

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Plan de comunicación y formación de líderes coach en Redolfi S.R.L.”

Alumno: Jandar Luciana Nair

DNI : 41649767

Legajo: VRHU17303

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

Redolfi fue el objeto de estudio del reporte de caso, empresa familiar dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo de la Provincia de Cordoba, que presentaba como problemas centrales la falta de gestión de la comunicación interna y de liderazgo por parte de sus mandos medios, motivo por el cual luego de haber realizado un análisis fue propuesto un plan de acción que tuvo por objetivo general el diseño de un plan de comunicación interno estratégico que mejore la forma en que se transmite la información de la organización y formar a los mandos medios de Redolfi S.R.L. en liderazgo coach con la finalidad de poder aumentar las ganancias netas en un 10%. Habiendo obtenido un retorno de inversión del 79%.

Palabras Clave: Comunicación interna – Plan de Comunicación - Comunicación interna digital – Liderazgo Coach.

Abstract

Redolfi was the object of study of the case report, a family company dedicated to the commercialization and distribution of mass consumption products in the Province of Cordoba, which presented as central problems the lack of internal communication management and leadership by its members. middle managers, which is why after having carried out an analysis, an action plan was proposed whose general objective was the design of a strategic internal communication plan that improves the way in which the information of the organization is transmitted and train the middle managers of Redolfi S.R.L. in leadership coach in order to increase net profits by 10%. Having obtained a return on investment of 79%.

Keywords: Internal communication - Communication Plan - Digital internal communication - Leadership Coach

Índice

Introducción	3
Análisis de la situación	6
Análisis PESTEL	7
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	10
Análisis FODA.....	11
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna	14
Plan de comunicación	14
Comunicación digital	15
Liderazgo coach	16
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de implementación.....	18
Objetivo General	18
Objetivos específicos	18
Alcances.....	18
Manual de comunicación interna	18
Implementación de canales de comunicación.....	19
Capacitación en liderazgo coach.....	21
Marco temporal de la implementación	22
Evaluación del impacto de la implementación	22
Conclusion	24
Recomendaciones	24
Bibliografía	26
Anexos	28
Anexo I - Manual de procesos y procedimientos	
Anexo II - Canales de comunicación	
Anexo III- Programa de liderazgo coach	

Introducción

El ser humano es un ser social por naturaleza, es gracias a ello que ha evolucionado afrontando los diferentes procesos y dificultades que se fueron presentando. Sin dudas, la comunicación entre las personas fue fundamental para poder atravesar dichos procesos.

La Comunicación que también ha evolucionado y que fue adaptándose de acuerdo con las necesidades del entorno en el cual las personas se fueron desarrollando.

Hoy en día la comunicación en las organizaciones es fundamental y se considera la base para un exitoso desarrollo de la misma, pero cuando se habla de comunicación organizacional no solo se hace referencia al diálogo externo con clientes y proveedores, sino que también se considera sumamente importante la comunicación interna con los miembros de la empresa. Inclusive, en este punto los líderes coach pasarán a ser un factor esencial para lograr mantener una comunicación efectiva, logrando alcanzar los objetivos propuestos utilizando la maravillosa herramienta de la comunicación.

El presente trabajo tendrá como objeto de estudio a la empresa Redolfi una importante comercializadora y distribuidora de productos de consumo masivo de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Esta compañía inicia sus actividades iniciaron el 1 de septiembre del año 1959, con la compra de un local minorista de venta de productos de regalaría, bazar y cigarrería al que denominaron Redolfi Hermanos debido a que esta es una sociedad sellada por Alonso y Miguel.

En 1975 se dividen el negocio y Alonso desarrolló el negocio de la distribución mayorista junto con su hijo José, actual presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

El crecimiento más importante para Redolfi será junto a Masallin Particulares quien en 1983 le ofrece ser proveedor exclusivo de sus productos por todo el corredor de la Ruta Nacional N° 9 llegando desde James Craick hasta Villa María.

Con este socio estratégico colocan años más tarde 4 depósitos llevando a Redolfi a la cobertura de toda la provincia.

En 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la

distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque actualmente ha incorporado diferentes marcas.

