

Universidad Empresarial Siglo 21.

Trabajo Final de Grado.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.



**Plan de comunicación Interna y Formación de líderes Coach – A.J & J. A  
Redolfi S.R.L.**

Fusta, Yamila Del Valle.

DNI 39474424

Legajo VRHU12370

## **Agradecimientos**

Mi especial agradecimiento, por haberme apoyado y aguantado durante este intenso y largo camino, es a mis papas, Daniel y Viviana, y a mis hermanos, Sergio y Tamara. Fueron mis pilares fundamentales para concretar mi meta y haberme ayudado a pasar mis días de agotamiento y angustia, que claramente, todo valió la pena.

Agradecer también a mis compañeras de trabajo por el aguante del día a día y en mis épocas cargadas de actividades, por reemplazarme y alentarme en momentos de bajones.

A mis amigas, que muchas fueron testigos de mis tiempos de ausencia y algunas acompañantes a la hora de hacer un trabajo y compartir unas horas de mates.

Inmensamente agradecida a toda persona que fue partícipe de este recorrido, que tantas alegrías como tristeza me dio.

## Resumen

La empresa Redolfi S.R.L cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado, comercializando sus productos alimenticios en varias localidades cercanas. En el presente Trabajo Final de Grado, se detectó que la organización no cuenta con procedimientos organizativos en la gestión de RR. HH, y deficiente comunicación interna, como factor primordial para su funcionamiento.

Se abordarán planes estratégicos como, el plan de capacitación en comunicación interna para mandos directivos superiores y medio, teniendo en cuenta que son los encargados del manejo de la organización. Se construirá un plan de inducción para todo personal ingresante, resultando para el mismo un apoyo necesario en sus comienzos y se capacitará a los líderes aplicando el liderazgo coach. Con una correcta implementación, podremos alinear todos los criterios de organización dentro de la empresa y comenzar a efectivizar los objetivos de planificación.

*Palabras claves:* Comunicación interna, lideres coach, plan de inducción, motivación.

## **Abstract**

The company Redolfi S.R.L has more than 50 years of experience in the market, marketing its food products in several nearby locations. In this Final Degree Project, it was detected that the organization does not have organizational procedures in the management of HR, HR, and poor internal communication, as a primary factor for its operation.

Strategic plans will be addressed, such as the training plan in internal communication for senior and middle managers, taking into account that they are responsible for managing the organization. An induction plan will be built for all incoming personnel, resulting in a necessary support in its beginnings and leaders will be trained by applying coaching leadership. With a correct implementation, we will be able to align all the organizational criteria within the company and begin to make the planning objectives effective.

Keywords: Internal communication, coaching leaders, induction plan.

## Índice

Introducción .....	6
Análisis de situación .....	9
Análisis PESTEL .....	10
Análisis de PORTER .....	13
Análisis de FODA .....	14
Marco Teórico .....	16
Comunicación interna .....	16
Plan de Inducción.....	17
Coaching .....	18
Diagnóstico y Discusión .....	19
Plan de Implementación .....	21
Objetivos Generales .....	21
Objetivos Específicos .....	21
Acciones .....	22
Capacitación en comunicación interna .....	22
Plan de inducción a los nuevos empleados .....	23
Capacitación a Niveles superiores y medio. Liderazgo coach .....	23
Conclusión .....	26
Recomendaciones .....	27
Referencias .....	28
Anexos .....	30

*Anexo 1: Programa de capacitación de comunicación interna.*

*Anexo 2: Programa de inducción a los nuevos empleados*

*Anexo 3: Capacitación a los niveles de mando superior y medio. Liderazgo coach*

## Introducción

En el presente Trabajo Final de Graduación se analiza la situación de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba desde 1910, contando con más 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.

Desde el 1 de Setiembre de 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi adquirieron un negocio de cigarrería, bazar y librería, llevando el nombre de Redolfi Hermanos. Como fruto del esfuerzo y ahorro pudieron obtener su primer vehículo Ford A y comenzaron a visitar a localidades cercanas ofreciendo productos de tabaquería, golosinas y afines.

Luego de unos años, llegaron a un acuerdo, tomar cada cual su rumbo y Alonso fue quien siguió con el negocio de la distribución mayorista, incorporando a su hijo José, actualmente presidente de la empresa; quedando conformada la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. A partir del año 1990, se constituyó una nueva sociedad, siendo la actual denominación y forma jurídica, Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L, inaugurando nuevas oficinas y creciendo en el mercado. Pero a fines de 1993, sufrieron la pérdida del socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, lo que ocasionó, conflictos familiares por la sucesión de los correspondientes hijos del fallecido.

En el año 1995 continuaron con la expansión incorporando la tabacalera Massalin Particulares. Años después, específicamente, en 1999 crearon el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María.

La empresa en la actualidad cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, donde se centralizan las compras a los proveedores y se abastece las cuatro sucursales situadas en Córdoba, Rio Tercero, San Francisco y Rio Cuarto. El número de empleados se ha incrementado, llegando a las 140 personas y contando con 3 autos,5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y

5 montacargas destinados a la distribución de sus productos a sus aproximados 3500 clientes; ofreciendo una línea de insumos muy variados y a precios muy competitivos en el mercado.

