

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo final de Grado



Reporte de caso: Empresa A.J & J.A Redolfi SRL

**“La comunicación interna empresarial en el desarrollo de la sociedad  
A.J & J.A Redolfi SRL”**

Justina Aspiroz Knudtsen

D.N.I: 39931827

Legajo: RHU02698

Tutora: Prof. Natalia Gambino

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

## **Resumen**

A.J & J.A Redolfi SRL, es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en el rubro de la comercialización y distribución de productos en el interior del país, fundada en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba.

A partir de la información consultada, se realizó un diagnóstico donde se detectó la falta de formalización de la comunicación interna y su impacto negativo en la toma de decisiones, conduciendo así a una mala distribución de tareas, rumores, ambigüedades y generando problemas de eficacia en el desarrollo de los distintos puestos de trabajo. Es una empresa que no ha considerado a la comunicación interna como una herramienta de valor para lograr una gestión eficiente, ni para la mejora de sus procesos o la relación con sus empleados.

El impacto de un plan de comunicación interna correctamente gestionado se verá reflejado en aspectos significativos para el desarrollo organizacional y, por consiguiente, la implementación de esta propuesta aumentará la rentabilidad de A.J & J.A Redolfi SRL en un 8% del total de sus ganancias.

*Palabras clave:* Comunicación organizacional, comunicación interna, liderazgo coach, capacitación, comunicación 2.0.

## **Abstract**

A.J & J.A Redolfi SRL is a family company with more than 50 years of experience in the commercialization and distribution of products, which was found in James Clark, Cordoba.

Based on the information consulted, a diagnosis was made, where the lack of formalization of the intern communication was detected. This impacts decision-making negatively leading to rumours, ambiguities, and poor distribution of tasks, while it is generating efficiency problems in the different job positions. This company hasn't considered intern communication as a valuable tool to achieve efficient management nor the improvement of their procedures, or even a better relationship with their employees. The impact of a properly managed internal communication plan will be reflected in significant aspects of organizational development; therefore, the implementation of this proposal will increase A.J & J.A Redolfi's profitability by 8% of its total profits.

*Keywords:* Organizational communication, intern communication, Leadership coach, training, communication 2.0.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| <i>Introducción</i> .....                        | 3  |
| <i>Análisis de situación</i> .....               | 6  |
| Análisis del contexto: PEST .....                | 7  |
| 5 fuerzas de Porter .....                        | 11 |
| FODA.....  | 13 |
| <i>Marco Teórico</i> .....                       | 16 |
| Comunicación interna .....                       | 16 |
| Incorporación de comunicación 2.0.....           | 17 |
| Capacitación de líderes coach.....               | 18 |
| <i>Diagnóstico y discusión</i> .....             | 20 |
| <i>Plan de implementación</i> .....              | 22 |
| Objetivos.....                                   | 22 |
| Alcance .....                                    | 22 |
| Acciones.....                                    | 23 |
| Medición de la propuesta .....                   | 28 |
| <i>Conclusiones y recomendaciones</i> .....      | 32 |
| <i>Referencias</i> .....                         | 34 |
| Anexo.....                                       |    |
| Anexo I: Manual de comunicación interna .....    |    |
| Anexo II: Canales de comunicación 2.0.....       |    |
| Anexo III: Capacitación en liderazgo coach. .... |    |

## Introducción

A.J & J.A Redolfi SRL, es una empresa familiar radicada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina. Cuenta más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución, primeramente, de tabaco y golosinas, pero hoy en día cuenta con productos alimenticios, de perfumería, limpieza, además de varios otros artículos. Su oferta es muy variada con la finalidad de que las ventas de la organización no estén enfocadas solo a un producto en particular. Esto da cuenta, de que uno de sus propósitos es abarcar la mayor cantidad de comercios y localidades posibles, ayudando también a la estrategia que se plantea, que es diferenciarse de sus competidores brindando un servicio en gran medida orientado a satisfacer a sus clientes y con precios competitivos, dos aspectos sumamente valorados en el rubro.

La visión de A.J & J.A Redolfi reza: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes (...)” (Canvas, 2022)

Con respecto a su misión, A.J & J.A Redolfi estipula: “Atender las necesidades de nuestros 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 (...)”. (Canvas, 2022)

A.J & J.A Redolfi cuenta en la actualidad con una multiplicidad de problemas organizacionales derivados en su gran mayoría de no contar con un área específica de recursos humanos para la gran cantidad de empleados que posee y la magnitud de la organización. Tampoco cuenta con un proceso formalizado de selección de personal, ni un proceso de inducción para los diferentes cargos y puestos.

Al ser una empresa familiar, su pilar principal está basado en la confianza, tanto para la toma de decisiones como para la promoción interna de los empleados, generando problemas de eficacia en los diferentes puestos de trabajo. Esto acarrea una mala distribución de tareas y a una baja rotación. Aunque que muchas veces esto último, suele ser un aspecto positivo, en este caso, se ve afectada la productividad y el rendimiento, la creatividad y el surgimiento de ideas y proyectos nuevos. Esto es así, porque no se está

favoreciendo la mezcla de experiencia y juventud, perdiendo la oportunidad de incorporar talentos de valor diferenciados, para lograr distinguirse y mejorar su eficiencia.

La trascendencia de estudiar a A.J & J.A Redolfi, se basa en que actualmente, no aprovecha a la comunicación interna como una herramienta de valor para su gestión eficiente, ni para la mejora de sus procesos o la relación con sus empleados. Por ende, buscar implementar formalmente diferentes procedimientos sobre esta área es importante a la vez que proponer soluciones estratégicas o modernizadas a una empresa familiar en la cual todo se basa en la confianza y que mantiene un modelo muy paternalista.

Varios son los antecedentes teóricos y empíricos que sustentan la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones. El marco de referencia utilizado se encuentra dado por trabajos finales de grado e informes finales de investigación realizados por universidades nacionales.

La comunicación interna en las organizaciones, y más específicamente en la analizada en este reporte de caso, tiene que ser considerada como una disciplina que apoye el logro o la consecución de los objetivos organizacionales y los planes que se tienen como empresa. Para llegar a conseguir todo eso, se debe generar el entendimiento con todos sus públicos internos.

Siguiendo a Brandolini y González Frígoli (citado por Maza, 2017) especifican que todas las empresas tienen comunicación interna, pero esto no quiere decir, que todas las empresas gestionen esa comunicación y lo hagan correctamente en base a sus objetivos.

Es clave comprender que todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado, compensado por los diferentes actores de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso y cercanía con el asunto, a partir de certezas, especulaciones o imprecisiones. En este sentido, la estrategia de comunicación interna debe acompañar a la estrategia global de la empresa. (Brandolini, González Frígoli, 2009, pág. 27).

Maza, Melisa Graciela (2017), “Plan Integral de Comunicación Interna en empresa farmacéutica”, Córdoba, Argentina, siendo su tesis para la obtención de título de posgrado, también estipuló que la comunicación interna a través de medios con soporte digital, tiene la ventaja de que la retroalimentación es más inmediata. Y que, a su vez promueve mayor comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

Para A.J & J.A Redolfi, esto generaría una ventaja en el entendimiento integral de todos los miembros de la organización. Porque hay que destacar que es una empresa en la cual muchos de sus empleados se encuentran fuera de los establecimientos o sedes la mayor parte de su tiempo de trabajo, como consecuencia de que se trata de una empresa dedicada a la distribución. Estos puestos de trabajo, en muchos casos, quedan relegados de la comunicación interna.

En el proyecto de investigación realizado por la universidad de la Matanza, Buenos Aires, titulado “Gestión y comunicación organizacional en entornos de tecnologías móviles” Tatau (2017), como director del proyecto, estableció en su informe final que la comunicación digital o móvil, lleva a la estructura organizacional a un estilo más horizontal, por lo que promueve varios aspectos que serían de utilidad como por ejemplo: la flexibilidad de localización y/o movimiento como también generando un aumento en la intimidad de las relaciones de sus colaboradores como una estrategia para la consecución de sus objetivos a través de lograr un ambiente o clima laboral mucho más ameno. “Casi siempre el habilitar contactos personales mediante comunicación móvil resuelve parte de esa tensión, y fomenta además la lealtad y el espíritu de pertenencia en geolocalizaciones separadas, dispersas, de usuarios en movimiento, o que requieren datos lejos de los escritorios” (Tatau Armando Rufino, 2017, pág. 7)

Cabe mencionar que todo proceso comunicacional y más aún si lo que se busca es mejorarlo, debe considerar a la cultura organizacional como la clave. Si existe una cultura que es fuerte pero disfuncional, el trabajo a llevar a cabo va a ser mucho más arduo.

Sin duda, la acción comunicante es un sistema fundamental dentro de la cultura organizacional y su estructura de valores. Este sistema se puede gestionar para ayudar a movilizar la misma cultura corporativa hacia el punto donde la organización necesita, posiblemente hacia una orientación al cambio y no al status quo y las actuaciones tradicionales. (Ariel Jiménez Gil, 2014, pág. 7)

En suma, no hay que olvidar que en medio del contexto de pandemia y crisis sanitaria generada por el COVID-19, la comunicación interna organizacional, no puede estar escindida de esta realidad. Por lo que ayudó a que muchas organizaciones dieran cuenta de los beneficios que traen aparejados los nuevos medios de comunicación. A.J & J.A Redolfi, no quedó exenta, siendo importante la adopción de medidas de contención para paliar las amenazas generadas por la emergencia sanitaria.

