudamiento, no tiene inconvenientes, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, se mantiene una excelente relación con ellos y no se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El margen de marcación o *mark up* que aplica oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y del volumen de compras al vendedor.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L tiene como plan de inversión estratégica, con el fin de ampliar las posibilidades de comercialización, el traslado del centro de distribución, dada la escasez de espacio y la limitación en términos de infraestructura actual. Dicho plan se encuentra también orientado a cuestiones de organización interna, expansión corporativa e imagen. Con ello surgirían ciertos beneficios operativos, entre ellos que el personal trabaje en mejores condiciones.

El principal objetivo del plan, consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Y para ello, es necesario estar a la altura del cambio, con estrategias ágiles y un correcto funcionamiento e innovación de todas las partes.

Como toda organización, para poder comprenderla de un modo integral, se estudia el contexto, por ejemplo, mediante la herramienta de análisis *PESTEL*, teniendo en cuenta que .la empresa se sitúa en Argentina:

Aspectos Políticos:

- Cambio de gobierno a nivel nacional (2019), con fuertes repercusiones en el país, dado que difiere del gobierno anterior, en relación a sus bases ideológicas y líneas partidarias.
- Inestabilidad y e instalación de expectativas simultáneamente.
- Transición de un gobierno considerado neoliberal a un gobierno popularmente llamado peronista.
- Inicio y desarrollo de la pandemia a nivel mundial, producto del virus COVID-19, desde fines de 2019, el que llega a nuestro país a principios de 2020.
- Producto de la pandemia: incertidumbre y tensiones políticas, producto de toparse con un escenario nunca antes vivido y conforme a ello decisiones que tienen un fuerte impacto a nivel social, empresarial, económico y cultural, entre otros.
- Decreto de Necesidad y Urgencia vigente, 287/2021, exceptúa a las empresas proveedoras de alimento de la limitación para circular y comercializar; por lo tanto, la empresa objeto de estudio puede continuar ejerciendo de cierto modo

gran parte de las actividades que la caracterizan.

Aspectos Económicos:

- Fuerte crisis económica del país, resultado de múltiples factores, entre ellos la marcada inflación y la suba del dólar.
- Presentación por parte del Presidente de un proyecto de Ley de Emergencia Económica y Solidaridad Productiva que fija un plan de regularización de deudas de las PyMEs.
- Incapacidad de las pequeñas y medianas empresas de subsistir en el mercado.

Asimismo, aunque la tasa interna de rentabilidad de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, fue bajando desde un 5% a un 2,5%, dado que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, cabe resaltar nuevamente que la empresa no posee endeudamiento. De igual manera, debe mantenerse alerta atenta la inconstancia económica que transcurre diariamente en el país.

Aspectos Sociales:

- Aislamiento social preventivo, con el fin de lograr una mejora en términos de salud por parte del Estado.
- Desempleo, producto inminente de la crisis que se atraviesa.
- Empresas en la necesidad de la búsqueda y ejecución de su reestructuración con el objetivo de conectar de modo versátil con el entorno que le rodea y sobreponerse. Algunas lo consiguen y otras no.

De este modo, es crucial que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, evalúe las alternativas viables para cuidar su personal y, simultáneamente, mantenerlo motivado en este nuevo contexto.

En último lugar, y no por ello menos importante, en aquellas fases en que los clientes tengan más limitada su circulación y disminuyan sus salidas, la empresa debe trabajar para garantizar un correcto proceso de venta.

Aspectos Tecnológicos:

- Mundo altamente globalizado, por lo que poseer información se considera uno de los mayores poderes, es primordial acudir a las plataformas y sistemas

informáticos para trabajar, con el afán de una mejor organización y seguimiento de cada proceso.

- Es prioritario trabajar en innovaciones tecnológicas y digitalizaciones que permitan conseguir una diferenciación que otorgue mayor competencia.

En la empresa referida anteriormente, si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen. Simplemente poseen el detalle de quienes son individualmente, en un sistema al que pueden acceder internamente.

En ese sentido, aunque para captar clientes se han implementado las redes sociales *Fanpage*, *Google Business* y el de boca en boca, se sugiere dar uso de redes sociales modernas que disponen de una llegada masiva, como por ejemplo *Instagram*, con un enfoque comercial y de conectividad para con la sociedad.