Un punto central, es marcar la diferenciación con sus competidores, a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Por lo general son despensas de barrios, minimercados, quioscos, etc., que no poseen medios para transportar mercadería ni tiempo para realizar un proceso de compra.

Cuentan con un método para captar clientes, que es a través de redes sociales, fanpage de Facebook, en Google My Bussines, de boca en boca o por promociones que hacen los propios vendedores y supervisores.

En la actualidad no disponen de un área de Recursos Humanos, sólo de Administración que son los encargados de la liquidación de sueldos. Si bien la comunicación interna y el trato hacia sus empleados siempre fue de destacar, no cuentan con un proceso de inducción, por lo cual lleva a cometer errores que podrían ser evitados; implementando programas de inducción de personal, de capacitaciones y así motivarlos a progresar dentro de la organización.

En quienes confían para adquirir nuevas responsabilidades les ofrecen una promoción interna para ascender a cargos superiores, pero este beneficio trajo aparejado algunos problemas en el área de Depósito, ya que los empleados comenzaron a desempeñarse como choferes sin tener alguna preparación necesaria y hubo que volver atrás la decisión.

En 2005 se realizó una encuesta laboral solo en la casa central, no se tuvo conocimiento de los resultados obtenidos, y se esperan estrategias desde la directiva para mejoras. Esto nos lleva a que surjan interrogantes acerca del liderazgo con el que cuenta la empresa para su organización y la comunicación interna dentro de la misma.

Teniendo en cuenta la amplia distribución y el entorno dinámico en el que se posiciona la organización, se debe llevar a cabo un programa de coaching para poder reforzar el liderazgo dentro de la misma, ya que es de suma importancia que la organización mantenga o aumente su productividad para seguir posicionándose dentro del mercado competitivo.

El éxito de una empresa está sumamente ligado a la adaptación que tienen los líderes con el entorno dinámico al que están expuestos, a los canales tecnológicos y al compromiso de sus trabajadores en el desempeño de la labor.

Ariel Pomba (2020), expone en su Trabajo Final de Grado de MAN-SER, resulta importante desarrollar y trabajar la comunicación interna dentro de la organización, esto permitirá, además de la efectiva gestión de los mandos medios, una mejora continua en los procesos actuales, disminuyendo errores en la producción; estableciendo metas alcanzables a corto y mediano plazo, como ser la exportación de sus productos; involucrando a todas las áreas en los objetivos, para mejorar el clima laboral y sectores afectados.

Por su parte, Gonnet (2013) En el artículo científico discursivo, recuperado desde la página oficial de Conicet, con título *El discurso contemporáneo del management*. El caso del Coaching ontológico presenta un enfoque prescriptivo y normativo sobre qué se debe hacer en empresas y organizaciones, para maximizar la eficiencia de los procedimientos, las acciones y las decisiones; bajo un nuevo modelo de gestión, el Coaching Ontológico Profesional.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial. De esta manera, A.J & J.A Redolfi S.R.L podría mejorar la efectividad de su plan estratégico, potencializar la fidelización del talento interno y multiplicar la capacidad de las personas.

La empresa necesita afianzar sus metas y poder lograr sus objetivos, mejorando el clima organizacional y la comunicación dentro de la misma.

## Análisis de Situación

En el siguiente apartado se realizará una breve descripción de los contenidos más relevantes para el análisis situacional de la organización. Como ser, el aspecto organizacional, su estructura y se analizará la situación de las distintas áreas.

Como se pudo observar mediante la lectura de la información proporcionada, carecen de una gestión de recursos humanos para una adecuada planificación estratégica, siendo este punto relevante para potenciar el crecimiento en el mercado. A continuación, se detalla cuál es la visión, misión y valores de A.J & J.A Redolfi S.R.L:

**Visión:** Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Redolfi S.R.L, 1997).

**Misión:** “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. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”. (Redolfi S.R.L, 1997).

**Valores:** Respeto hacia el cliente y proveedores, confianza, esfuerzo, dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente orientándolo y cuidándolo. (Redolfi S.R.L, 1997).

La falta de comunicación interna implica generar inconvenientes a la hora de realizar promoción interna ya que se tiene en cuenta la antigüedad de los empleados, y no se evalúa cuáles son sus capacidades, sus habilidades y sus actitudes a la hora de enfrentar nuevos desafíos. El no contar con programas de capacitaciones, de inducción, programas de

coaching para profesionalizar el liderazgo trae aparejado distintos problemas en la gestión empresarial.

### *Análisis PESTEL*

Un análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que le permite a una empresa analizar los factores macroeconómicos del ambiente en el cual opera. En otras palabras, el análisis PESTEL se concentra en analizar las condiciones externas del ambiente. La herramienta PEST, por su sigla de político, económico, social, tecnológico, es de uso común en la administración y ayuda a determinar las condiciones del entorno de una organización”. (Guevara, Pérez & Quint, 2014, pág. 81).

### *Factor Político*

Debido a la situación epidemiológica transcurrida desde el 20 de marzo de 2020 toda la población debió cumplir con el Decreto 297/2020 de aislamiento social, preventivo y obligatorio. Las empresas tuvieron que adherirse a cada norma o reglamento prescripto ante cualquier modificación que realizaran. Como ser el Decreto 329/20 prohíbanse los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de sesenta (60) días contados a partir de la fecha de publicación del presente decreto en el boletín oficial.