## **Análisis de situación**

Conforme a la información proporcionada por A.J & J.A Redolfi SRL, se puede apreciar que es una empresa familiar la cual se ha ido expandiendo a lo largo de los años.

Su centro de su distribución principal se ubica en la localidad de James Craik, donde se concentra la compra a sus proveedores y también el abastecimiento a sus cuatro sucursales, distribuidas en el interior de la provincia.

Para lograr su propósito u objetivo como empresa, la óptima distribución y servicio a sus clientes, posee 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones, 5 montacargas, solo por dar algunos ejemplos, ya que su flota alcanza un total de 83 vehículos distribuidos entre las 4 sucursales.

En relación a la parte humana, cuenta con un plantel compuesto por 140 empleados, incluyendo una fuerza de 24 vendedores distribuidos en sus distintas filiales.

Respecto a sus clientes, actualmente cuenta con aproximadamente 3500, cubriendo así, casi la totalidad de la provincia de Córdoba. Inclusive traspasa la frontera provincial cordobesa ya que también abarca el sur de las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Con una marcada cultura paternalista y con gran dificultad para el empoderamiento de los niveles más bajos, acarrea como consecuencia la falta de toma de decisiones entre niveles de gestión y operativos. Por lo tanto, lleva a promover la comunicación más afectiva que racional y la baja formalización de las políticas de procedimiento en relación a esta área.

Considerando la estructura organizacional de A.J & J.A Redolfi, se observa que posee una estructura piramidal y verticalista, tanto en lo referente a su sede principal como en cada una de las distribuidoras que la empresa tiene a su cargo. Esta forma de estructura elegida y sostenida le está siendo ineficiente en algunos de sus aspectos organizacionales.

Con respecto al organigrama de la sede principal, el centro de distribución de James Craik, cuenta con un gerente General, de primera línea. Continuando con un Gerente de Ventas y un Gerente de administración y finanzas como parte del nivel medio organizacional, teniendo a su cargo el gerente de ventas a vendedores y supervisor de

vendedores. El Gerente de administración y finanzas por su parte, tiene a su cargo los departamentos de cobranzas, facturación, formación de precios y bancos. También tiene bajo su supervisión al jefe de depósito y logística, quien a su vez tiene a su cargo la distribución, control de stock, picking y mantenimiento. Cuenta con consultorías externas especializadas en áreas tales como contaduría, asesores legales y seguridad e higiene.

Esta empresa también posee un organigrama de sucursales, siendo el principal centro de distribución el de James Craik, donde se centraliza la administración y se controlan todas las demás filiales o supermercados mayoristas. De este derivan, cuatro sucursales las cuales desempeñan la mayor parte de las funciones como empresa independiente, sujetas solo a la inspección y el control de la casa matriz. Estas representan una alternativa que utiliza la empresa para poder expandirse, lograr mayor acercamiento con los clientes, mayor control de sus puntos de ventas, buscando y consiguiendo así, una estructura financiera más sólida. Las sucursales se encuentran ubicadas en: Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba. Cada una de estas sucursales está compuesta por autoservicios mayoristas o ventas en distribución, exceptuando la de Córdoba, la cual no posee el autoservicio mayorista, pero sí se hace cargo de la distribución de productos Kodak.

#### *Análisis del contexto: PEST*

Toda organización es un sistema abierto creado por el hombre, con un fin en particular, que mantiene una interacción constante y fluida con el contexto en el cual está inserta. Sosteniendo una interrelación dinámica con todos los agentes externos a ella, que la influyen pero que también es la misma empresa la que es influyente para el ambiente. Es un intercambio constante en ambos sentidos, por el que este sistema abierto, la organización, tiene que interactuar y adaptarse para poder sobrevivir.

En consecuencia, es importante estudiar el contexto, para identificar todos los factores que pueden llegar a afectar su desarrollo como institución.

En relación a lo *político*, desde el año 2020, Argentina se vio atravesada por una crisis sanitaria mundial producto de la pandemia decretada por la Organización Mundial de la Salud resultado del COVID-19, viéndose afectado no solo el comercio internacional, sino también el nacional. El Estado cambió, sus prioridades con el objetivo de enfrentar

la situación económica y social producida por la pandemia, declarando una emergencia sanitaria en todo el territorio nacional a través del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 260/2020. A nivel provincial, Córdoba, adhirió al decreto nacional mediante la Ley N° 10.690.

Los efectos de la pandemia tanto en nuestro país como en el mundo, impactaron en la actividad empresarial, pero el alcance es aún incierto. Dejando en evidencia que las empresas deben tener un plan de acción para poder brindar respuesta a estos posibles escenarios antes inimaginados.

Esto da cuenta también, de que al Estado no le puede ser ajeno esta realidad, por lo que debió salir a aparear la situación a través de políticas que fomentaran o que les brindaran un claro apoyo a las empresas a los fines de sobrellevar estos efectos, ya que esto afectó tanto a las grandes como a las pequeñas organizaciones haciendo evidente la vulnerabilidad de aquellas. Siendo necesario que se dicten medidas tendientes a la reactivación de la economía y apoyo a cada una de las empresas afectadas el Estado adquirió una importancia estratégica y un rol protagónico en el proceso de crecimiento y desarrollo productivos.

En enero del año 2021, el ministro de Desarrollo Productivo estableció que el Ministerio de Desarrollo Productivo: “mantiene activos distintos programas de asistencia para aquellas empresas que todavía sufren las consecuencias del Covid-19 y una serie de líneas de financiamiento para inversión, destinadas a PyMEs y cooperativas, con el objetivo de contribuir a la reactivación productiva”. (Argentina.gob.ar, 2021, <https://bit.ly/3vC7cqP> )

Otra de las herramientas vigentes es la Línea de Inversión Productiva LIP PyMEs, que apunta a las pequeñas y medianas empresas de todos los sectores productivos. Se trata de créditos con una tasa de interés bonificada por el Ministerio de Desarrollo Productivo para financiar proyectos de hasta \$70 millones por empresa. (Argentina.gob.ar, 2021)

Por otro lado, hay que tener en cuenta que pocos países tienen un índice de riesgo país tan alto como Argentina, que en base al Banco J.P Morgan, en enero de 2021 fue de 1404 puntos, no favoreciendo el mercado de crédito internacional, en un contexto en el que muchas bolsas internacionales se encuentran en situaciones negativas. (Infobae, 2021)

Esto explica gran parte de los problemas que tiene el gobierno en la actualidad y que afectan a las organizaciones tales como falta de dólares, la situación económica, falta de inversiones, entre tantos otros.

Cuando un país es más riesgoso, tiene que pagar una mayor tasa para obtener el financiamiento en el mercado internacional. También, el riesgo país hace que aumente el riesgo empresarial, por lo que cualquier organización no se encuentra exenta de las eventualidades que se presentan en la economía argentina.

Por otra parte, en relación al análisis *económico*, debemos tener en cuenta que los precios que maneja cada empresa se ven alterados constantemente a causa del aumento del nivel general de precios, especialmente en el rubro de alimentos y bebidas. En Argentina, año a año este índice va aumentando, y ya hace 17 años que se mantiene doble dígito en la inflación anual. (La Nación, 2022)

Las organizaciones, sobre esta variable macroeconómica, no tienen ningún tipo de control, pero igualmente se ven afectadas por encontrarse insertas en el mercado. Esto puede verse reflejado en la reducción del gasto por parte de las familias, los consumidores, llevando a estos a dejar de consumir productos opcionales y sólo eligiendo consumir los productos de primera necesidad, o en su caso, elegir de estos mismos, productos sustitutos. Por lo que las empresas deben prever esta posibilidad ofreciendo en el mercado estos productos alternativos.

Otra de las grandes variables que influye en el mercado y relacionado a lo anteriormente comentado, es el precio del combustible, que muchas veces desde la perspectiva del consumidor, se lo piensa como un efecto invisible para las industrias, pero es por demás preocupante por el impacto directo sobre el precio final del producto que se adquieren en las góndolas. (Ámbito, 2022)

Tomando en consideración la variable social, Argentina es un país con un índice de pobreza del 37,3%, en base a los datos del segundo semestre del año 2021 proporcionados por el INDEC. Además de destacar que el 8,2% de esas personas, se encuentran por debajo de la línea de indigencia. (INDEC, 2022)

Visto que desde principios del año 2020 se vive en un contexto de pandemia mundial, la tasa de desempleo aumentó considerablemente, consecuencia de que las empresas en el afán de sobrevivir, tuvieron que despedir parte de su personal. Ante esta

situación, el Estado debió intervenir. Aunque se consiguió frenar los despidos masivos, los trabajadores se vieron perjudicados por la reducción de sus salarios. (Página 12, 2020, <https://bit.ly/3Ot4BIu> )

Por todo esto, el nivel de ingreso de las familias en promedio, disminuyó de manera notable y como consecuencia, el consumo por parte de estas como agentes económicos también. Produciendo un cambio en los estilos de vida de muchísimas personas y llevando sus patrones de consumo hacia lugares que les resulten más accesibles como consecuencia de la disminución del poder adquisitivo.