Durante el transcurso de la pandemia, el uso de dichas redes ha incrementado de un modo extremadamente notorio, con fines de distribución y comercialización.

Aspectos Ecológicos:

- De manera progresiva y, sobre todo en estos últimos años, el impacto ambiental y la responsabilidad social empresarial están calando profundo a nivel global.
- Ley N° 10208, Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba, determina la política ambiental provincial para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de la Provincia de Córdoba.

Sin embargo, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L no proporciona información acerca de esta temática, por lo que, se infiere que probablemente no la considera relevante. No dispone de una política de medio ambiente y gestión de residuos.

Es entonces, momento de comenzar a desarrollar conciencia ambiental y tomar conocimiento de los problemas ambientales contemporáneos y aquellos específicamente causados por la organización, para revertir y mejorar las condiciones necesarias.

Aspectos Legales:

- Actualmente en Argentina rige la Ley de Contrato de Trabajo N° 20744, Ley que

establece las condiciones de contratación entre empleador y empleado.

- También rige la Ley de riesgo de trabajo N° 24557, que fija la normativa de los objetivos y ámbitos de aplicación, contingencias y situaciones cubiertas, antes de regulación y supervisión, entre otros.
- A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, para la nómina salarial, se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio.

A continuación, se utiliza la herramienta *Las 5 fuerzas de Porter*, con la finalidad de analizar el micro entorno que rodea la organización.

Poder de negociación con los proveedores: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L no presenta inconvenientes en este sentido, debido que un 80% de sus ventas se realizan de contado y el resto con plazos no superiores a 21 días, de manera que, tampoco se traslada el endeudamiento. Como resultado, se mantiene una excelente relación.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Los competidores se clasifican en dos grandes grupos. Estos son mayoristas con salones comerciales, y empresas con preventistas y entrega a domicilio. Los competidores de mayor importancia en la zona son Rosental y Micropack, dos grandes empresas mayoristas situadas en ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

La presión de productos sustitutos: Dado que la empresa se dedica principalmente a la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, no se observa amenaza de productos secundarios. En todo caso, un indicio de dicha amenaza pueden ser marcas sustitutas de menor calidad y precio.

De todas maneras, se debe destacar que posee precios muy competitivos en todos los artículos de refinerías de maíz (Hellmans, Ades, Knorr, etc.).

El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores: los clientes no disponen de un gran poder de negociación, porque por lo general no cuentan con los medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con el tiempo suficiente para el proceso de compra.

Aun así, el cliente puede cambiar de proveedor fácilmente, dado el alto nivel de competencia en los productos.

Rivalidad de competidores: la empresa compite en el mercado, mediante la búsqueda de la diferenciación de sus productos, mediante sus acotados tiempos de entrega, bajos precios, financiación y manejo de marcas reconocidas.

Seguidamente, se analiza la situación actual de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, mediante la herramienta *FODA*, acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Permite obtener un diagnóstico interno y externo de la organización, para que, en base a dicha información, se puedan tomar decisiones estratégicas alineadas a la misión organizacional.

Fortalezas:

- La influencia de los Redolfi en la zona de la localidad James Craik, al ser una familia muy querida.
- Su larga trayectoria y experiencia en el negocio de la distribución. Continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios.
- Conquista de nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y en el país.
- Ubicación estratégica que favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N° 9.
- La comercialización de productos de grandes empresas: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Johnson y Johnson, Kodak, Arcor, entre otras.
- La disposición de 73 vehículos (entre ellos utilitarios) distribuidos en todas sus sucursales.
- Sin endeudamiento, producto de un correcto manejo financiero.
- La organización posee valores definidos.
- Nivel de precios ofrecido competitivo frente a los demás proveedores.
- Diferenciación del producto: tiempo de entrega acotado (24 a 48 hs.), financiación a 30 días y descuento entre el 2% y 3% por pago de contado, *mix* de productos y asesoramiento comercial.
- Buena relación con los empleados.
- Perfil solidario y colaboración con instituciones.

Oportunidades:

- Traslado a un nuevo centro de distribución con mayor infraestructura, del que se desprenden numerosas conveniencias.
- Nuevas alternativas de negocios.
- Exclusividad de comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas en toda la provincia de Córdoba.
- Aumento estimado de ventas.
- Posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos.
- Mejora de la organización interna, expansión corporativa e imagen.
- Progreso en las condiciones en las que trabajará el personal.
- Generación de puestos de trabajo.