En cuanto a las ganancias, algunas empresas rigen bajo el Impuesto 217 - SICORE - Impuesto a las Ganancias e IVA inscripto.

### *Factor Económico*

La inestabilidad económica derivada de una serie de años en el país, afectando a distintos sectores productivos y comerciales en la tasa interna de rentabilidad. Implicando

también que las mismas empresas del sector deban asumir los aumentos de los precios, lo que trae aparejado déficit en las ganancias.

De manera nacional, se obtuvo que PBI de Argentina en el primer trimestre del 2021 ha crecido un 2,6% respecto del trimestre anterior, pero esta tasa sigue siendo menor que la del cuarto trimestre del 2020.

### *Factor Social*

Dentro de la población argentina, hay un grupo de personas que tiene la menor probabilidad de salir de la pobreza, aún en períodos de crecimiento económico. Esto es lo que se denomina “pobreza crónica” (infobae, 2019).

Ante de asumir la presidencia, el equipo de colaboradores de Alberto Fernández identificó 1.000 puntos críticos de pobreza. Se trata de barrios del conurbano bonaerense, Rosario, Córdoba, Mendoza, Tucumán y varias ciudades del norte argentino donde la gente padece hambre de verdad, como salteado o carece de un alimento diario.

Si bien el sector mayorista y minorista ocupan un gran porcentaje en la población argentina con variados precios de los insumos, podemos observar la desigualdad en la posibilidad de adquirir los productos que hoy contamos en la Argentina; afectando en la calidad de vida de las personas.

### *Factor Tecnológico*

En las últimas décadas las empresas han cambiado mucho en cuanto al uso de tecnologías de información o mejor dicho de las telecomunicaciones. Con el uso de las nuevas tecnologías las empresas obtienen beneficios económicos, sociales, etc.

Las nuevas tecnologías son importantes ya que proporcionan a la empresa una mejor manera para darse a conocer tanto a nivel nacional como internacional y comercializar sus productos en cualquier parte del mundo.

Se debe tener presente que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son sólo un instrumento, muy potente y flexible para la gestión de las empresas. En la

actualidad la población adoptó la forma masiva de consumo online y para realizar determinados pagos.

Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet. El 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90%, a internet. (Indec, 2020)

### *Factor Ecológico*

La legislación argentina sancionó en el año 2002, la ley Nacional N.º 25675 llamada Ley General de Ambiente, establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina. Como también, establece un marco general sobre información y participación en asuntos ambientales, la responsabilidad por daño ambiental y la educación ambiental.

Es de considerable responsabilidad el cuidado ambiental que deben asumir hoy las empresas productivas, el cuidado en el reciclado de residuos, en elementos químicos y la contaminación que estos producen. Es por ello que rigen diferentes tratados para su cumplimiento.

### *Factor Legal*

En la localidad de James Craik el concejo deliberante sancionó la ordenanza 1564/07 que tiene por objeto regular la locación y radicación en el Área Empresarial Municipal de James Craik, de establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios ya sean de personas físicas y/o jurídicas, que favorezcan de algún modo la ocupación de mano de obra local y que propendan a generar inversiones que promuevan el desarrollo económico de la Localidad. La jornada de trabajo de los Empleados de Comercio se rige por la ley 11.544 de jornada de trabajo y la LCT 20744, el CCT 130/75 no hace mayores diferencias.

La ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo nº 19587 determina que las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se ajustarán, en todo el territorio de la

República, a las normas de la presente ley y de las reglamentaciones que en su consecuencia se dicten.

Sus disposiciones se aplicarán a todos los establecimientos y explotaciones, persigan o no fines de lucro, cualesquiera sean la naturaleza económica de las actividades, el medio donde ellas se ejecuten, el carácter de los centros y puestos de trabajo y la índole de las maquinarias, elementos, dispositivos o procedimientos que se utilicen o adopten.

En Julio de 2020 se promulgó una nueva ley n° 27555 que regula la contratación para el teletrabajo en aspectos específicos en el marco de las negociaciones colectivas.

### *Análisis de las herramientas PORTER*

Poder de negociación del cliente: la importancia que tiene para la empresa la captación de clientes es primordial, por ende, buscan siempre comercializar sus productos de mejor calidad, al menor precio posible. La existencia de variedades de proveedores hace que el cliente sea quien pueda elegir a su beneficio, por eso las empresas buscan diferenciarse en el mercado.

Poder de negociación del proveedor: la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L comercializa con grandes empresas en el mercado con la ventaja de luego poder ofrecer productos de buena calidad. Si bien existen numerosos proveedores, las empresas buscan el beneficio en cuanto al precio de cada producto, y en la satisfacción de sus clientes, de ahí su elección en cuanto a proveedores para comprar.

Amenaza de nuevos competidores: si bien A.J & J.A Redolfi S.R.L ya cuenta con su posición en el mercado competitivo y sigue expandiéndose, debe mantener el crecimiento sostenible de sus ventas y la calidad en insumos, para no sufrir amenazas de las competencias. En la actualidad el mercado competitivo tiene amplitud de distribuidoras.

Amenaza de productos sustituidos: en cuanto a la distribuidora, existen variados productos sustitutos en el área alimenticia, por ende, la competencia es sumamente alta. La elección siempre es de quien consume y elige la calidad.