En la actualidad, la empresa Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Posee una fuerza de trabajo de 130 personas de los cuales más de 35 son vendedores distribuidos en sus 5 sucursales y cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

De acuerdo con la información obtenida se puede determinar que la comunicación es una de sus grandes debilidades debido a que no está planificada y esto genera incertidumbre en los empleados por que no ven posibilidades de crecimiento. Esto esta intrínsecamente relacionado con el segundo problema que se advierte que la falta de profesionalismo de sus mandos medios que fueron elegidos por antigüedad y confianza depositada por parte de los directores llevando en algunas ocasiones a tener que rever la decisión debido a que se detectaron muchos desvíos en el personal ascendido, producto de la falta de competencias.

Algunos autores realizaron intervenciones sobre los procesos de comunicación interna y la falta de líderes coach que serán parte del marco referencial del presente trabajo.

Galvan, Andrea (2020), en el reporte de caso “Plan de comunicación interna y formación de líderes coach” realizado en la Provincia de Cordoba, propone que un plan de comunicación en el que posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción

social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización.

Por su parte Rossi Fernando (2015) propone en el artículo de la revista científica *Razón y Palabra* al realizar un trabajo de revisión biográfica en Mar del Plata expone que la comunicación interna es esencialmente un puente de significados entre, por lo menos, dos personas dentro de una organización siendo una la que envía el mensaje y otro el que recibe. Una persona sola no puede comunicarse, ni comunicar lo que sucede dentro de una empresa por que debe ser un elemento colaborativo entre todos los que la conforman.

En lo que refiere al liderazgo coach Elizalde Mario, (2013) en el trabajo de investigación no experimental cualitativo realizado en empresas de la provincia de Buenos Aires indica que:

El ejecutivo Pyme está involucrado en muchas áreas de su empresa y está ocupado en sobrevivir (como empresa). En ese contexto es donde el coach actuará. Los ejecutivos de las grandes empresas, por su parte, están mejor organizados en relación a la división de tareas, pero tienen serias dificultades a la hora de relacionarse con sus subordinados. Los ejecutivos Pymes contratan coaches para gestionar mejor sus negocios y profesionalizar la empresa (pág. 3).

Becerra Rodrigo, (2016), en la tesis de maestría realizada en Buenos Aires, mediante un trabajo cualitativo no experimental expone cuales son las principales características que tiene debe tener el líder coach es que puede exigir, pero no mandar. Lograr que todos respetan en sus decisiones y que estan no son cuestionadas por qué se entiende que es lo mejor para el equipo. Siendo un ejemplo y fortaleza para todo el colectivo. Son muchas las capacidades de las que está dotado un líder coach, entre las que se destacan deber ser imaginativo, diligente, esforzado, con conocimiento de la empresa y la organización, también debe ser capaz de tomar decisiones acertadas y saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos.

De acuerdo con lo abordado se puede determinar que la relevancia que tiene para Redolfi mejorar sus procesos de comunicación interna y liderazgo coach radican en la necesidad de poder ser gestores de una nueva realidad organizacional en donde las personas sean fundamentales para cumplir la estrategia del negocio y genere sentimiento de pertenencia en sus trabajadores siendo esta una cuenta pendiente de la compañía e importante en un mercado en constante cambio.

Análisis de la situación

Redolfi S.R.L denota un crecimiento exponencial en cuanto a lo económico desde sus inicios, han sabido adaptarse a las diferentes situaciones que fue atravesando el país en materia económica, teniendo en cuenta el análisis constante de la competencia.

Poseen una amplia cartera de proveedores y una numerosa nómina de vendedores, estos números lo posicionan dentro de un mercado competitivo con buenas posibilidades de crecimiento.

Se trata de una empresa familiar, reconocida y querida por la población ya que sus fundadores fueron muy cercanos a las personas de la localidad en donde nació A.J y J.A Redolfi S.R.L. Poseen empleados con gran antigüedad que le otorgan a la empresa un gran valor, puesto que crecieron con ella, sin embargo, la falta de un área que se encargue de situaciones específicas del personal vislumbra la problemática de la falta de comunicación y de líderes que fomenten la misma, trabajando en conjunto con los propietarios, gerentes y el resto de los colaboradores de los diferentes puestos de trabajo.

La estrategia de A.J y J.A Redolfi S.R.L. es marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Su visión se basa en 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 (Canvas & Universidad Siglo 21, 2022).

La misión es 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 (Canvas & Universidad Siglo 21, 2022).

Siguiendo esta línea, los valores con los cuales se identifica A.J y J.A Redolfi S.R.L. son los siguientes:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción (Canvas & Universidad Siglo 21, 2022).