Debilidades:

- La falta de clasificación de los clientes por volumen o comportamiento de compra.
- Ausencia de área de Recursos Humanos y, en consecuencia, de todos los procesos que dicho departamento lleva a cabo formalmente.
- No se dispone de una estrategia planificada de publicidad y comunicación.
- No poseen procedimientos formales de higiene y seguridad ni análisis de siniestralidad.
- Ausencia de desarrollo de plan de venta online.

Amenazas:

- Alta competencia de sus competidores, por lo que, fácilmente los consumidores pueden cambiar de proveedor. La presencia de dos fuertes competidores: Rosental y Micropack.
- Inestabilidad económica.
- Pandemia por COVID-19.
- Altos niveles de manejo digital (Internet) y aplicaciones.

A partir del uso de las herramientas *PESTEL*, *las 5 fuerzas de PORTER* y *FODA*, que proporcionan orden y claridad de la información, y un diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa objeto de estudio, es posible lograr un análisis holístico y una comprensión integral de la misma.

Si bien la empresa se encuentra inmersa en un contexto económico fuertemente inestable, el que empeora con la situación de pandemia; tiene la posibilidad de enfatizar su crecimiento teniendo en cuenta sus fortalezas y oportunidades; y más aún si se tiene en cuenta la posibilidad de traslado a un nuevo centro de distribución.

El punto de partida es la implementación de áreas y procedimientos que hasta el momento no se ejecutan y que son esenciales para un superior desarrollo.

En ese sentido, es indispensable la creación de un área de Recursos Humanos, que trabaje en los procesos de reclutamiento, selección de personal, inducción y capacitación y desarrollo. Pero, sobre todo y, en primer lugar, en un plan de comunicación interna que permita transmitir la cultura organizacional, la que permite, en primera instancia, una cohesión y sentido de pertenencia del capital humano, para posteriormente comenzar a avanzar hacia los objetivos que, en definitiva, benefician a cada colaborador y a la organización en su totalidad. Atento la ausencia de formación de líderes *coach* que encabezan dicha cultura y transmisión de pensamiento, es de vital importancia la elección del personal idóneo para llevar a cabo tal formación.

En relación a los aspectos relacionados con los clientes, se requiere darle mayor atención en términos de su comportamiento de compra, para dar respuesta a sus necesidades, ya que, aunque estos no tengan la posibilidad de negociar, pueden elegir fácilmente otro vendedor y las amenazas dejan entrever que hay algunos competidores importantes en algunas zonas.

Surge de este análisis, que se vive en un contexto globalizado y digitalizado en su mayor expresión, al que se debe responder y mediante sus herramientas mejorar u optimizar ciertos procesos, como por ejemplo la captación del cliente, reclutamiento, comunicación interna y ventas online. Además, es indispensable para no ser con el paso del tiempo una empresa obsoleta.

Ante lo expuesto, se visualiza que la falta de comunicación se relaciona con gran parte de las falencias y es el momento oportuno de implementar un plan que progrese y pueda superar las mismas, generando además nuevos y numerosos beneficios y ventajas competitivas.

Marco teórico

A continuación, se desarrollan algunas nociones conceptuales valiosas con el fin de abordar la situación de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Comunicación interna

Formanchuk (2010) sostiene que “el conocimiento se multiplica cuando se comparte” (p.4). Se considera que es la frase disparadora para comprender que transmitir ideas es sinónimo de crecimiento y de expansión. Y que el punto de partida surge desde adentro y seguidamente hacia afuera.

Asimismo, con ello se relaciona lo que afirma Vilanova (2013) al plantear que la comunicación interna puede a su vez ser la mejor herramienta de comunicación externa, dado su impacto en el consumidor. Una vez más, de adentro hacia afuera.

Si bien, es sabido que las comunicaciones son *feedback* y retroalimentación, dinámicas y no estáticas, lo que se plantea es cómo una infraestructura comunicacional interna adecuada logra un desarrollo optimista de la organización, la que se nutre también de su entorno.

Ritter (2008) asegura que “las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (p.6).