Rivalidad entre competidores: en el mercado existen grandes competencias por ofrecer productos diferenciadores en un mismo sector. Se tiene en cuenta el precio, la calidad del producto y la necesidad que satisface.

#### *Análisis de FODA*

##### Fortalezas:

- Gran variedad de productos en la distribución.
- Experiencia en el mercado desde más de 50 años en la comercialización de productos de primera marca, diferenciadores.
- Baja rotación de personal, lo que no generaría costos para la empresa.
- Cuenta con distintos puntos de ventas, distribución geográfica amplia.
- Estabilidad en los precios de los productos.

##### Oportunidades:

- Implementar nuevas tecnologías para llegar a nuevos segmentos en el mercado. Las ventas online son las futuras compras en el mercado.
- Ampliación de la infraestructura para disponer de stock.
- Realizar procedimientos en cuanto higiene y seguridad en el trabajo.

##### Debilidades:

- No disponer de área de Recursos Humanos, definiría la estrategia y alcance de objetivos.
- Falta de comunicación interna.
- Falta de utilización de la tecnología para promocionar productos, y poder realizar ventas desde la misma.
- La escasez de espacio ocasiona pérdidas por falta de stock, desabastecimiento de sucursales.
- Alto índice de rotura y robo de mercadería, generando costos en nuevas compras.
- Pérdida de tiempo en preparación de pedidos.

**Amenazas:**

- Influencia de la crisis económica a nivel país, modificando la tasa interna.
- Aumento de precios de los productos, provocando baja de ventas.
- Imposición de nuevos impuestos.

De acuerdo con el análisis situacional de la empresa, se puede observar que la misma carece de una definición estratégica derivada de no poseer un área específica de Recursos Humanos. De modo tal, que la comunicación interna se ve afectada, ya que la responsabilidad en su totalidad la posee el mismo dueño de la empresa, asumiendo roles que podrían estar designados. Esto ocasiona demoras en la realización de pedidos, distorsión en la comunicación, carencia en la determinación de tareas, entre otras. Es de suma importancia la delegación de tareas para no contraer una sobrecarga y que la misma conlleva a cometer errores implicados en costos para la empresa.

La implementación de planes para formación de líderes coach ayudaría a designar los puestos directivos y medios, y a promover nuevas formaciones que actúen de acuerdo con las metas establecidas. Otro punto a destacar, es la falta de un proceso de inducción, implicando que el empleado aprenda sobre el transcurso de realización de las actividades y pueda cometer ciertos errores.

El ascenso a un nivel superior requiere de compromiso, habilidades y capacidades que deben ser evaluadas por un profesional, quien determinará cuál es la persona apta para cumplir el puesto.

Se requiere que todo el personal de una empresa se sienta parte de la misma, y con el compromiso de lograr los objetivos propuestos, por lo cual es fundamental que la empresa se adapte a las exigencias de su entorno y profesionalice sus talentos para mejor alcance en el mercado.

## Marco Teórico

En el presente desarrollo se exponen los conceptos sobre la comunicación interna dentro de la organización siendo una pieza fundamental para el mejoramiento del desempeño, formación de líderes coach para poder desarrollar el potencial humano y el plan de inducción para los ingresantes a la empresa. Tener en cuenta la implementación de diferentes estrategias para aumentar el crecimiento tanto interno como externo, es por eso que una alternativa a utilizar es la herramienta denominada coaching.

### *Comunicación Interna*

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones suben por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. (Chiavenato, 2009, p. 321)

La comunicación interna está orientada y dirigida a mantener una buena comunicación con los trabajadores de una empresa. Además, con la comunicación interna se pretende escuchar las propuestas de los trabajadores y establecer una comunicación efectiva.

Como todas las áreas de la organización, la de comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni, ni mucho menos, se justificaría su existencia. (Andrade, 2005, p. 23)

Generar contenidos e información de calidad es importante, así como también comunicar a través de los canales adecuados y atendiendo a las particularidades de cada área. Promover una comunicación que genera relaciones de confianza al interior de la organización, ayuda a amplificar la comunicación externa, es decir, aquella dirigida al “gran público”.

### *Plan de Inducción*

La inducción es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su nuevo puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y sus nuevas obligaciones.

Según Rimac seguros (2014), la finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Es común que incluya aspectos de la organización, como la visión, sus objetivos, misión, sus metas, horarios laborales, descansos, servicio de medicina, seguridad e higiene, historia de la empresa, trabajo en equipo, entre otros.

Este proceso hará más fácil el proceso de adaptación del nuevo integrante, ayuda a reducir la rotación de personal, reduce el estrés y ansiedad que puede provocarle al ingresante y permite ahorrar tiempo.

### *Coaching*

Debemos tener que cuenta que el coaching, no sólo abarca el concepto de entrenar, sino que un líder debe reconocer, comprometerse con su entorno, contar con habilidades de comunicación, interactuar y fomentar el autoconocimiento y contacto de la persona con su entorno. El líder se relaciona con sus colaboradores como una guía o un facilitador; quizás, es este el estilo de liderazgo que mejor concilia la autoridad con la libertad. En cuanto a los objetivos, el líder es quien los define, sin embargo, acompaña al colaborador en el diseño de los diferentes planes de acción, fechas y gestión de los recursos necesarios para la consecución de los mismos.