El primer análisis que se realizara sera el del macroentorno conocido como PESTEL que muestra como la industria se ve atravesada por las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Análisis PESTEL

Análisis Político

Dentro de este factor se puede mencionar que Argentina es un país presidencialista en donde quien tiene el poder impone la forma de gobernar y esto significa marcar territorio en cuanto al modelo de país que desean o le convienen a sus intereses el bipartidismo es un

problema para la nación debido a que el debate desde hace más de 20 años es el rumbo que debe tomar el gobierno si es que se generaran mejoras con el neoliberalismo representada en la derecha por medio del partido Juntos por el Cambio o el populismo, que representa a la izquierda mediante el Frente de Todos, lo que queda claro es que ninguno de los dos funcionan y no hay una alternativa para mejorar la vida de la sociedad.

La ausencia de respuesta para las cuestiones de fondo, estructurales, como la pobreza, la caída colosal de la productividad, la recurrente crisis externa, una economía diseñada para la deuda, etcétera, que es todo lo que está detrás de nuestro interminable presente que, sin programa, no tiene solución (El economista , 2022, <https://acortar.link/XBMiQF>).

Análisis Económico

El país posee una deuda externa actual compuesta por 78.709 millones de dólares en préstamos y por 85.549 millones de dólares en títulos de deuda a valor nominal, pero cuyo valor de mercado es de 41.397 millones (Telam, 2022).

El acumulado de inflación en lo que va del año 2022 es de 46,7%. En términos interanuales el aumento fue de 83,6%, lo cual afecta directamente a la empresa que en ocasiones absorbe los aumentos para mantener a sus clientes (INDEC, 2022).

Análisis Social

La sociedad se encuentra cansada, el país posee altas tasas de desempleo y pobreza las cuales siguen en alza. Producto de políticas tomadas durante la pandemia por Covid-19 muchas Pymes se vieron obligadas a cerrar sus puertas y grandes empresas abandonaron el país, lo cual dejó un gran saldo de personas sin empleo.

Hoy en día son muchos quienes deciden emigrar en busca de mejores condiciones de vida.

La investigación dio como promedio general que solo un 3% de los centennials consultados en la región quieren emigrar, en tanto que en la Argentina el porcentaje es levemente mayor (5%) pero tampoco alto. Fuentes de Combo descartaron una "fuga de cerebros" ya que entre las ambiciones de los jóvenes talentos la de emigrar no aparece con mucho peso (Iprofesional, 2022, <https://acortar.link/BLbTMM>).

Análisis Tecnológico

En cuanto a tecnología el país se encuentra avanzado en diversos mecanismos para optimizar los procesos en las empresas, es menester tener en cuenta que la globalización ha permitido un mayor acceso a dichas herramientas.

En la industria de los depósitos se implementa la tecnología 4.0 mediante las incorporaciones de la inteligencia artificial para mejorar la forma en que se guarda y conserva la mercancía.

Con “intralogística” nos referimos a las manipulaciones que se realizan dentro de las empresas de logística. Puede pensarse como el momento intermedio entre que el productor entrega la mercadería a la empresa de logística y está la distribuye al comerciante o al consumidor. Los rasgos generales de esta instancia incluyen todo movimiento del producto dentro del depósito.

Con “4.0” se apunta hacia la última revolución digital que estamos viviendo. Ya no sólo se tienen en cuenta la carga y la descarga de mercaderías, sino también a la información. Esta concierne tanto al producto en sí mismo como a las manipulaciones que lo involucran. Gracias a la gestión de estos datos y la ayuda de las computadoras, se pueden optimizar los procesos intralogísticos a niveles imposibles hasta ayer (Tradelog, 2021).

Análisis Ecológico

Argentina adhiere a los 17 Objetivos de desarrollo sostenible que forman parte de la agenda 2030 de Naciones Unidas. Entre ellos en el objetivo 12 se postula como objetivo garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Lo cual implica hacer más y mejores cosas con menos recursos, incrementando las ganancias netas de bienestar de las actividades económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación durante todo el ciclo de vida, logrando al mismo tiempo una mejor calidad de vida. En ese proceso participan diversos actores como las empresas, consumidores, encargados de la formulación de políticas, investigadores, científicos, minoristas, medios de comunicación y organismos de cooperación para el desarrollo (Ministerio de Ambiente, 2022).