Cultura organizacional vista desde la comunicación interna

Atento lo referido en el párrafo precedente, se observa que cuando se comunica, se mantienen presentes los valores, creencias, hábitos, que componen la cultura de la organización y desde la que nos manejamos e intercambiamos información diariamente de diversas índoles.

Dicha cultura es *sine qua non* de la comunicación, y viceversa. Van de la mano.

Comunicación 2.0 y cultura 2.0

Formanchuk (2010) define al Universo 2.0 como una base cultural antes que un cúmulo de tecnologías; un modelo que desafía los modelos clásicos de organización,

participación y organización; y una de las transformaciones más fuertes que se puede llevar a cabo a nivel organizacional.

Asimismo, algunos de los puntos iniciales de lo que se considera comunicación 2.0 y cultura 2.0 (a contraposición de la comunicación 1.0 y cultura 1.0) son los que se a continuación se detallan: la información y el poder deben ser descentralizados, no se trata de recursos humanos sino de humanos con recursos, debe prevalecer la cooperación más que la competencia, antes que la jerarquía debe primar el talento; el líder, en lugar de ser respetado debe ser admirado; el líder no es el que más sabe sino que es quien arma equipo con los que más saben.

Liderazgo Coaching

Una vez más, mencionamos a la autora Vilanova (2013), quien plantea que los nuevos líderes poseen una mirada par con el personal que le rodea, no una mirada desde lo alto; con un valor cultural compartido fundamental: la confianza. Debe subyacer una actitud de querer transmitir entendimiento, a diferencia de culturas organizacionales más antiguas, en las que no entender era sinónimo de admiración a los superiores, ya que se supone que solo ellos eran quienes sabían más.

El coaching acompaña desde un lugar cercano al personal, con el objetivo de lograr una mejora en el desarrollo de su potencial y rendimiento, y así beneficiarlo tanto en términos individuales y como colectivos. Asimismo, el líder coach está dispuesto a la formación de más líderes, mediante la retroalimentación. Este término mencionado en último lugar, es una característica imprescindible de la presente formación.

Cabe mencionar que tal y como asevera Chiavenato (2007), “las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones” (p.379).

En base a los conceptos desarrollados, es relevante mencionar que, si bien la tecnología no puede faltar en el desarrollo de un plan de comunicación, las redes preceden a la misma. Por lo que, es allí donde se debe enfocar el fortalecimiento y desarrollo en

primera instancia. Y es a través de dichas redes, que se transmitirá la cultura y la acción de potenciar las aptitudes de cada colaborador de una organización.

Para que dicha sinapsis sea efectiva, como en toda materia, cuanto mayor sea el nivel de preparación y desarrollo profesional que posea quien comience a activar la nueva cadena de comunicación, más óptimos serán los efectos, por lo que, es realmente valioso contar con el personal idóneo que logre una efectiva formación de líderes *Coach*.

Diagnóstico y discusión

Como producto del análisis de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, surge con claridad que el no disponer de un área de Recursos Humanos, repercute directamente en la falta de un plan de comunicación interna y formación de líderes *coach*.

Asimismo, al no poseer tampoco ningún instrumento que refleje el clima laboral, si bien existe una buena relación en términos generales con los empleados, resulta imposible tener un conocimiento específico de la situación y estado actual de cada uno de ellos de modo individual o colectivo.

Se considera realmente valioso comprender la relevancia del presente problema, dado que para que una organización funcione de manera competente es esencial que a través de la comunicación el personal se interiorice y tome conocimiento de la visión, misión, estructura y cultura de la organización. Será a partir de ello que dicho personal comprenda su función y aporte real a la empresa para lograr verse motivado y, mediante un proceso de formación de líderes, pueda optimizar sus capacidades para lograr un mejor desempeño y desarrollo.

Caso contrario, la ausencia de los planes de referencia, conlleva inconvenientes, tales como: falta de adhesión del personal a la cultura, dado que la desconoce; baja motivación, la que se traduce en un desempeño aceptable o bajo; poca claridad en relación a las tareas o funciones que atañen a un determinado puesto y pérdidas en términos financieros, producto de todos los puntos mencionados con anterioridad.