Martha Alles (2013), enfatiza que la organización se transforma y se convierte en una comunidad de aprendizaje. Los programas de coaching son muy recomendados como una vía para transmitir y transferir la cultura organizacional a otros empleados. Esto puede ser muy útil al momento de darle la bienvenida a un nuevo asociado y comenzar con su inducción.

El objetivo subyacente y omnipresente del Coaching es potenciar la seguridad de los demás en sí mismos, independientemente del contenido de la tarea o de su dificultad. Si los directivos lo tuvieran en cuenta y lo pusieran en práctica con sinceridad y constancia, se quedarían asombrados con la mejoría en las relaciones y en el rendimiento. (John Whitmore, 2016, p. 31).

Para Wolk (2003), el coaching representa una poderosa herramienta para diseñar futuro y gestionar un mundo diferente. Ser coacheado y aprender a coachear a otros se constituye hoy como una competencia gerencial y un nuevo estilo de liderazgo y gestión. El líder-coach no solo expande sus habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo del equipo (p. 25).

El coaching empresarial es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización según Gestipolis (s. f.). Su objetivo es lograr la eficiencia en los resultados, la motivación y la satisfacción personal de los trabajadores, independientemente de su nivel.

Según lo expuesto, la comunicación interna y la formación de líderes coach son herramientas que además de relacionarse entre sí, una lleva a fomentar la otra. La buena interacción entre los trabajadores y su formación día a día dentro de la empresa, permite crear una organización más ambientada, estructurada y fuerte para alcanzar los propósitos establecidos. Asegurar el posicionamiento en el mercado implica un gran trabajo íntegro de todos los colaboradores.

## Diagnóstico y Discusión

De acuerdo con el análisis de situación de la empresa, la misma cuenta con la problemática de no poseer un proceso de comunicación interna dentro de las distintas áreas para conseguir los objetivos propuestos y la ausencia de programas para formar a potenciales líderes.

En la actualidad A.J & J.A REDOLFI S.R.L. se encuentra en un contexto sumamente de incertidumbre a nivel país, la economía se ve afectada por la gran inflación generalizada que fue ocasionada por la reciente pandemia a causa de COVID- 19, esto conlleva costos empresariales que deben asumir.

La empresa debe implementar estrategias para garantizar y aumentar sus ventas, aplicando metodologías para mayor alcance a nivel nacional, y así también llegando a sectores internacionales. Si bien este punto se ve afectado por no tener las diferentes áreas definidas, la falta de compromiso, de colaboración y definición de su estructura, la falla en la comunicación interna es de gran influencia; al no consensuar cuales son los objetivos a conseguir, las metas a cumplir y el alcance que quiere lograr la empresa. La falta de comunicación puede provocar ausentismo por parte de los empleados, falta de compromiso en la labor, mal clima laboral, hasta llevar a cometer errores en la productividad.

Es importante que REDOLFI S.R.L invierta en programas de formación e inducción a los nuevos ingresantes a la compañía para lograr una comunicación efectiva dentro de la empresa. La profesionalización dentro del trabajo, las competencias y utilizar habilidades lleva a lograr grandes éxitos. Es necesario que la organización se adapte y actualice continuamente a su entorno, de acuerdo a las demandas del mercado.

Una buena comunicación permite el alcance en las distintas áreas e integración de las mismas para trabajar en conjunto. Se requiere del compromiso, responsabilidad e interés de todos los integrantes, pero para ello por parte del nivel directivo debe tomar las medidas necesarias para mejorar las dificultades organizacionales y hacer que sus empleados sean parte de la construcción hacia el éxito de la misma. Esto trae aparejado diversos beneficios para la empresa, tanto en lo organizacional como en lo económico; al definir las diferentes áreas y determinar la ubicación jerárquica de cada empleado, mantener una comunicación

fluida e integra y consensuar las actividades a desarrollar, impactaría de manera positiva en el rendimiento de sus colaboradores interviniendo en el funcionamiento de la organización de manera efectiva y productiva, logrando aumentar el porcentaje de ganancia, ya que con la inversión que se realizará se podrá notar el crecimiento económico que obtendrá la empresa.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General*

Diseñar e implementar un plan de comunicación interna y un programa de capacitación para la formación de líderes coach en la empresa Redolfi S. R. L con el fin de lograr que la organización crezca en el mercado competitivo y siga aumentando la productividad en la misma.

### *Objetivos Específicos*

1. Implementar un programa de capacitación a la gerencia orientado a la mejora de la comunicación interna en la empresa con el propósito de integrar a todos los trabajadores en los objetivos establecidos.
2. Diseñar y aplicar un plan de inducción a los nuevos ingresantes para evitar cometer errores y generar mayor confianza a los mismos.
3. Capacitar a los niveles jerárquicos altos y mando medio en técnicas de líderes coach.

### *Alcance*

De contenido: en lo propuesto se abordarán temas específicos del área de Recursos Humanos, desarrollo de la comunicación interna y formación de líderes coach dentro de la empresa Redolfi S.R.L.

Temporal: el plan de implementación se llevará a cabo en el plazo de 6 meses, iniciando en diciembre 2021 hasta mayo de 2022.

Geográfico: se realizará en la sede central ubicada en la ciudad de James Craik convocando a los integrantes de las demás sucursales a participar.