Siguiendo con lo *social*, los hábitos en la forma de consumir se vieron afectados por el contexto de la pandemia. La sociedad en base a la necesidad evidente, se modernizó y perdió en muchos casos el miedo que generaba en la gente el comprar por distintas plataformas digitales.

Teniendo en cuenta la variable *tecnológica*, y por lo anteriormente citado en la variable social, se incorporaron nuevas tecnologías en los ámbitos empresariales, para poder hacer frente a las necesidades sociales. Aprovechando los beneficios que traen aparejados, tanto en lo que respecta a la cercanía con el cliente, pero también puertas adentro, para volver los procesos internos más eficientes.

Poniendo el foco en la importancia y en el ánimo de brindarle al cliente una experiencia más satisfactoria, implica una búsqueda de aplicar estas nuevas tecnologías a las organizaciones. Llevando a que se puedan lograr procesos más eficaces, mayor rapidez, mayor agilidad. El *aggiornarse* ayuda a las empresas a planificar y pronosticar sus procesos de una manera más ágil. La pandemia, por ende, obligó a todo tipo de mercado a modernizar sus procesos de comercialización con el consumidor. Debiendo tener que facilitar vías de comunicación más eficaces que las utilizadas con anterioridad, con la exigencia de brindar mayor dinamismo y retroalimentación. En base a esto, resulta sumamente necesario, tomar como aspecto relevante a tener en cuenta, el manejo e incorporación de las redes sociales.

En síntesis, las empresas y específicamente las Pymes, tuvieron que reconocer el valor de las nuevas tecnologías y hacer uso de ellas para no quedar fuera del mercado competitivo. Las tecnologías tienen que ayudar en la logística, desarrollo y consecución de objetivos de la empresa. Por ende, la crisis del COVID-19 aceleró esa necesaria digitalización. (El Cronista, 2020)

### *5 fuerzas de Porter*

En virtud de que dentro de los objetivos de toda organización y en específico de A.J & J.A Redolfi, se encuentra la obtención de mayor rentabilidad a largo plazo, es necesario realizar el análisis microeconómico en base a las 5 fuerzas de Porter, ya que permite enfrentar la planificación estratégica teniendo mayor conocimiento de distintos aspectos relevantes como son la competencia y proveedores, fundamentales para la estrategia empresarial.

1. Rivalidad existente entre los competidores: Examina la intensidad de la competencia de A.J & J.A Redolfi en el mercado, ya que existen una gran cantidad de empresas que comercializan productos similares y que se asemejan a su organización en tamaño y poder. Para evaluar este aspecto, se toma en consideración la información brindada por la empresa, la cual detalla que cuenta con dos tipos de competidores: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio. En lo que respecta al primero de los puntos, sus competidores son: en la localidad de Río Tercero, Luconi Hnos; en Río Cuarto, Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era; en San Francisco, Dutto Hnos; en Córdoba, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

En lo referente a las empresas con preventistas y entrega a domicilio, los principales competidores de A.J & J.A Redolfi son Rosental y Micropack de la ciudad de Rosario, Santa Fe. Además de tener pequeños competidores en cada una de las localidades en donde se sitúan las diferentes sucursales.

2. Amenaza de nuevos competidores: Entrar en un mercado competitivo no es tarea fácil, cualquier empresa que busque ingresar en el mercado, se va a enfrentar a ciertas barreras ya existentes, las cuales serán cada vez más fuertes y numerosas, con el objetivo de reducir la gran cantidad de amenazas. La amenaza de que nuevos competidores se adueñen de algunos lugares o parte del mercado que A.J & J.A Redolfi abarca siempre está latente, en la medida que presenten un abanico más grande de beneficios para los clientes, como puede ser la mayor cercanía a algunas localidades trayendo como consecuencia el abaratamiento de los costos de traslado para los clientes o la incorporación de nuevos recursos tecnológicos

que les brinden una mejor experiencia. Pero hay que reconocer que A.J & J.A Redolfi tiene la ventaja de contar con una gran infraestructura y muchísima experiencia.

3. Poder de negociación de los compradores: Para evaluar este poder de negociación de los compradores, es necesario analizar qué tanto poder de negociación tiene el cliente para con la empresa y cómo influye en este último un aumento significativo del nivel de precios. En base a la información proporcionada y analizada, en el caso de A.J & J.A Redolfi, sus compradores no tienen un alto poder para negociar los precios ni el financiamiento. Pero hay que remarcar, que sí tienen la posibilidad de cambiar rápidamente de proveedor o distribuidor por la alta competencia que tiene la empresa en este mercado, ya que muchos de los productos que comercializa no son de su exclusividad.

Con la pandemia, los clientes hoy en día se encuentran mucho más informados que antes sobre los competidores de la empresa y el mercado en el cual esta inserta. Teniendo conocimiento de cuáles son los precios de cada uno y cuáles son los beneficios que ofrecen obtienen la posibilidad de que, a la hora de comprar, la elección sea razonable y consciente a sus oportunidades.

4. Poder de negociación de los proveedores: Cuanto más amplia es la gama de proveedores que posee la empresa, mayores son los beneficios en este caso para A.J & J.A Redolfi, porque le quita poder de negociación a sus proveedores, por ende, cuanto menos tenga, mayor es el poder que tiene cada uno de ellos para con la empresa.

Hay que reconocer que A.J & J.A Redolfi posee pocos proveedores respecto de la cantidad de productos que comercializa. Algunos ejemplos que se pueden nombrar son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, etc. Pero como de cada uno de ellos obtiene productos distintos, la consecuencia está en que no le es tan fácil la negociación y consecuentemente, el poder o control de los precios recae en los proveedores.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Medir la fuerza que engloba la amenaza de productos sustitutos es importante porque puede verse afectada la decisión del comprador. En situaciones de crisis sanitaria como la que afronta nuestro país, los riesgos de la aparición de productos sustitutos aumentan por la necesidad y exigencia de la sociedad. Pero se debe tener presente que esto pasa con productos que no son de primera necesidad. En el caso de A.J & J.A Redolfi, cuenta con una gran variedad de estos productos. A lo que se le debe prestar atención es que sí pueden aparecer nuevos negocios con servicios distintos a los que ofrece.

Una vez identificadas las 5 fuerzas de Porter, que afectan la competitividad de la empresa, será más fácil señalar, cuáles son sus fortalezas y debilidades como organización para así poder lograr una estrategia eficaz a los fines de obtener mejores resultados en su rentabilidad y desarrollo.

### *FODA*

Esta es una herramienta que se utiliza para poder determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una empresa, en este caso en particular A.J & J.A Redolfi.

Fortalezas:

- Larga trayectoria en el mercado.
- Sucursales ubicadas en lugares estratégicos de la provincia.
- Buena relación con los empleados.
- Plazos de financiamiento cortos.
- Variedad de productos.
- Inversión en infraestructura para expansión y crecimiento del negocio.

Debilidades:

- No cuenta con un área de recursos humanos.
- No tiene un proceso de inducción.
- Falta de un procedimiento de selección de personal adecuado para la empresa.
- Deficiente comunicación interna.
- Deficiente estrategia de publicidad de la organización

- Promoción interna basada únicamente en la confianza.

#### Oportunidades:

- Aprovechamiento de planes de financiación del Estado.
- Aprovechar campañas de marketing en distintas plataformas online
- Aprovechar nuevas plataformas digitales para modernizar su relación con los clientes.
- Aumento de la responsabilidad social empresarial por la crisis sanitaria del país.

#### Amenazas:

- Aumento general de precios.
- Aparición de productos o de servicios sustitutos.
- Incremento de competidores que comercializan productos similares.
- En el contexto de pandemia, el cierre temporal del establecimiento.
- Falta de personal por riesgo de contagio masivo.

En base al análisis de toda la información obtenida y desde una perspectiva integral de Recursos Humanos, se vislumbran en A.J & J.A Redolfi, variadas problemáticas generadas en una organización que ha crecido sistemáticamente pero que no ha sabido adaptar sus procesos a las distintas realidades del país.

Con un marcado tinte paternalista, cuenta con dificultad para delegar en los empleados, sin otorgarles el empoderamiento necesario que ayudaría a mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y con mayor rapidez. Esta situación, tampoco favorece un aspecto tan relevante como es la motivación de los colaboradores. El sentimiento de pertenencia e importancia en la organización es algo fundamental que se tendría que gestionar brindándoles un mayor espacio.

Con respecto a la selección de personal, hay un claro nepotismo en el proceso. La tendencia presente al momento de realizar la elección es otorgar empleo preferentemente a familiares y amigos sin importar el mérito para ocupar el cargo, sino su lealtad y confianza, logrando con esto que no se cuente con un proceso objetivo.