Asimismo, el hecho de no estar comunicados, genera un desconocimiento y desconexión del personal por parte de sus Directivos, por lo que, además de no identificar y atender las necesidades pertinentes, las decisiones llevadas a cabo con respecto a las promociones internas pueden ser incorrectas y en efecto generar malestar, sumado al hecho de no tener el personal idóneo en un puesto determinado, lo que, una vez más, determinaría una fuerte desventaja competitiva.

Es además de vital importancia desarrollar un plan de formación de líderes *coach* que permita optimizar el desarrollo del personal, acordes a la cultura 2.0 y comunicación 2.0, que produzcan la expansión de conocimiento y el crecimiento traducido en términos humanos, profesionales y financieros que de ello deviene.

Atento el plan estratégico de traslado a un centro de distribución con una mayor infraestructura, en miras de, entre otros, lograr una superior organización interna, y teniendo en cuenta la disposición de capital, es que resulta un momento oportuno para implementar de manera formal el Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Plan de implementación

Objetivo General

Implementar un plan de comunicación interna y capacitación de líderes *coach*, en la empresa A.J y AJ Redolfi S.R.L, a través de servicios de asesoramiento en Recursos Humanos, que permita el incremento de la productividad de un 10%.

Objetivos Específicos

Incorporar a la empresa un Asesor de Recursos Humanos, a cargo de la capacitación de líderes *coach*, dirigida a los gerentes; y la planificación de la comunicación interna de todo el personal.

Habilitar canales y espacios de comunicación que permitan el intercambio, unificación de criterios y el diálogo de los gerentes para con todos los colaboradores, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de la organización.

Alcance

La presente propuesta de comunicación interna y formación de líderes *coach* se desarrolla para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, de la ciudad de James Craik, abarcando la totalidad de sus sucursales.

En términos temporales, comprende un período de 7 meses: desde el mes de agosto de 2021 y hasta fines del mes de febrero de 2022.

Acciones:

Incorporación de Asesor de Recursos Humanos

Mediante el proceso de reclutamiento y selección de personal, se sumará a la empresa un asesor de recursos humanos, con el fin de comenzar a desarrollar los circuitos imprescindibles en relación a su materia.

Es menester mencionar que, en primer lugar, debe planificar y ejecutar la formación de líderes *coach* para los gerentes y encargados de cada sector y luego de ello, el plan de comunicación será dirigido a la totalidad de colaboradores.

Para llevar a cabo la selección del Asesor de Recursos Humanos se seguirán los siguientes pasos:

- confección de la descripción del puesto “Asesor de Recursos Humanos” con especialización Coaching
- Difusión del anuncio en plataforma digital *Indeed.com*
- Entrevistas
- Preselección de candidatos
- Selección y postulación de los 5 finalistas
- Entrevista de los finalistas realizada por los socios de la empresa
- Selección de Asesor
- Celebración del contrato
- Liquidación de haberes por el término de 5 meses (y posible continuidad, salvo superior criterio de los dueños)

Formación de líderes coach

El *coaching* es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial.

En numerosas ocasiones, el *Coaching Organizacional* forma parte de un proceso concreto y su objetivo es apoyar al equipo directivo en la solución o en la búsqueda de una mejora de una determinada situación.

Para comenzar a transmitir la idea de lo valioso de potenciar cada una de las aptitudes en el personal, la ejecución del plan comienza de modo progresivo y dando pasos seguros. Asimismo, también se incluirá en la temática la materia *Cultura 2.0*.

La presente formación será dictada por el Asesor de Recursos Humanos y destinada a los Gerentes y jefes de cada sector, durante los meses de octubre y noviembre de 2021, con una carga horaria total de 24 horas. La misma se dará en encuentros virtuales, con motivo del contexto de pandemia.

El instrumento utilizado para la comunicación será el email, a través del cual, el Asesor enviará una temática semanal, la que será puesta en común llegado el momento del encuentro.

En términos de recursos, se precisará de un artefacto que posea instalada la aplicación *Zoom* (descarga gratuita) y de una adecuada conectividad para una óptima comunicación.

Se diseñará en conjunto el nuevo modelo de Líder de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L y posteriormente, se llevará a cabo la revisión y validación de dicho modelo. El que quedará plasmado de manera digital en formato PDF y también en formato papel, para ser enviado al personal junto al desayuno de bienvenida.