Análisis Legal

Para la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio. En materia de seguridad e higiene se rigen por la ley nacional N° 19.587, en el aspecto laboral se rige por la ley nacional N° 20.744 denominada ley de contrato de trabajo y

demás disposiciones legales que regulan la actividad comercial de la empresa. La ley nacional N°19.550 otorga la norma para regir a las sociedades de responsabilidad limitada (SRL). ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados (Gobierno de Cordoba, 2019).

El segundo análisis por realizar sera el de las 5 fuerzas de Porter que permite comprender como el microentorno afecta a Redolfi teniendo en cuenta amenazas latentes, incorporación de nuevos competidores o productos sustitutos y la rivalidad con el resto de los que forman parte de la industria.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los consumidores

En este caso el poder de negociación es alto debido a que son quienes tienen el poder de compra y en medio de la crisis económica deciden el lugar donde realizarlas.

Poder de negociación de los proveedores

Redolfi es una empresa que tiene un bajo endeudamiento motivo por el cual logra bajar el poder de negociación de los proveedores y aprovechar beneficios que le permiten tener mejores precios que sus competidores.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Con relación a esta sentencia la probabilidad de ingreso de nuevos competidores es baja debido a que la plaza en la provincia de Cordoba está cubierta ya sea por las grandes cadenas o pequeñas distribuidoras a nivel local.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Esta es verdaderamente una amenaza de acuerdo con los productos que se comercializan debido a que únicamente trabajan con las primeras marcas y con una pobreza en alza la población decide comprar segundas o terceras marcas para su consumo.

Rivalidad entre competidores

Redolfi tiene dos segmentos en su competencia por un lado aquellos que tienen servicio de depósito con entrega a domicilio y por otro lado aquellos que cuentan con grandes salones

de ventas. Esta es la única empresa que maneja el negocio de punta a punta o sea cubriendo la totalidad de la provincia y de la actividad que desarrollan.

El último análisis que se realizara será el FODA que permite descubrir como la empresa se comporta internamente y como le hace frente u aprovecha aquellas cuestiones que provienen del exterior.

Análisis FODA

Fortalezas

- Posee más de 60 años al servicio de la distribución y 22 como supermercadistas.
- Amplia cartera de clientes con más 6000 en toda la provincia.
- Tiene convenio con las primeras marcas de consumo masivo.
- Flota propia para una óptima distribución.
- Es una empresa desendeudada
- Tiempos de entrega acotadas en no más de 48hs.
- Tiene 4 salones de venta y 5 depósitos.
- Tiene programa de responsabilidad social empresarial

Oportunidades

- Aumentar el margen de remarcación
- Comercializar segundas marcas
- Incorporar a su página web la venta electrónica
- Expandirse hacia otras provincias

Debilidades

- No posee departamento de recursos humanos
- Falta de desarrollo de un área de sistemas
- No cuenta con planes de comunicación
- Mandos medios incompetentes
- Poca difusión en medios de productos y servicios ofrecidos
- superposición de tareas

Amenazas

- Alta competitividad en la industria.

- La empresa absorbe parte de los costos debido a los aumentos de precios.
- Elevada inflación.
- Atraso cambiario.
- Proliferación de segundas marcas

De acuerdo con la información obtenida de los análisis se desprende que Redolfi es una empresa que está muy bien posicionada en relación de su competencia siendo una de las más reconocidas en la Provincia de Córdoba debido a su gran reputación para hacer negocios y fue uno de los primeros mayoristas que se instaló y ganó terreno gracias a las alianzas estratégicas que realizó en su trayectoria de más de 60 años.

Si bien les tocó lidiar con numerosas crisis económicas que se dieron en todo este tiempo siempre pudieron tener ordenadas sus finanzas y ser una compañía libre de deudas lo que lo pone en una situación inmejorable ya que puede hacerle frente al aumento desmedido de precios estoqueándose gracias a que cuenta con 5 depósitos y aumentando su rentabilidad con cada incremento.

También ofrecen asesorías a sus clientes minoristas lo que los posiciona frente a su competencia como una organización que busca mejorar no solo su propia rentabilidad sino la de más de 6000 personas que confían en ellos.

La única falencia que tiene es que aún no se pudo adaptar a las nuevas demandas del mercado mediante el uso de la tecnología, teniendo en cuenta que los hábitos de consumo cambiaron con la pandemia provocada por el SARS-COV2 en donde las personas buscaron realizar todas sus compras por la web de los supermercados.