Lo anteriormente mencionado, se ve reflejado también al momento del ingreso del personal a la organización. Otra debilidad de A.J & J.A Redolfi es que no cuenta con un proceso de inducción, generando problemas que se ven acentuados por la falta de capacidad y conocimiento que pueden llegar a tener los colaboradores elegidos.

La organización tiene la ventaja de tener buena relación con sus empleados en general, pero no cuenta con un plan de comunicación interna acorde y estratégico para sus finalidades. Su desarrollo se lleva a cabo a través de demasiada comunicación informal.

Observando el contexto actual, A.J & J.A Redolfi, no cuenta con herramientas digitales 2.0 y la desactualización en sus formas vuelve imposible la mejora en la fluidez de las relaciones laborales. Más aún cuando muchos de sus empleados no se encuentran físicamente en las sedes.

En consideración de lo antes expuesto y en base a los diferentes análisis que se realizaron, como por ejemplo el FODA, es importante que la empresa los tome en consideración con el objetivo último de analizar la situación actual en la que se encuentra, aprender de sus debilidades o deficiencias con la intención de la búsqueda constante de mejora y, en consecuencia, poder alcanzar una mayor eficiencia en su accionar.

## Marco Teórico

En este apartado se exponen teorías y conceptos que sustentan las ideas planteadas en base a la recopilación de diferentes autores reconocidos en sus respectivas disciplinas. El objetivo principal es ofrecer una conceptualización y mejor entendimiento de la importancia que tiene el tratamiento de 3 aspectos fundamentales en las organizaciones, como son: la comunicación interna, la incorporación de comunicación 2.0 y la formación de líderes coach en las empresas.

### *Comunicación interna*

Cabe señalar que “las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía” (Brandolini y González Frígoli, 2009, p.11).

Con la intención clara de entender a qué se refiere la comunicación interna, Kreps (citado por Marín, 2013) establece que definida de una forma sencilla: “La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma” (Marín, 2013, p.468)

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini y González Frígoli, 2009, p.25).

Siguiendo a Villafañe (1998) quien considera a la comunicación interna como una parte sustantiva de la empresa y una función estratégica que, por lo tanto, debe gestionarse como el resto de las políticas estratégicas de la compañía. Por esto que él mismo estipula, Nguyen- Thanh, (citado por Villafañe, 1998) destaca la función extremadamente importante de la comunicación interna como soporte básico del proyecto de la organización.

La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general. (Villafañe, 1998, p.240).

Tomando como referencia esto último, “las empresas que libran al azar las cuestiones de comunicación deben enfrentar serios problemas. A partir de la falta de planificación en la circulación de mensajes, se producen malos entendidos, rumores y equivocaciones por no contar con fuentes oficiales” (Brandolini y González Frígoli, 2009, p.19).

Por lo tanto, en base a un diagnóstico previo, se podrá delinear un plan estratégico de comunicación interna que responda a la realidad particular de cada empresa y que reduzca las deficiencias detectadas provocadas por no contar con uno. (Brandolini y González Frígoli, 2009)

La comunicación existente en las organizaciones, en definitiva, no es meramente la estipulada por la dirección o llamada formal, ni tampoco simplemente la informal. Lo que sucede realmente en las organizaciones y a lo que hay que apuntar es al reconocimiento y valoración de una red de comunicación que sume ambas. (Marín, 2013).

### *Incorporación de comunicación 2.0*

Se aproxima para las organizaciones un cambio suscitado desde el exterior, que irá filtrándose sin posibilidad de frenarlo. La web 2.0 está proporcionando una nueva manera de comunicarse, por ende, las empresas deben adaptarse ya sea por convencimiento o por necesidad. (Bustínduy, 2010)

Es relevante tener en cuenta que “La comunicación interna 2.0 debe nacer de un proyecto de transformación organizacional. De nada sirve cambiar la tecnología si la empresa sigue siendo la misma” (Formanchuk, 2010, p.13)

En función de lo desarrollado, Bustínduy (2010) establece que en caso de querer cambiar o adaptarse al cambio impulsado desde el exterior, no puede limitarse la organización a sólo la adopción de herramientas tecnológicas, o lo que es igual, apuntar

únicamente a la variante hard del cambio. Sin duda que es necesaria, pero no suficiente. El cambio tendrá un verdadero impacto y definitivo en la empresa si se procura primero modificar las actitudes y mentalidades del pasado que siguen vigentes en los empleados. Este componente soft debe estar presente, porque son las mismas personas integrantes de la organización quienes avalan con su implicación el paso a un nuevo paradigma organizativo.

### *Capacitación de líderes coach*

En lo que respecta a la comunicación formal, la transmisión de información dentro de cualquier organización se lleva a cabo en gran medida en base a la jerarquía, difundiendo de forma descendente y periódicamente información unificada y coherente a los objetivos de la organización. Por esta razón, se debe prestar importancia a los responsables jerárquicos, ya que esta transmisión de información lleva implícita la credibilidad y la proximidad como valores básicos del proceso comunicativo interno. (Túñez López y Costa-Sánchez, 2015).

Lo que sucede en muchas ocasiones es que diversos líderes mantienen su coeficiente de inteligencia mucho más alto y preponderante que su coeficiente emocional y son, por naturaleza demasiado individualistas y menos capacitados para la colaboración. (Hawkins, 2012).

Cualquiera que sea nuestro rol en una organización o en nuestra vida personal (supervisor, gerente, esposo, amigo, líder), las capacidades conversacionales, el conocimiento de sí mismo y el aprender a aprender, ayudarán a generar cambios en las personas, en los vínculos y en las organizaciones. Los cambios en una organización no perdurarán si no tienen arraigo en las personas que la componen, en sus sistemas de creencias, en sus valores, en su modo de percibir el mundo, en el modo de relacionarse y en la forma en que asumen responsabilidad (Wolk, 2007, p.25).

Por esto, el coach erige una relación íntima y confidencial con la persona, con la finalidad de expandir la capacidad de acción correcta en un ámbito determinado. El coaching entonces, es un proceso con inicio y fin, porque se establecen metas claras y se diseñan diferentes acciones para lograr los objetivos deseados. (Wolk, 2007).

En síntesis, se podría determinar que, para la consecución de una mayor eficiencia en el logro de los objetivos por parte de las organizaciones, se tiene que contar con un plan estratégico de comunicación interna, buscando en primer lugar establecer una comunicación formal para los procesos productivos, con la finalidad de reducir incertidumbre, delegar correctamente las funciones y establecer el compromiso en todos los niveles, y en segundo lugar, una comunicación informal controlada, para el desarrollo de las relaciones personales, con el objetivo de mitigar sus efectos contrarios como: confusiones, ambigüedades, rumores. Asimismo, para que esta comunicación interna sea eficiente, las empresas deben adaptarse a los cambios sociales con la utilización de medios de comunicación 2.0, por ende, es necesario que este cambio sea aceptado por todos los miembros de la organización, amortiguando las barreras culturales que se pueden llegar a imponer, jugando aquí un papel fundamental los líderes de las empresas, quienes al estar capacitados en liderazgo coach pueden acompañar correctamente a los integrantes de la organización en este proceso.

## **Diagnóstico y discusión**

A.J & J.A Redolfi S.R.L. es una empresa familiar tradicionalista que presenta grandes deficiencias en su comunicación interna cuyas consecuencias repercuten en la organización. Esto ocasiona una serie de desventajas como: fracaso en la toma de decisiones, desconfianza en los empleados, baja motivación del personal, inadecuada administración del tiempo, baja productividad y falta de tácticas útiles para reducir los rumores. Considerando que se trata de una empresa dedicada a la distribución, gran parte de su personal se encuentra fuera de las instalaciones, quedando excluidos de la dinámica organizacional por no contar con herramientas de comunicación 2.0. Actualmente el flujo comunicacional es unidireccional, no motivando la retroalimentación.

La comunicación interna es una valiosa herramienta cuando lo que se busca es mejorar la gestión y eficacia de los procesos. Sin ella, no es posible la correcta coordinación de las tareas de los empleados, ni lograr su integración como equipo y reforzar el grado de involucramiento, aspectos importantísimos para alcanzar los objetivos organizacionales. Por esto mismo, hay que saber gestionar e integrar la comunicación formal e informal, puesto que ambas resultan beneficiosas para el desarrollo de la empresa.

La gestión estratégica y profesional de las herramientas de comunicación 2.0 por parte de la organización contribuye al logro de grandes beneficios, saber adaptarse a los cambios sociales de su entorno es importante para poder sobrevivir y obtener mejores resultados.

Todo cambio sustancial dentro de la empresa implica un cambio de cultura, en consecuencia, es trascendente la participación y formación de líderes estratégicos que apoyen a los colaboradores en este proceso evolutivo. Son ellos mismos los que transmiten y controlan su implementación buscando generar compromiso y confianza, fomentando la responsabilidad y autonomía. Siendo la esencia del líder facilitar el crecimiento profesional, cuidar el ambiente de trabajo y en particular guiar su equipo.