### *Acciones*

*Programa de capacitación para mejorar la comunicación interna*

En la presente propuesta se espera lograr grandes cambios a corto plazo, orientada la capacitación hacia la gerencia organizacional, considerando que la comunicación interna es un punto central para el desarrollo de las actividades propuestas.

El programa de capacitación incluye a la gerencia de la sede central y el encargado de cada sucursal, se llevará a cabo mediante la contratación de servicio de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba. Se abordarán temas puntuales a cerca de la integración de todos los trabajadores en las actividades de la empresa y compromiso para lograr las metas propuestas. Es necesario que puedan incorporar la mayor cantidad de aprendizaje, y abocarlo a la organización.

La capacitación comenzará la primera semana de diciembre, se llevarán a cabo 2 clases al mes con una totalidad de 6 clases, los días miércoles de 3 hs cada una en la sede central de James Craik, con una duración total del programa de 3 meses.

Se contará con materiales necesarios para anotaciones e instancia evaluativa; y una notebook para el especialista. Al finalizar se evaluarán cuáles fueron los contenidos adquiridos en el proceso, con el propósito de haber logrado unificar criterios, sentido de pertenencia y alinear los objetivos entre los miembros.

La inversión de la misma será el pago de honorarios al profesional encargado de servicio de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, según (Glassdoor, 2020) por contrato eventual el importe es de \$90.971, arrojando un total \$272.913. Gastos de impresión de material \$1150.

Se tendrán en cuenta los viáticos de los encargados de las sucursales. Total: \$12.000.

El objetivo del programa es brindar herramientas de la práctica profesional para la gestión de los procesos de Diagnóstico, Planificación, Ejecución y Evaluación de Comunicación Interna en las organizaciones. (FCC, 2020).

Contenidos: Ver Anexo 1.

*Programa de inducción a los nuevos empleados*

El siguiente programa se hará con el fin de transmitir seguridad a los nuevos ingresantes a la organización. Es fundamental que el empleado en primera instancia sienta acompañado para su integración, ya que cada empresa cuenta con cultura, historia, objetivos, valores y metas diferentes, es importante sentirse parte de la misma y confiado para aumentar la productividad en la empresa.

Se contratará a la Licenciada Mariela Rumi en Recursos Humanos de la Provincia de Neuquén, como ayudante a la elaboración del programa de inducción, el cuál aportará conocimientos acerca de cómo actuar y acompañar al momento del ingreso de un nuevo empleado. Es importante que el ingresante pueda conocer los aspectos más relevantes de la organización.

En base de los datos obtenidos, se puede formular una propuesta a presentar al nivel gerencial y este ser analizado, y avalado.

Se tendrán en cuenta los honorarios de contratación de la Licenciada, contando con un total de 8 horas de reunión, su monto será de \$18.200.

Una vez aprobado el plan, se pondrá en ejecución y el mismo requerirá de un seguimiento continuo, para comprobar que el nuevo empleado ha podido incorporar toda la información brindada.

Contenido: Ver anexo 2.

#### *Capacitación a Niveles jerárquicos Alto y Medio, liderazgo coach.*

Se llevará a cabo una capacitación en las áreas del nivel superior y medio, con el propósito de profundizar en aquellos puntos no favorable para el crecimiento de la organización, debido al entorno al cuál se encuentra inmerso, se debe reforzar en técnicas para mejorar las relaciones hacia sus trabajadores ya que en la actualidad surgen con frecuencias, cambios, en lo organizacional, cultural y en la sociedad misma.

Se tendrán en cuenta aspectos relevantes para conciliar el compromiso, la responsabilidad y autoridad de los mandos.

Es vital contar con una formación en liderazgo para sobrellevar una empresa y estar alerta a cada cambio, tanto interno como externo. Conocer cuáles son sus dimensiones, desarrollar competencias y habilidades.

El programa de formación en líderes coach, se dividirá en cuatro módulos, con una extensión de 3 meses, comenzando la segunda semana de marzo hasta fines de Mayo; 2 encuentros semanales de 2hs y 30 min.

Se llevará a cabo en la sede central de la empresa, con la contratación externa del coach Lesio César Andreggiani de Buenos Aires, especialista en coaching. El mismo será el encargado de liberar el talento de los gerentes, maximizando la efectividad en sus actividades.

El importe invertido en la contratación del coach es \$65.000 por mes, lo que arrojaría un total de \$195.000.

Contenido: Ver anexo 3.

*Medición de la propuesta*

*Marco de tiempo para la implementación. Diagrama de Gantt.*

Acciones	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Programa de comunicación interna																								
Programa de inducción																								
Capacitación a nivel alto y medio																								

Fuente: elaboración propia, 2021.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

En el presente apartado se utilizará la herramienta ROI (Retorno de Inversión) para medir la rentabilidad que se obtendrá con las propuestas realizadas.

Teniendo en cuenta la situación patrimonial de la empresa Redolfi S.R.L contamos con los valores del año 2018 que el mismo es \$ 6.195.536,11; debido a la inflación anual en 2019 según Indec fue 53,8% arrojaría un importe financiero de \$ 9.528.734.54 y en el año 2020 la inflación fue del 36,1% determinando un monto de \$12.968.607,70.