Finalmente, se planificará el plan de comunicación para ser ejecutado a partir de los encuentros con todo el personal y también será analizado, revisado, validado e incluido en el manual.

Plan de comunicación interna

Es esencial mantener al personal informado y comunicado, a los fines de generar un clima organizacional en el que predomine la confianza, la unión y el sentido de equipo. Valores que la empresa objeto de estudio considera de gran relevancia.

Una vez finalizado el plan de formación de líderes *coach* destinado a mandos altos y medios, serán ellos quienes, acompañados por el asesor de Recursos Humanos, comenzarán a brindar los espacios de diálogo para todo el personal de la empresa, mediante un programa de encuentros de una duración de 3 meses, desde el mes de diciembre de 2021 y hasta fines de febrero de 2022.

Dicho programa, acortará las brechas entre los diversos niveles jerárquicos y permitirá proponer nuevas estrategias de trabajo de ser necesario. Se verán enriquecidos mediante el conocimiento de los directivos por parte del personal en general y viceversa.

Durante el primer encuentro, los colaboradores recibirán un desayuno de bienvenida y el manual de Líder Coach y Plan de Comunicación Interna de la empresa, junto a un cronograma detallado del programa que se llevará a cabo.

Las reuniones se efectuarán una vez a la semana, un día hábil dentro del horario laboral, nuevamente mediante la plataforma *Zoom*, y el personal será informado con una semana de anticipación en relación a la temática a tratar en el encuentro.

Asimismo, se les dará la posibilidad de proponer ideas innovadoras para el Manual, por lo que, en un futuro, éste se encontrará sujeto a cambios, siempre y cuando se prestara la debida conformidad.

Marco de tiempo para la implementación

El Diagrama de Gantt es una herramienta empleada para el planeamiento en las organizaciones, que permite ordenar en función del tiempo necesario las distintas actividades a llevar a cabo para la realización de un proyecto. A través de un esquema, se representa el orden cronológico en que deben realizarse distintas actividades dependientes entre sí.

A continuación, se expone mediante dicha herramienta, las actividades que transcurrirán a lo largo del período abarcado por los planes de referencia:

Acciones	Tarea	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22																
		Semana				Semana				Semana				Semana										
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Incorporación de Asesor de Recursos Humanos	Difusión de búsqueda	■																						
	Preselección		■																					
	Entrevistas			■																				
	Postulación de candidatos				■																			
	Entrevistas con los dueños					■																		
	Selección de Asesor y celebración de contrato						■																	
Plan de formación en Liderazgo Coach	Temática 1					■																		
	Temática 2						■																	
	Temática 3							■																
	Temática 4								■															
	Temática 5									■														
	Temática 6										■													
	Temática 7											■												
	Temática 8												■											
Implementación de Plan de Comunicación Interna	Encuentro 1 (general)													■										
	Encuentro 2 (grupal)														■									
	Encuentro 4 (grupal)															■								
	Encuentro 4 (general)																■							
	Encuentro 5 (grupal)																	■						
	Encuentro 6 (grupal)																		■					
	Encuentro 7 (grupal)																			■				
	Encuentro 8 (general)																				■			
	Encuentro 9 (grupal)																					■		
	Encuentro 10 (grupal)																						■	
	Encuentro 11 (grupal)																							■
	Encuentro 12 (general)																							

Evaluación del impacto de la implementación

Teniendo en cuenta la información financiera de la empresa en relación al resultado neto de la actividad económica del año 2018: \$ 10.417.452,07 se actualizaron los valores posteriores partiendo de dicha base y acorde a los porcentajes inflacionarios de nuestro país, según el INDEC.

A continuación, se detalla dicha actividad económica con la actualización inflacionaria pertinente:

Año	Porcentaje de inflación	Resultado financiero neto
2018		\$ 10.417.452, 07
2019	53,80%	\$ 16.022.041, 28
2020	36%	\$ 21.786.976,14
2021	24%	\$ 27.015.850,41

Con la presente propuesta, se pretende un incremento de las ganancias anuales de un 10%, es decir \$ 2.701.585, 041.