En razón de lo antes expuesto, se hace necesario elaborar un plan estratégico de comunicación interna multidireccional que fortalezca las relaciones interpersonales, el trabajo cooperativo y el rol activo de los miembros con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y así obtener el consecuente éxito de la organización. Para su desarrollo es

imprescindible que se logre una armoniosa coexistencia entre la comunicación formal e informal, dando lugar a la implementación de herramientas 2.0, con la adecuada capacitación de líderes estratégicos contribuyendo a un cambio de paradigma empresarial, sin perder los valores que hacen a la esencia de A.J & J.A Redolfi SRL.

El impacto de un plan de comunicación interna correctamente gestionado se verá reflejado en variables cuantitativas como: la mejora en la productividad. Asimismo, en variables cualitativas entre las que se pueden citar: la contribución a los objetivos de la organización, el uso adecuado de los canales de comunicación, la disminución de los rumores, el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la visión y claridad de los objetivos, la agilidad y fluidez en la toma de decisiones y la formalización de la estructura organizacional.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna para la empresa A.J & J.A Redolfi SRL. con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la organización.

#### *Objetivos Específicos*

- Formalizar la comunicación interna elaborando un manual que defina las políticas, procesos, herramientas y su periodicidad.
- Implementar canales de comunicación 2.0 para dinamizar la toma de decisiones y mejorar el entendimiento en las relaciones a través de herramientas como Microsoft Teams, OneDrive y Outlook.
- Capacitar en liderazgo coach a líderes estratégicos que contribuyan al cambio de paradigma en la organización adecuándola a la sociedad actual.

### *Alcance*

#### *Alcance geográfico*

La implementación del plan de comunicación interna se efectuará en la sede central de la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, sito en calle José María Salgueiro 445 de la localidad de James Craik, departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba. Proceso que se ejecutará en simultáneo dentro de las sucursales distribuidas en: Córdoba Capital, Río Tercero, San Francisco y Río Cuarto.

#### *Alcance temporal*

El plazo de duración de la propuesta será de 7 meses (siete meses), iniciando en julio del año 2022 para culminar en enero del año 2023.

### *Alcance de contenido*

La capacitación se efectuará en base a contenidos generales incluyendo aspectos como la comunicación interna, comunicación organizacional 2.0 y liderazgo coach.

### *Acciones*

El diseño de un plan estratégico de comunicación interna requiere de la contratación de un consultor externo en recursos humanos, quien será responsable de acompañar todo el proceso en conjunto con los integrantes de la organización. Esta tarea estará a cargo de un Licenciado en Gestión de Recursos Humanos, responsable del desarrollo del presente proyecto, durante los 7 meses.

### *Manual de comunicación interna*

Siendo el interés principal fortalecer el vínculo, entendimiento e integración entre empleados con las distintas sucursales, se buscará consignar diferentes estrategias para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de comunicación interna. Con este instrumento los empleados podrán acudir de forma regular a una fuente segura, confiable, detallada y precisa de consulta, con el propósito de lograr un actuar eficiente y coherente a las metas organizacionales. Se detallarán aspectos relevantes como la estrategia de la comunicación, los objetivos, el público a quien va dirigido, las metodologías y herramientas a utilizar, su periodicidad, cuándo y en qué situaciones es correcta su aplicación. Asimismo, se contemplarán temas generales para alcanzar un vasto conocimiento de las políticas de comunicación por parte de todos los integrantes de la empresa. (Ver Anexo I)

- Investigación y relevamiento de las necesidades y deficiencias en la sede central como en cada una de las sucursales.

Se ejecutará durante las dos primeras semanas del mes de julio, del primero de julio hasta el 15 del mes respectivo. Esta tarea estará a cargo del asesor externo. Convocando a reuniones diarias en salas acondicionadas a tal efecto por 10 días

en la casa matriz con líderes de las diferentes áreas y ciertos empleados correspondientes a cada una de ellas para recolectar la información necesaria. Destinando el asesor externo los 5 días restantes a la continuación de esta labor en las sucursales (San Francisco, Córdoba, Río Tercero y Río Cuarto).

- Análisis de la información recolectada

Durante la segunda quincena del mes de julio, con la participación del Licenciado en Gestión de Recursos Humanos en colaboración permanente con la gerencia, se llevará a cabo en la sede principal el análisis de la información.

- Elaboración de un bosquejo de manual de comunicación interna

En el período de las primeras 3 semanas de agosto, el asesor externo, en la sede principal, elaborará un bosquejo del manual de comunicación interna para luego ser presentado a la gerencia.

- Presentación del bosquejo a la gerencia

En la última semana de agosto, el asesor externo, presentará a la gerencia el modelo de manual de comunicación interna para que sea revisado en el transcurso de la semana y formulen sugerencias basadas en la corrección de errores.

- Observancia de las sugerencias y realización de ajustes

Una vez que la gerencia analizó el bosquejo, con las sugerencias ya planteadas y en base a un análisis de las mismas, el consultor externo realizará en las primeras dos semanas del mes de septiembre, los ajustes o correcciones necesarias y preparará el manual para la presentación formal dentro de la organización.

- Publicación y difusión del manual de comunicación interna

Las últimas dos semanas del mes de septiembre se destinarán a la difusión y puesta en conocimiento del manual de comunicación interna en colaboración

conjunta de la gerencia y el Licenciado con reuniones diarias en las distintas áreas para exhibir los lineamientos generales.

| Recursos  | Costos totales |
|---|----------------|
| Artículos de librería   | \$3.000        |
| Alimentos y bebidas en salas de reuniones.  | \$10.000       |
| Viáticos del viaje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combustible</li> <li>• Peajes</li> <li>• Hoteles</li> <li>• Alimentación</li> </ul> | \$30.080       |
| Honorarios del asesor externo   | \$840.000      |
| Movilidad   | -              |
| Sala de reuniones   | -              |
| Notebook  | -              |

Fuente: elaboración propia.

### *Canales de comunicación 2.0*

A.J & J.A Redolfi SRL. es una empresa en constante crecimiento en relación al tamaño, personal y ventas. Sosteniendo los valores propios de una cultura y estilo de liderazgo paternalista, posee una deficiente gestión de los canales de comunicación, una preponderante comunicación informal sobre la formal y una precaria innovación en medios de comunicación acordes a los tiempos actuales y en base a sus necesidades. La desactualización de las formas de comunicar vuelve inviable la mejora en la fluidez, entendimiento e integración de las relaciones laborales. Muchos de sus empleados no se encuentran físicamente en las sedes, quedando así relegados del proceso de comunicación interna por no contar con canales adecuados y formales.

En consecuencia, esta acción se orienta a la implementación de herramientas del plan básico de Microsoft 365 que incluye: Microsoft Teams, OneDrive y Outlook, entre otras, (Ver Anexo II), los cuales a través de chats, videollamadas, E-mails y almacenamiento en la nube, mejorarán la inmediatez, comprensión y por consiguiente la productividad de la empresa ante la disminución de conflictos e incertidumbre para la toma de decisiones por parte de los empleados, sea que se encuentren laborando fuera o dentro de la misma, logrando asimismo un mayor sentido de pertenencia.

- Contratación de un programador externo

La primera semana de octubre se destinará a la búsqueda y contratación de un programador junior externo, trabajo que será realizado por el asesor junto a la gerencia de A.J & J.A Redolfi SRL. El plazo de contratación será por 3 meses, desde el mes de octubre del año 2022 hasta el mes de diciembre del mismo año.

- Adquisición e instalación del plan

En el transcurso de las siguientes 3 semanas de octubre, el programador procederá a la adquisición del plan Microsoft 365 para los 140 empleados de la organización y a su correcta instalación en cada uno de los dispositivos. Esto incluirá una explicación básica de la adecuada utilización de las herramientas.

- Implementación

El mes de noviembre iniciará con la implementación por parte de todos los integrantes de A.J & J.A Redolfi SRL. de las herramientas propuestas como canales de comunicación formales establecidos por la organización, siendo una prueba piloto para detectar posibles errores.

- Ajustes

Diciembre será el mes destinado a la realización de los ajustes necesarios en la implementación de las herramientas y la evacuación de dudas de los integrantes por parte del programador.

| Recursos necesarios para la acción  | Costos totales |
|---|----------------|
| Programador Junior  | \$240.000      |
| Plan básico Microsoft 365   | \$676.368      |
| Viáticos de viaje para instalación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combustible</li> <li>• Peajes</li> <li>• Hoteles</li> </ul> | \$30.080       |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación</li> </ul>  |   |
| <p>Elementos de trabajo del programador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notebook</li> <li>• Internet</li> <li>• Espacio físico</li> </ul> | - |

Fuente: elaboración propia.

### *Capacitación en liderazgo coach*

Toda innovación supone inevitablemente la resistencia de los empleados ante lo desconocido, principalmente cuando las representaciones y prácticas construidas por la empresa adoptan una estrategia paternalista. En la búsqueda del cambio de paradigma en A.J & J.A Redolfi SRL, contar con líderes que posean capacidades conversacionales, conocimiento de sí mismos, capacidad de aprender a aprender, ayudará a que el objetivo se lleve adelante. Este proceso no tendrá éxito si quienes lo plantean no se encuentran convencidos en sus creencias, valores y modos de percibir de los beneficios.