Con la implementación de estos programas para mejora de la comunicación interna y manejo de liderazgo coach, se pretende reducir el malestar laboral, aumentar la interrelación entre las diferentes áreas y poder cumplir con los propósitos establecidos.

En cuanto a la rentabilidad económica, se pretende obtener un 10% de las ganancias con la inversión realizada.

Honorarios Profesional en capacitación: \$272.913.

Gastos impresión: \$1.150.

Viáticos: \$12.000.

Honorarios Diseñadora de Propuesta: \$85.000. (valor sugerido por asesores)

Coach: \$195.000

La inversión en las tres acciones arrojará un total de \$566.063.

ROI:

$$\$1.296.860.77 - \$ 566.063 = \$730.797,77.$$

$$\$730.797,77 / \$ 566.063 = 1,29 \times 100 = 129 \%$$

Teniendo en cuenta el resultado obtenido, la propuesta es considerada rentable para la empresa, ya que al invertir el monto mencionado anteriormente de \$566.063, el cálculo nos determina que cada \$100 invertido, se obtendrá como ganancia \$129.

## Conclusión

En la empresa Redolfi S.R.L se ha podido identificar los puntos deficientes que influyeron en el funcionamiento integral de la misma. Uno de los principales factores a mejorar, es la comunicación interna, siendo esta una herramienta necesaria para la interrelación dentro de la organización. La falta de la misma deriva a cometer falencias y desorganización para lograr los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta el análisis realizado, la implementación de un programa de capacitación a mandos directivos para reforzar la comunicación interna, la realización de un programa de inducción al personal y la capacitación en liderazgo coach a los niveles jerárquicos superiores ayudaría a disminuir pérdidas económicas, a potenciar las habilidades y competencias para un aumento productivo y que el mismo permita el crecimiento de la empresa.

Aplicando la técnica de coaching, incorporarán los mandos directivos superior y medio, capacidades y habilidades para el manejo del personal a su cargo, y así conducir a los mismos a la correcta realización de su trabajo, siempre buscando el aumento productivo.

El sentimiento de pertenencia y confianza, hacen que el personal se sienta motivado para realizar sus actividades, la finalidad de la implementación es que todo empleado ingresante pueda conocer cuál es la cultura de la organización, ya teniendo en claro cuál es visión, misión y valores de la misma.

Resolviendo las fallas internas con las que cuenta Redolfi S.R.L mediante la aplicación de las propuestas establecidas, la empresa logrará posicionarse de otra manera en el mercado y podrá gestionar que todo el equipo de trabajo se encuentre de manera consolidada, todos viables hacia los mismos objetivos.

### *Recomendaciones*

Si bien la propuesta presentada abarca criterios relevantes a mejorar, la empresa cuenta con deficiencias en su organización de personal.

Debe contar con un área específica de RR. HH con profesionales que realicen los procesos de reclutamiento, en el cuál se diseñe, defina y ejecute mecanismos de búsqueda de personal; selección de personal, donde se elija al candidato más factible para cubrir el puesto ya que incursionando estos mecanismos, se ahorraría tiempo y se disminuiría los costos de rotación de personal. El trabajo estaría organizado y estructurado de acuerdo a las exigencias de la empresa.

Administrar al personal de trabajo, realizando todos los trámites solicitados, ya sean de índole administrativa o jurídica.

Brindar una gestión de bienestar de todos los empleados, otorgando elementos de protección personal y asegurarlos por cualquier accidente laboral.

La implementación de herramientas de medición de clima laboral, permitirá resolver las inquietudes y malestares que puedan ocasionarse, y que esto no afecte en el funcionamiento productivo de la compañía.

Mediante la evaluación de desempeño, se podrá identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta, y de esta manera reforzar en los puntos identificados, implementando capacitaciones en lo que resulte de necesidad para la formación del equipo. Es de suma importancia mantener motivado a todo el personal.

En la nueva era, se utilizan los canales tecnológicos, con los cuáles la empresa no cuenta y no utiliza. Fomentar la comercialización mediante los mismos, ayudará a la expansión de la organización. La construcción de una red novedosa, es un proyecto que podría tenerse en cuenta y ser aplicado, debido que en la actualidad es un medio viable y sumamente utilizado para otorgarle mayor prestigio a la empresa.

## Referencias

- Alles, M. (2013). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión de competencias. Buenos Aires Granica. [https://www.academia.edu/37734651/Alles\\_M\\_2013\\_Direcci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_recursos\\_humanos\\_Gesti%C3%B3n\\_por\\_competencias\\_Buenos\\_Aires\\_Granica](https://www.academia.edu/37734651/Alles_M_2013_Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_recursos_humanos_Gesti%C3%B3n_por_competencias_Buenos_Aires_Granica)
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones. [https://www.academia.edu/40043706/Comportamiento\\_Organizacional\\_Chiavenato](https://www.academia.edu/40043706/Comportamiento_Organizacional_Chiavenato)
- Coach Lesio César Andreggiani. <https://www.linkedin.com/in/lesio-cesar-andreggiani-30152833/>
- Decreto DNU 239/ 2020. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-329-2020-335976>
- Directora en Recursos Humanos. <https://www.linkedin.com/in/marielarumi/>
- Inflación en 2019. Recuperada de <https://www.telam.com.ar/notas/202001/424035-indec-inflacion-diciembre-2019.html>
- Inflación en 2020. Recuperada de <https://www.noticiasnet.com.ar/noticias/2021/01/15/72341-indec-la-inflacion-nacional-de-2020-fue-del-36-1-por-ciento#:~:text=INDEC%3a%20la%20inflaci%C3%B3n%20nacional%20de%202020%20fue%20del,cifra%20m%C3%A1s%20elevada%20de%20todo%20el%20a%C3%B1o%20pasado.>
- Ley para la implementación de la educación ambiental integral en la república argentina. (2021). [Ley General del Ambiente \(No. 25.675\) | Observatorio del Principio 10 \(cepal.org\)](#)
- PIB de Argentina (2021). <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>
- Pomba, L. (2020). Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la organización MAN-SER S.R.L. (Trabajo Final de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperada de [TFG LEANDRO ARIEL POMBA.pdf \(uesiglo21.edu.ar\)](https://www.uesiglo21.edu.ar/TFG_LEANDRO_ARIEL_POMBA.pdf)