Desde la visión profesional de recursos humanos se puede indicar que la falencia de un área de capital humano lleva a Redolfi a la incompetencia debido a que no tienen reglas y procesos claros con sus colaboradores.

El reclutamiento y la selección es realizado por los mandos medios de la empresa que no son profesionales y eligen de acuerdo con la necesidad que les surge, pero con entrevistas básicas que no permiten conocer el potencial del candidato. Únicamente recurren a una consultora cuando el proceso es más complejo o se requiere un trabajador en áreas claves o profesionales,

Las personas aprenden de sus compañeros y eso genera que no exista una real división de trabajo debido a que muchas de las posiciones son polifuncionales,

No tienen programas de formación que mejoren sus competencias y la evaluación de desempeño no se realiza en esta organización.

Los legajos están incompletos en formato papel y la liquidación de sueldos se realiza mediante el área de administración.

Por último, se puede mencionar que no existen planes de comunicación que unifique los mensajes de las cuatro unidades de negocio que se gestionan desde James Craik donde está la dirección y sede corporativa de Redolfi.

Marco Teórico

Se aborda a continuación los conceptos que forman parte de los ejes centrales del presente trabajo entre ellos comunicación interna, plan de comunicación, comunicación digital y liderazgo coach

Comunicación interna

La comunicación interna se la puede definir como un fenómeno social de intercambio de mensajes, o bien, un proceso de transmisión de mensajes con vistas a lograr una respuesta a un cambio de actitudes (Torre, 1998)

De acuerdo con Goldhaber, (1999) la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes.

La comunicación se centra en anunciar a la organización lo que está ocurriendo y las implicaciones del proceso. Pero a medida que el proceso avanza, la comunicación pasa a centrarse en la visión general de los cambios que se están desarrollando y en la identificación de los problemas existentes o potenciales. (Galpin, 2013).

Para Van Riel, (2007) la comunicación interna es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. Esta se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

En una empresa todo comunica, es importante tener en mente que los colaboradores son, además de consumidores de discursos o receptores, productores de sentidos y de nuevos discursos, reelaboraciones a partir de sus propias lecturas. Como consecuencia, en este proceso no solo el área a cargo de generar las comunicaciones formales construye la realidad de la organización (Verazzi, 2018).

Plan de comunicación

Nives Cruz (2015) el plan de comunicación e información es capaz de dinamizar los procesos que a nivel interno reavivan la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. El

plan de comunicación debe promover la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1994) el establecimiento de un plan de comunicación adecuado es vital para la obtención de los objetivos de imagen, de manera que la organización tiene que planificar de forma integral todas las acciones de comunicación que desarrolla.

Para lograr que este plan sea efectivo se requiere de capacidad para la formulación estratégica de sus objetivos (definición de qué y a quién se quiere comunicar); codificación adecuada (valores narrativos, retóricos, etc.); elección del canal más eficaz en función del mensaje y del receptor final, siempre con el fin de transmitir seguridad, confianza y credibilidad, que aparecen como valores asociados a la fidelidad (Egouby, 2000)

El grave efecto de no contar con planes de comunicación interna es la generación de los rumores que hacen circular información que puede ser cierta o no, cosa que se verá con el tiempo. La experiencia indica que, si no hay un manejo adecuado del rumor, este se transforma en verdadero independientemente de su origen. El feedback con los empleados posibilita el intercambio de expectativas, intereses y capacidades. Si se incentivan y activan canales de comunicación se potencian las actitudes positivas hacia los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa. Por eso, una mala gestión de la comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación y la incertidumbre (Aeljandro, 2017)

Comunicación digital

La comunicación digital es la herramienta más efectiva dentro de los canales internos, capaz de llegar a todos los empleados, independientemente de donde trabajen, pues permiten una comunicación multidireccional e incluso el suministro de noticias en cualquier lugar, a través de un dispositivo móvil (Cuenca, 2020).

Contar con carteleras como canales de comunicación llevan a favorecer el compromiso de los empleados. En tiempos de cambio e incertidumbre, siendo el compromiso o fuerte vinculación de los empleados con su organización resulta primordial, pues estos son más productivos, están más motivados, ofrecen un mejor servicio al cliente y son menos proclives a dejar la organización. Este canal ayuda a fomentar este compromiso. Por tanto, se convierte

en el mejor soporte para que los altos directivos puedan generar comunicaciones interesantes (Verazzi, 2018)

Liderazgo coach

Anzorena (2003) define al líder coach como aquel que muestra la capacidad de conducir equipos de trabajo, siendo un facilitador de la acción grupal y promover el desarrollo de las personas tanto a nivel personal, como por la adquisición de las competencias que determinan la efectividad en el cumplimiento de los objetivos.