Esta acción busca capacitar líderes estratégicos, como los mandos medios, para que el cambio transformacional se concrete reduciendo las barreras impuestas por los empleados con el fin de crear un clima de trabajo agradable en todo el proceso. Con la clara intención de brindar acompañamiento y apoyo constante para que su adaptación sea eficiente y congruente a los objetivos de la organización siendo el fin último, la mejora de la productividad. (Ver Anexo III)

- Contratación del profesional externo que va a brindar la capacitación

La primera semana de enero se destinará a la contratación del profesional a cargo de la capacitación en liderazgo coach de los mandos medios. Tarea que se la llevará adelante de manera articulada entre el asesor y la gerencia.

- Reuniones previas al inicio del proceso

La segunda semana del mes de enero tendrán lugar las reuniones previas al inicio del proceso, vía plataforma Zoom, entre los principales involucrados en esta labor: el gerente general, el asesor externo y el capacitador, para alinear objetivos.

- Talleres de capacitación

En el marco de la mejora de la empresa, se definieron diferentes actividades de capacitación que acaecerán en la tercera semana de enero, distribuidas en 4 encuentros de dos horas cada uno. Estos talleres serán dictados por el capacitador contratado, impartidos de manera online por la plataforma Zoom y estarán destinados a 6 mandos medios de A.J & J.A Redolfi SRL.

- Feedback a la culminación del proceso

Este proceso culminará la última semana de enero con la retroalimentación de manera online por parte del capacitador a los mandos medios capacitados en encuentros individuales, abarcando los diversos tópicos desarrollados en los talleres. Asimismo, la correspondiente evacuación de interrogantes.

| Recursos                   | Costos totales |
|----------------------------|----------------|
| Honorarios del capacitador | \$60.000       |
| Notebook                   | -              |
| Internet                   | -              |
| Proyector                  | -              |
| Sala de conferencia        | -              |

Fuente: elaboración propia.

*Medición de la propuesta*

*Marco temporal de implementación*

| Diagrama de Gantt   |        |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|
| Actividades   | Julio  |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   | Noviembre |   |   |   | Diciembre |   |   |   | Enero |   |   |   |   |   |   |   |
|   | Semana |   |   |   | Semana |   |   |   | Semana     |   |   |   | Semana  |   |   |   | Semana    |   |   |   | Semana    |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
|   | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |   |   |   |   |
| Investigación y relevamiento de las necesidades y deficiencias en la sede central como en cada una de las sucursales. | ■      | ■ |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
| Análisis de la información recolectada  |        | ■ | ■ |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
| Elaboración de un bosquejo de manual de comunicación interna  |        |   | ■ | ■ | ■      | ■ |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
| Presentación del bosquejo a la gerencia   |        |   |   |   |        |   | ■ |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
| Observancia de las sugerencias y realización de ajustes   |        |   |   |   |        |   |   | ■ | ■          |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
| Publicación y difusión del manual de comunicación interna   |        |   |   |   |        |   |   |   |            |   | ■ | ■ |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
| Contratación de un programador externo  |        |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   | ■       |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
| Adquisición e instalación del plan  |        |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   | ■       | ■ |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
| Implementación  |        |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   | ■         | ■ | ■ |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   |   |
| Ajustes   |        |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   | ■         | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |   |   |   |   |
| Contratación del profesional externo que va a brindar la capacitación   |        |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   | ■ |   |   |   |
| Reuniones previas al inicio del proceso   |        |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   | ■ |   |   |
| Talleres de capacitación  |        |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   | ■ |   |
| Feedback a la culminación del proceso   |        |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |   |   |   | ■ |

Fuente: elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de implementación*

Con el objeto de medir el impacto de implementación de la propuesta compuesta por el Manual de Comunicación Interna, el desarrollo de la comunicación 2.0 y la capacitación de líderes coach, se determina que la misma trae consigo un costo total de inversión de: \$1.846.448.

| Costos totales de la propuesta  |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| Acciones                        | Costos              |
| Manual de Comunicación Interna  | \$ 840.000          |
| Canales de Comunicación 2.0     | \$ 946.448          |
| Capacitación en Liderazgo Coach | \$ 60.000           |
|                                 |                     |
| <b>Total</b>                    | <b>\$ 1.846.448</b> |

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, para el cálculo del retorno o beneficio que tendrá la propuesta, se tomó en consideración el Estado de Resultado de A.J & J.A Redolfi SRL con fecha 31 de diciembre del año 2018 y se actualizaron los montos en base a los índices de inflación detallados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC).

| Índices de inflación anual Argentina |           |
|--------------------------------------|-----------|
| Año                                  | Inflación |
| INDEC (2019)                         | 53,80%    |
| INDEC (2020)                         | 36,10%    |
| INDEC (2021)                         | 50,90%    |
| INDEC (Abril 2022)                   | 23,10%    |

Fuente: elaboración propia.

| Ganancias A.J & J.A Redolfi SRL.           |                  |
|--|------------------|
| Ganancias del ejercicio 2018               | \$ 10.417.452,07 |
| Actualización inflación 2019 (53,8%)       | \$ 16.022.041,28 |
| Actualización inflación 2020 (36,1%)       | \$ 21.805.998,19 |
| Actualización inflación 2021 (50,9%)       | \$ 32.905.251,26 |
| Actualización inflación abril 2022 (23,1%) | \$ 40.506.364,31 |

Fuente: elaboración propia.

La implementación de esta propuesta, pretende aumentar la rentabilidad de A.J & J.A Redolfi SRL, en un 8% del total de sus ganancias al día de hoy. Obteniendo como resultado un beneficio total de: \$3.240.509,14

| Beneficio de la propuesta                |                  |
|--|------------------|
| Ganancias A.J & J.A Redolfi SRL año 2022 | \$ 40.506.364,31 |
| Porcentaje aumento rentabilidad          | 8%               |
| Beneficio total de la propuesta          | \$ 3.240.509,14  |

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se realizó el cálculo del Retorno sobre la Inversión (ROI), siguiendo su fórmula que implica [(Beneficios del Plan – Costos totales del plan) / Costos totales del plan] x 100.

| ROI  |
|--|
| $\frac{3.240.509,14 - 1.846.448}{1.846.448} \times 100 = 75,499\%$ |

Fuente: elaboración propia.

Esto significará que el rendimiento de la inversión será del 75,499% y que por cada \$1 que A.J & J.A Redolfi SRL invierta, obtendrá \$1,75, ganando, por consiguiente, \$0,75.

En conclusión, el diseño del plan estratégico de comunicación interna, sería una inversión rentable para esta empresa.

## Conclusión y recomendaciones

A.J & J.A Redolfi SRL, siendo una empresa con más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios con diferentes sucursales y 140 empleados en su plantilla, ha demostrado un continuo crecimiento en cuanto a clientes, mercados alcanzados, dimensión, materiales y movilidad. Pero no ha sabido acompañar esta nueva estructura organizacional con procedimientos formales en distintos ámbitos clave, necesarios para una empresa de tal magnitud.

En el contexto actual, toda empresa con fines de lucro se encuentra en la constante búsqueda de obtener una ventaja competitiva y aumentar su rentabilidad, por esto mismo, es necesario dar rápida respuesta a las necesidades del mercado y ser una empresa ágil ante las exigencias, en base a una estructura sólida y funcional.

En relación al análisis realizado, se determinó que una de las deficiencias de esta empresa, era la falta de un plan de comunicación interna, por lo que se propuso que el mismo encuentre sustento en un manual de comunicación interna, la puesta en marcha de canales de comunicación 2.0 y la correcta capacitación de mandos medios en liderazgo coach. Por consiguiente, para sostener una empresa con estas características y mantenerse en el mercado competitivo, es fundamental que un proceso básico como lo es la comunicación interna organizacional esté consolidada y anexa a los objetivos organizacionales, agregando valor para su consecución.

Con las propuestas a desarrollar planteadas, desde una visión de recursos humanos, la correcta gestión de los colaboradores dentro de la empresa va a lograr ser coherente a los objetivos organizacionales y al crecimiento y avance que ha logrado A.J & J.A Redolfi SRL. Con un capital humano de fuertes vínculos, compartiendo la misión, visión y valores de la empresa, disminuyendo errores, se conseguirá mejorar la calidad de los servicios brindados como también el clima laboral.

En consecuencia, se procura la optimización de aspectos fundamentales para A.J & J.A Redolfi SRL como la reducción de incertidumbre, una correcta delegación de tareas, una rápida toma de decisiones, la consolidación del compromiso de los integrantes de la empresa en todos los niveles jerárquicos, la consecución del alcance de la comunicación interna a todos los empleados, ya sea que se encuentren trabajando dentro o fuera de la empresa y evitar, asimismo, confusiones, rumores o ambigüedades.