Salario Analista en capacitaciones. (Glassdoor, 2020). Recuperado de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-capacitaci%C3%B3n-sueldo-SRCH\\_KO0,24.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-capacitaci%C3%B3n-sueldo-SRCH_KO0,24.htm)

Quintana, C. (2020). Análisis PESTEL. <https://www.oberlo.es/blog/analisis-pestel>

Whitmore, J. (2016). Libro de Coaching. [https://www.academia.edu/31965741/Libro\\_de\\_Coaching\\_John\\_Whitmore](https://www.academia.edu/31965741/Libro_de_Coaching_John_Whitmore)

Wolk, L. (2003). Coaching el arte de soplar brasas. [https://www.academia.edu/22670294/Coaching\\_El\\_Arte\\_de\\_Soplar\\_Brasas\\_Leonardo\\_Wolk](https://www.academia.edu/22670294/Coaching_El_Arte_de_Soplar_Brasas_Leonardo_Wolk)

<https://www.afip.gob.ar/aplicativos/oProgramasImpositivos/sistControlRetenciones.asp>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=341093>

<https://economipedia.com/definiciones/coaching.html>

<https://www.gestiopolis.com/el-coaching-que-es-como-funciona-y-su-relacion-con-el-management/>

<https://www.ignacioonline.com.ar/empleados-de-comercio-horarios-y-jornada-de-trabajo/>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

[https://induccionumb.blogspot.com/2015/07/plan-de-induccion-y-sus-caracteristicas\\_12.html](https://induccionumb.blogspot.com/2015/07/plan-de-induccion-y-sus-caracteristicas_12.html)

## **Anexos**

### *Anexo 1: Programa de capacitación de comunicación interna.*

#### Capítulo 1:

- 1.1 Concepto de comunicación organizacional.
- 1.2 Origen de la comunicación organizacional.
- 1.3 Tipos de comunicación organizacional.
- 1.4 Perfil del comunicador organizacional.
- 1.5 Concepto de comunicación interna.

#### Capítulo 2:

- 2.1 Funciones de comunicación interna.
- 2.2 Herramientas de comunicación interna.
- 2.3 Diagnostico de situación comunicacional.
- 2.4 Clima interno.
- 2.5 Cultura de la empresa.

#### Capítulo 3:

- 3.1 Aplicación de evaluación de herramientas de gestión.
- 3.2 Rol de comunicación interna en situaciones de crisis.
- 3.3 Rol de líder
- 3.4 Manejo de la confianza y seguridad.

#### Capítulo 4:

- 4.1 Actividad de identificación de necesidades y objetivos.
- 4.2 Trabajo en equipo con definición de roles.
- 4.3 Análisis de las actividades.

*Anexo 2: Programa de inducción a los nuevos empleados*

1 – Descripción de la empresa.

- Carta de bienvenida.
- Introducción.
- Historia de la empresa.
- Misión.
- Visión.
- Valores de la compañía.
- Filosofía.
- Decálogo del trabajo.

2 – Organigrama.

3 – Derechos y Obligaciones.

A- Derechos.

- Salario.
- Vacaciones.
- Utilidades.
- Aguinaldo.
- Derechos generales.

B- Obligaciones.

- Jornada de trabajo.
- Credencial de Identificación.
- Ausencias y permisos.
- Generales.

4 - Generalidades.

- Limpieza.
- Botiquín primeros auxilios.

5 – Terminación de las relaciones de trabajo.

*Anexo 3: Capacitación a los niveles de mando superior y medio. Liderazgo coach*

El programa está orientado a la adquisición de capacidades para desarrollar con profesionalismo el liderazgo. Incorporar una manera de gestionar el aprendizaje, compromiso y trabajo en equipo.

Generar mayor interacción y diálogo entre los integrantes de la organización.

Contenidos:

Módulo 1: Introducción

Presentación del programa.

Dimensiones del Liderazgo

Origen del liderazgo.

Competencias y requerimientos de un líder.

Módulo 2: Modelos de Gestión.

Cultura organizacional

Descripción de liderazgo

Estilos de líderes.

Módulo 3: Nuevo Líder: coach.

Origen de coaching.

Prácticas de coacheo.

Técnicas de adaptación a los cambios.

Aplicación del nuevo liderazgo.

Módulo 4: Visión y sentido de liderazgo coach.

Descubrir el propósito.

Compromiso de las partes.

Características generales.