Para Haekins (2012) el líder coach es aquel que genera una interacción directa con un equipo, que pretende ayudar a los miembros a hacer un uso coordinado y apropiado de los recursos colectivos a la hora de desempeñar el trabajo del equipo con ello dejan claro que en todo trabajo de equipo los miembros deben formar parte de un mismo objetivo y guiar sus esfuerzos en una misma dirección.

Del Prado (2000) realiza un paralelismo entre el líder tradicional con el coach llegando a la conclusión de que en poco tiempo se pasó de un perfil únicamente técnico a uno más integral, donde convivan habilidades técnicas con el sentido humano y emocional. El dominio de las habilidades de comunicación e interpersonales se volvieron necesarias para ser un Manager efectivo y poder gestionar, conducir y motivar a un equipo de trabajo.

Se puede concluir que la comunicación interna es un elemento que busca lograr un cambio de actitudes entre los trabajadores debido a que los mensajes llegan correctamente al público interno motivo por el cual la implementación de un plan de comunicación que es capaz de ordenarlos genera promover la participación e integración de las áreas en post de lograr el cumplimiento de los objetivos, que llevan a un mayor compromiso si se utilizan nuevas tecnologías que propicien la transmisión de la información, mejorando la performance si los líderes formados en el coach gestionan eficientemente las relaciones interpersonales.

Diagnóstico y Discusión

Teniendo en cuenta lo analizado los problemas centrales que tiene Redolfi se solventan sobre dos premisas su comunicación no es eficiente debido a la falta de un plan que estipule que, como y cuando comunicar y la falta de competencias de sus mandos medios para ser líderes efectivos que generen mayor satisfacción en los equipos de trabajo.

Es relevante para Redolfi abordar esta problemática por que contar con un plan de comunicación analógico y digital porque esto le permitirá profesionalizar a su capital humano escuchando lo que estos tienen para aportar a la mejora de la gestión organizacional y hacerlos sentir parte de la empresa, haciendo que los mensajes fluyan tanto de forma vertical descendente y ascendente como horizontal.

Además, el tener líderes formados llevara a que la dirección pueda ocuparse de lo verdaderamente importante como un proceso de expansión sin tener que preocuparse por atender las necesidades de los equipos, convirtiéndose los mandos medios en socios estratégicos de la compañía.

Ahora bien, no solo es importante para Redolfi mejorar sus procesos de comunicación interna y estilo de liderazgo sino para todas debido a que en un mundo globalizado la información fluye y los empleados tienen al alcance de su mano toda la información que necesitan, por eso el no comunicar genera preocupación, desconcierto en las nuevas generaciones de empleados que los hacen desconfiar de sus empleadores.

Sin comunicación clara y estratégica es poco probable la fidelización del trabajador, sin planes de desarrollo, procesos de retroalimentación y generación de expectativas tampoco es posible que las personas se sientan parte.

La inversión en un plan de comunicación vale la pena en Redolfi por que esta generar un valor agregado en los puestos de trabajo, generara mayor sinergia en los equipos e incluirá a todos en la transmisión de la información que no solo los colaboradores se sentirán parte de la empresa, sino que redoblaran los esfuerzos para cumplir los objetivos que se traducirán en un incremento de un 10% de las ganancias netas de la compañía.

Plan de implementacion

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interno estratégico que mejore la forma en que se transmite la información de la organización y formar a los mandos medios de Redolfi S.R.L. en liderazgo coach con la finalidad de poder aumentar las ganancias netas en un 10%.

Objetivos específicos

1. Desarrollar un manual de políticas y procesos que protocolice a la compañía.
2. Incorporar elemento de comunicación interna como carteleras digitales para la comunicación descendente y reuniones de confianza para la comunicación ascendente.
3. Mejoras las habilidades de los lideres de la organización a través de una capacitación en liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: La implementacion aplica a los empleados de Redolfi S.R.L. ubicada en José María Salgueiro 445, James Craik, Provincia de Cordoba, República Argentina.

Temporal: el tiempo de implementacion se estima en 6 meses desde enero hasta junio de 2023.