Al margen de la propuesta planteada, en A.J & J.A Redolfi SRL, persisten diversos inconvenientes provocando que su desarrollo organizacional no sea óptimo y produciendo que esta solución no sea suficiente. Por esto mismo, sería oportuno que la empresa mantuviera una actualización constante y pertinente al contexto de sus canales de comunicación interna, conservando una línea de capacitación tanto para los mandos medios, pero también para los restantes empleados. Como así también, se sugiere coordinar la revisión periódica del sistema informático en desarrollo de la empresa.

Se recomienda igualmente, la creación de un área específica de Recursos Humanos que formalice y profesionalice todos los procesos y procedimientos afines, como el reclutamiento y selección de personal en busca de dejar atrás el nepotismo existente, la inducción para los diferentes cargos y puestos de los empleados que ayude a la minimización de errores por falta de conocimiento e información ante el ingreso, la creación de manuales de puestos para el esclarecimiento de las tareas y funciones de cada uno de ellos y evaluaciones de desempeño, con el objetivo de mejorar la gestión de los recursos humanos teniendo una valiosa visión del rendimiento de cada uno de los colaboradores.

Por último, considerar que toda nueva implementación por más pequeña que sea, se aconseja, ya que sería oportuno, esté acompañada de auditorías que demuestren el correcto o incorrecto funcionamiento y aplicación de las herramientas y procesos e informen a los responsables de la empresa el desarrollo y estado de las mismas, para en su caso, corregir los errores de ser necesario.

## Referencias

- Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. Buenos Aires, Argentina: Edición Formanchuk & Asociados.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Marín, A.L. (Ed.). (2013). *Sociología de las Organizaciones: Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Madrid, España: Fragua.
- Túñez López, M. y Costa-Sánchez, C. (Ed.) (2015). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Villafañe Gallego, J. (1998). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Wolk, L. (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea Editores.
- Jiménez Gil, Ariel. (2014) “Planes de comunicación interna más destacados en programas de change management de Capgemini Consulting Argentina” (Trabajo final de maestría) Universidad Argentina de la Empresa. Buenos Aires, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2442/Jimenez%20Gil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maza, Melisa Graciela. (2017) “Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba” (Tesis de grado) Universidad Católica de Córdoba. Córdoba Argentina. Recuperada de [http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1443/1/TM\\_Maza\\_Melisa.pdf](http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1443/1/TM_Maza_Melisa.pdf)

Tatau, Armando Rufino. (2017) “Gestión y comunicación organizacional en entornos de tecnologías móviles” (Proyecto de investigación) Universidad Nacional de la Matanza. Buenos Aires, Argentina. Recuperada de [https://economicas.unlam.edu.ar/descargas/5\\_B195.pdf](https://economicas.unlam.edu.ar/descargas/5_B195.pdf)

Ámbito. (6 de febrero de 2022). Aumento de combustibles: ¿Cuál es el impacto real en góndola? *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/combustibles/aumento-cual-es-el-impacto-real-gondola-n5366653>

Argentina.gob.ar (s.f) (10 de enero de 2021) La ayuda del Estado, está y estará presente para cada sector que la necesite. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/node/235892#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Desarrollo%20Productivo,contribuir%20a%20la%20reactivaci%C3%B3n%20productiva.>

Canvas. (2022). *Canvas Siglo 21*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/15204/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

El Cronista. (1 de septiembre de 2020) La pandemia puso a la tecnología en la mira de las pymes. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/La-pandemia-puso-a-la-tecnologia-en-la-mira-de-las-pymes-20200901-0002.html>

INDEC. (s.f) (30 de marzo de 2022) Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Infobae. (11 de enero de 2021). El riesgo país regresó a los 1400 puntos y las acciones en el exterior caen hasta 5 por ciento. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/01/11/el-riesgo-pais-argentino-regreso-a-los-1400-puntos-y-las-acciones-en-el-externo-caen-hasta-5-por-ciento/>

La Nación. (11 de abril de 2022). La inflación en alimentos, entre las tensiones internas y el factor global. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-inflacion-en-alimentos-entre-las-tensiones-internas-y-el-factor-global-nid10042022/>

Página 12. (22 de abril de 2020) Coronavirus en Argentina: los despidos están contenidos, pero hay rebajas de salarios. *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/261145-coronavirus-en-argentina-los-despidos-estan-contenidos-pero->

Anexo

Anexo I: Manual de comunicación interna



A.J. & J.A.  
**REDOLFI**

---

# MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA



*"Desde 1959, acercando lo mejor"*



A.J. & J.A.  
**REDOLFI**

## ***PRESENTACIÓN***

*El presente manual tiene por finalidad determinar los canales formales e informales de comunicación interna presentes en la empresa A.J & J.A Redolfi.*

*Con la intención de mejorar y fortalecer los procesos comunicacionales al interior de la organización se consignan diferentes estrategias a utilizar para que esto suceda.*

*Asimismo, en él encontrarán la estrategia, el objetivo, el público al que va dirigido, la metodología y la periodicidad de las herramientas.*

***“Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía” (Brandolini y González Frígoli, 2009)***

## ***¿Qué es la comunicación interna?***

*La comunicación interna organizacional se define como la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones, entre los miembros de la misma. Es una herramienta de gestión que permite la eficiente transmisión de información dentro de la empresa para el alcance de la estrategia general.*

## ***Objetivo general***

*Estructurar y fortalecer los procesos de comunicación al interior de la organización, por intermedio de la transmisión de mensajes claros y concretos, la utilización de canales específicos, que permitan a cada integrante de la empresa, en este caso de A.J & J.A Redolfi SRL, conocer los objetivos, metas y grado de participación en cada tarea que le ocupa, generando mayor sentido de pertenencia y fortaleciendo la cultura organizacional.*

## ***Objetivos específicos***

- ✓ *Conocimiento por parte de los integrantes de A.J & J.A Redolfi de los canales de comunicación actuales.*
- ✓ *Gestionar los procesos de comunicación y relaciones interpersonales entre los colaboradores.*
- ✓ *Generar un clima laboral óptimo para el trabajo cotidiano.*
- ✓ *Establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.*
- ✓ *Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, logrando un funcionamiento organizacional ágil y dinámico.*

## *Estrategias para la comunicación formal*

### Herramientas Microsoft 365

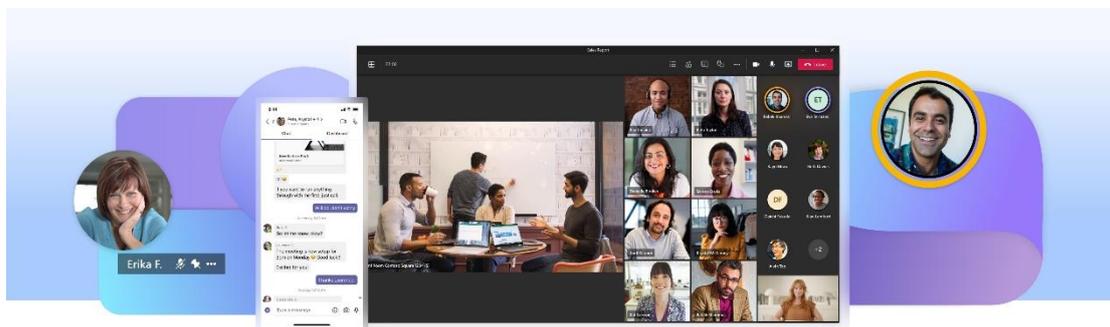
#### Microsoft Teams videoconferencias

**Definición:** Es una aplicación de colaboración creada para el trabajo híbrido para que los integrantes de la empresa estén informados, organizados y conectados, todo en un solo lugar. Combina chat instantáneo, reuniones de video, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones.

**Público objetivo:** Todos los integrantes de A.J & J.A Redolfi SRL, independientemente se encuentren laborando en la sede central, sucursales o por fuera de ellas.

**Periodicidad:** Diariamente.

**Para qué:** Se utilizarán las videollamadas para las reuniones con el gerente general, reuniones entre responsables de las áreas y con todo integrante de la empresa implicado en los aspectos a desarrollar con el propósito del intercambio de ideas, opiniones para la consecuente toma de decisiones relevantes de la organización.



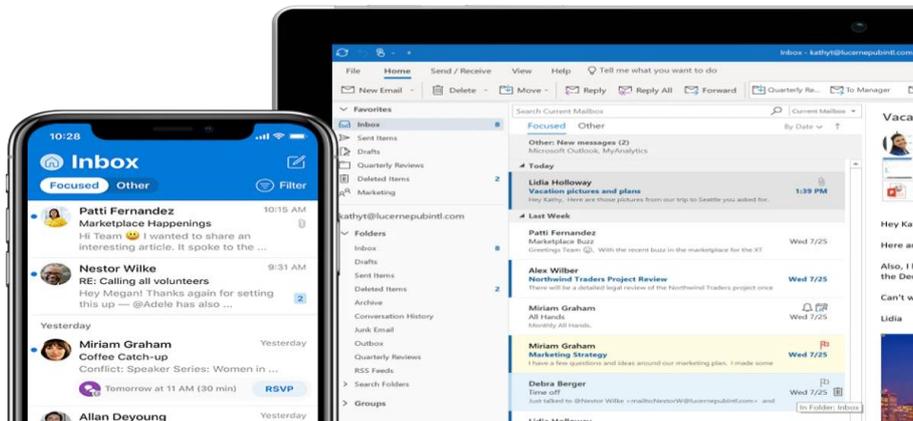
## Outlook

**Definición:** Outlook es el servicio de correo electrónico basado en la web de Microsoft. Permite enviar y recibir mensajes de correo electrónico, administrar su calendario, almacenar nombres y números de los contactos y realizar un seguimiento de sus tareas.