Para verificar la factibilidad de la inversión, debemos tener en cuenta los siguientes gastos:

- Reclutamiento de candidatos para el puesto de Asesor de Recursos Humanos, a través de la contratación de servicio de la plataforma *Indeed.com*: \$ 12.000
- Sueldo bruto mensual del personal seleccionado (\$900 por hora): \$ 108.000
- Confección de manual de Líder Coach y Plan de Comunicación interna (contratación externa para la redacción y edición del mismo): \$ 280.000
- Desayuno de bienvenida: \$ 33.000
- Inversión total: \$ 865.000

Con los datos obtenidos, se lleva a cabo el cálculo del *ROI* (retorno de inversión), a los fines de verificar si es conveniente para la empresa ejecutar el plan:

Beneficio a obtener- Costo de la propuesta =	2.701.585,041 - 865.000	x 100=	212,32%
Costo de la propuesta	865.000		

Atento el resultado positivo de % 212, 32 se verifica que, efectivamente, existe una rentabilidad real al llevar a cabo el presente plan de implementación. En términos prácticos, por cada \$100 que la organización invierta, obtendrá \$ 212, 32.

De ese modo, el retorno de inversión es positivo, ya que los ingresos superan la inversión llevada a cabo. Sumado además, a los numerosos beneficios intangibles efecto del plan.

Conclusión

Mediante la propuesta del plan de comunicación interna y formación de liderazgo *coach* para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, trasciende una lógica aplicable e ineludible en todo ámbito organizacional: que exista una clara y óptima comunicación es beneficioso desde todo punto de vista.

Ello puede visualizarse con mayor facilidad, mediante el impacto positivo que conlleva la mejora comunicacional en términos económicos para la compañía. El presente trabajo integrador de graduación es un claro ejemplo de ello, dado que la implementación del plan referido, obtiene a favor, un incremento de la productividad del 10%: por cada \$100 que la organización invierta, obtendrá \$ 212, 32.

Asimismo, es primordial que todo plan de mejora sea guiado por un profesional que se encuentre especializado y alineado a las estrategias organizacionales. Por ello se propuso la incorporación de un Asesor de Recurso Humanos, con perfil de formación en liderazgo *coaching*. Sin lugar a dudas, la formación de liderazgo *coach*, es una herramienta que permite posicionar a los líderes en un lugar en el que, se consideran ejemplos a seguir, los que brindan un acompañamiento tal que potencia las habilidades de cada participante en una organización.

Dichos líderes compartirán la visión, misión y los valores pilares. Será desde ese alto nivel de competitividad que se lograrán resultados que van más allá de la ganancia mencionada, en términos financieros. Sino también un sentido de pertenencia y fortalecimiento de la cultura de la empresa.

Recomendaciones

- En primera instancia, una vez ejecutada y finalizada la propuesta, se sugiere la incorporación definitiva y continuidad del Asesor de Recursos Humanos.
- Implementar un Área de Gestión de Recursos Humanos, sumándose, al menos, 2 o 3 profesionales más. Paso seguido, la formalización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Llevar a cabo evaluaciones de desempeño y controles que permitan visualizar el estado actual del personal y en base a lo detectado, llevar a cabo capacitaciones, rotaciones, promociones, entre otros.

- Fijar un espacio en el que, cada cierto período de tiempo, se mantengan los encuentros comunicacionales.
- Crear un área específica a cargo del marketing.
- Llevar a cabo un plan de mejora de los procesos de seguridad e higiene.

Bibliografía

Calandriello, A.L. (2020). Plan de comunicación interna con foco en afianzar la cultura y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Trabajo final de Investigación Exploratoria. Buenos Aires.

Villagra, M. J. (2020). Propuesta de formación Líderes Coach para jefes y directivos de Sanatorio León S. Morra – Impacto positivo en la Comunicación Interna. Trabajo final de Investigación exploratoria. Córdoba.

Baralezo, T.B.D. (2014). La comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Investigación exploratoria. Ecuador: Ambato.

Blanc, M. (2013). *Radiografía de la comunicación interna en Argentina*. BW Comunicación Interna. 1ª ed. Buenos Aires.

Vilanova, N. (2013). *Micropoderes: comunicación interna para empresas con futuro*. 3ª ed. Barcelona.

Formanchuk, P. (2010). *Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. Buenos Aires: Edición Formanchuk&Asociados.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. 1ª ed. Buenos Aires: La Crujía.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8ª ed. Ciudad de México.