De contenido: el programa en liderazgo coach se realizará con los directores, gerentes y jefes de todas las sucursales de Redolfi de forma virtual, sincrónica en 8 semanas.

Manual de comunicación interna

La primera etapa del plan de comunicación interna que se desarrollara en Redolfi en el marco de un programa estratégico sera comenzar con la protocolización de la forma en que deben enviarse la información dentro de la compañía teniendo en cuenta los canales existentes y los venideros de forma tal que los trabajadores tengan claro donde dirigirse en caso de una necesidad.

Esta primera acción apunta a mejorar la transparencia y el orden en los mensajes que se emiten dentro de la empresa, de forma tal de tener alineadas todas las unidades de negocio y la forma en que deberá darse la correcta gestion a la información.

El desarrollo del plan de comunicación sera desarrollada por el área de marketing quien realizara dos versiones una que deberán firmar los 132 empleados de la compañía y el otro que se colocara en la nube y quedara como material de consulta para que el trabajador pueda hacerlo cada vez que sea necesario.

Esto se realizará durante los meses de enero y febrero consolidando toda la información y diseñando junto con la gerencia general cual sera el tratamiento que se le dará a la información confidencial (Ver anexo I).

El manual contara con diversas secciones y es la información que todos deben conocer a saber:

1. Capítulo 1: Información de la compañía y organigrama.
2. Capítulo 2: Funciones por puesto de trabajo.
3. Capítulo 3: Canales de comunicación de la empresa.
4. Capítulo 4: Manejo de la información dentro y fuera de la organización.
5. Capítulo 5: Creacion del observatorio de cumplimiento de las políticas enunciadas y número de denuncias en caso de violaciones al mismo.
6. Capítulo 6: Recomendaciones para eficientizar la comunicación interna de la compañía.

Los costos asociados al desarrollo del manual de comunicación son de \$ 1600 por ejemplar en carácter de impresión teniendo en cuenta que la cantidad de trabajadores de Redolfi son 132 da un total de \$ 211.200, además el área de marketing recibirá un bono de \$ 20.000 por el diseño del mismo dando un total de \$ 251.200.

Para evaluar la eficiencia del manual de comunicación interna se visualizarán que al menos bajen un 10% los conflictos presentes en la organización por falta de información teniendo en cuenta lo informado por los mandos medios en un informe mensual que deberán enviar a la dirección.

Implementacion de canales de comunicación

Luego de tener en claro cuáles son las políticas comunicaciones de Redolfi la segunda etapa apunta a tener canales formales que propicien la transmisión de la información y la participación de los empleados para expresar sus opiniones generando unos procesos de bidireccionalidad en la comunicación interna.

El primer canal que se pondrá en marcha en Redolfi sera la generación de carteleras que lleven a la transmisión de la información estas serán administradas por los responsables de casa sucursal quienes los lunes por la mañana recibirán del área de administración la información a colocar en las mismas.

Su implementación se realizará en el mes de marzo con la compra, instalación de parte de mantenimiento, comunicación a los colaboradores y elección de la información a publicar.

Se colocarán 2 pizarras en lugares comunes por tienda, depósito u oficina motivo por el cual se deben adquirir 18 que midan 1 X 1,40 mts. Con un costo de \$ 8.759, lo que da un total de \$ 157.662

Tendrá tres sectores uno destinado a información del negocio, otro a lo social y un último espacio a lo gremial, este último administrado por los delegados de cada tienda o depósito (Anexo II).

Para evaluar la efectividad de la cartelera se enviará una encuesta anónima en donde los trabajadores podrán calificar de 1 a 5 si la información vertida en la misma se ajusta a sus necesidades y en caso de contestar con nota inferior a 3 deberá indicar que le agregaría o sacaría.

El segundo canal que se abrirá permite mejorar las relaciones humanas de los trabajadores de Redolfi debido a que se implementará un proceso de comunicación ascendente, mediante la creación de las reuniones de confianza a la que asistirán un integrante de cada gerencia de forma aleatoria y el gerente de cada sucursal, depósito u oficina con la finalidad de escuchar lo que los trabajadores tienen para decir.

Es sumamente importante que el gerente que presida la reunión tenga la competencia de la escucha activa debido a que se intentará conocer lo que piensan y sienten los trabajadores.

En cuanto a la lista de temas será consensuada con los equipos pudiendo estos proponer temas que no están contemplados inicialmente en la orden del día.