**Público objetivo:** Todos los integrantes de A.J & J.A Redolfi SRL, independientemente se encuentren laborando en la sede central, sucursales o por fuera de ellas.

**Periodicidad:** Diariamente.

**Para qué:** Se utilizará el canal de correo electrónico para la comunicación y transmisión de información fundamental para la empresa que precisa quede documentada.



## OneDrive

**Definición:** Es un servicio de alojamiento y conexión de archivos. Permite almacenarlos y protegerlos, asimismo, compartirlos con otros usuarios y acceder a ellos desde cualquier lugar en todos los dispositivos.

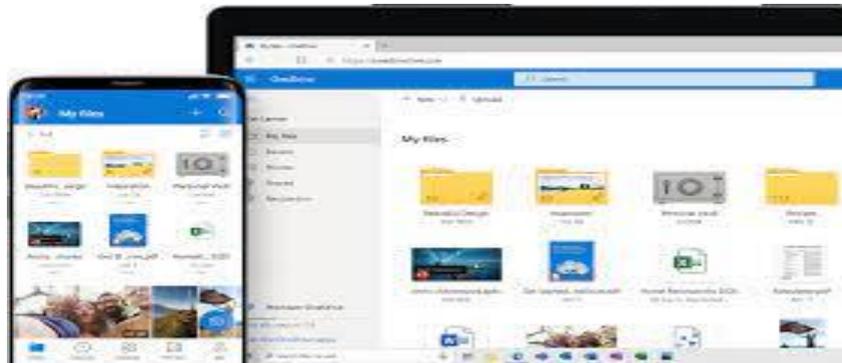
**Público objetivo:** Todos los integrantes de A.J & J.A Redolfi SRL.



A.J. & J.A.  
**REDOLFI**

**Periodicidad:** Diariamente.

**Para qué:** OneDrive se utilizará para la carga, almacenamiento, resguardo de documentación correspondiente a la empresa. Los integrantes de la organización subirán diversos archivos permitiendo mayor flexibilidad y alcance de documentos esenciales para la toma de decisiones.



### Reuniones presenciales

**Definición:** Consiste en la reunión de un grupo de personas “cara a cara” para comentar situaciones propias del área, definir acciones a tomar sobre algún suceso específico del departamento, entre otros.

**Público objetivo:** Alta gerencia y mandos medios.

**Periodicidad:** Diarias, semanales o mensuales.

**Para qué:** Para recopilar y exponer informaciones, compartir opiniones, explorar opciones y, finalmente, tomar decisiones y aportar en los resultados de las tareas.

## *Estrategias para la comunicación informal*

### Microsoft Teams Chat

Los chats instantáneos se utilizarán constantemente en la comunicación corriente de todos los empleados generando una horizontalidad en la misma. Libre de todas las formalidades organizativas.

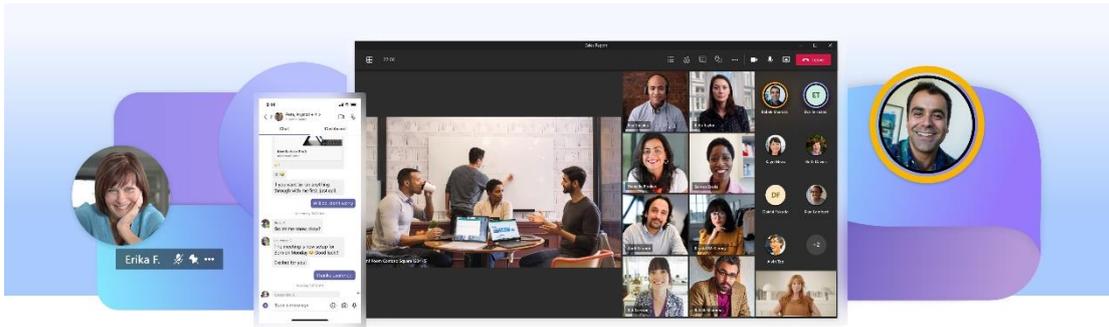
### Encuentros en espacios comunes

Basados en las relaciones personales de amistad y compañerismo. Generando charlas, encuentros con un intercambio de mensajes exento de responsabilidad ante la organización.

## Anexo II: Canales de comunicación 2.0

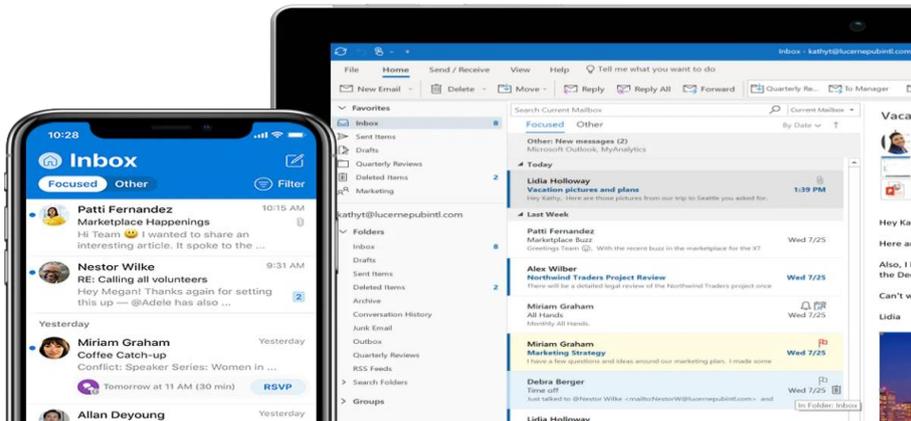
### Microsoft Teams

Es una aplicación de colaboración creada para el trabajo híbrido para que los integrantes de la empresa estén informados, organizados y conectados, todo en un solo lugar. Combina chat instantáneo, reuniones de video, almacenamiento de archivos e integración de aplicaciones.



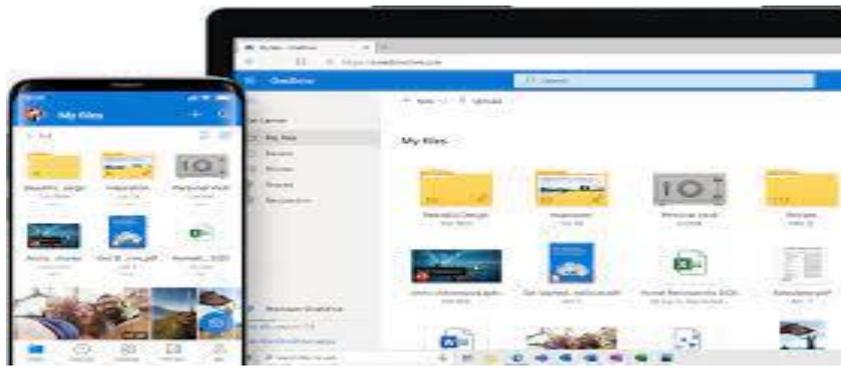
### Outlook

Outlook es el servicio de correo electrónico basado en la web de Microsoft. Permite enviar y recibir mensajes de correo electrónico, administrar su calendario, almacenar nombres y números de los contactos y realizar un seguimiento de sus tareas.



### OneDrive

Es un servicio de alojamiento y conexión de archivos. Permite almacenarlos y protegerlos, asimismo, compartirlos con otros usuarios y acceder a ellos desde cualquier lugar en todos los dispositivos.



### *Anexo III: Capacitación en liderazgo coach.*

#### *Taller de capacitación de líderes coach*

##### Fundamento de la capacitación

El oficio de líder no sólo requiere saber y saber hacer, sino también saber ser. Para conseguirlo es esencial desarrollar las potencialidades, incrementar las habilidades de liderazgo, buscar en ellos la energía para superar las situaciones y transformar los hechos.

Este programa brinda las herramientas para elevar la performance incrementando las habilidades de liderazgo, desarrollando la capacidad de comunicación, conducción de equipos, decisión, aumentando la motivación propia y la de su equipo, sabiendo potenciar los recursos que disponen las personas y descubrir su propio estilo natural de liderazgo, creando una visión compartida hacia el logro de los objetivos.

##### Servicios incluidos:

- Reunión previa al inicio de proceso 1 hs – 1 hs 30 con el gerente y el consultor externo para alinear objetivos.
- Reunión al finalizar el proceso de 1 hs para realizar un feedback del mismo

##### Programa

Modulo 1: “La excelencia en el liderazgo”

Modulo 2: “El líder con habilidades de coach”

Feedback.

##### Duración

La duración del taller de capacitación será de 8 hs. Distribuidas en 4 encuentros diarios de dos horas cada uno en el término de una semana.

Modalidad: Virtual vía plataforma Zoom.