Las últimas dos semanas de marzo se informará a los trabajadores de la realización de la reunión para que estos puedan tomar las inquietudes de sus compañeros y llevarlas al encuentro con el gerente, luego de ese lapso se realizará el encuentro o sea la primera semana de abril de 2023 con una duración de no más de 2:30hs. Las semanas siguientes de abril serán para poder abordar soluciones integrales a las demandas (Anexo II).

Se espera que en estas reuniones los trabajadores puedan exponer sus sentimientos, las mejoras que ven para ser más productivos, la situación de las relaciones interpersonales entre los equipos entre otros.

Quienes asistan al finalizar deberán firmar la minuta de los temas tratados y aquellos temas que fueron marcados como pendientes producto de que para su aplicación se necesita autorización de la dirección o problemas no resueltos formaran automáticamente parte de la próxima reunión.

Las actas deberán ser digitalizadas, enviadas por mail al directorio con la finalidad de que puedan hacerle un seguimiento a lo que está sucediendo dentro de la empresa y luego archivadas.

El costo que tienen estas reuniones es de \$ 8.000 por sucursal en concepto de refrigerio que se servirá a los asistentes teniendo en cuenta la cantidad de gerencias que existen en Redolfi son 10 reuniones por mes lo que da un total de \$ 80.000 mensuales y \$ 480.000 en el semestre de implementación.

Capacitación en liderazgo coach

Cambiar el modelo de gestión de los mandos medios será la última etapa del plan de implementación de Redolfi al dotar a quienes ejercen el poder de habilidades soft y tener equipos más comprometidos con la organización y el cumplimiento de los objetivos.

Contar con directores, gerentes y jefes formados en el coaching genera que los equipos de trabajo sean más sinérgicos, eficaces y eficientes contando con un ambiente de superación personal y de conocimiento de las debilidades y fortalezas de forma tal que el otro sea un complemento.

Para realizar el proceso de transformación se contratarán los servicios de Capacitarte empresa dedicada a la formación empresarial que cuenta con un modelo de capacitaciones virtuales cerradas para las organizaciones que la contratan con clases en vivo, material grabado y un manual de lectura.

El modelo de aprendizaje que proponen es a través de estudios de casos reales que deben ser solucionados por quienes conocen las técnicas del coaching.

Esta formación profesional tiene como objetivos que quienes obtengan la certificación sean capaces de diferenciar las denominaciones de equipos y grupos, reconocer el valor que tiene el coaching en la transformación de la vida de las personas y el contexto en el que se desarrollan y adquirir competencias vitales como la comunicación, la autonomía y el autoliderazgo (Anexo II – Plan de formación en liderazgo coach)

Las clases tendrán lugar durante 8 semanas los miércoles de 8:00hs. A 11:00hs durante los meses de mayo y junio de 2023.

El valor del curso es de \$ 9.990 pesos por asistente teniendo en cuenta que son 10 las personas que participaran el costo final de la formación son de \$ 99.900.

La evaluación está a cargo de la consultora contratada quienes presentaran las notas obtenidas de cada uno de los participantes.

Marco temporal de la implementación

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acciones	Meses																							
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación de políticas de comunicación	■																							
Implementación de carteleras									■															
Reuniones de confianza													■											
Boletín de novedades																	■							
Formación de líderes coach																	■							

Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Medir el impacto que tiene un proyecto se realiza utilizando el indicador financiero conocido como ROI que se compone de dos variables la primera de ellas es el beneficio por obtener y la segunda los costos del proyecto.

Para calcular el beneficio a obtener se tendrá en cuenta el último balance presentado por Redolfi en este caso correspondiente al año 2018 en donde informan una ganancia neta de \$ 6.195.536,11 debiendo actualizarse teniendo en cuenta los índices de inflación informados por el INDEC (2022)

- Ganancias Netas 2018 - \$ 6.195.536,11
 - Actualización año 2019, 53,8% - \$ 9.528.734,53
 - Actualización año 2020, 36,1% - \$ 12.968.697,69
 - Actualización año 2021, 50,9% - \$ 19.561.764,81
 - Actualización a octubre de 2022, 66,1% - \$ 32.492.091,27
1. Beneficio por obtener 6 %, \$ 1.949.545,47

Los costos del proyecto son los siguientes:

- Diseño de políticas - \$ 251.200
- Carteleras - \$ 157.662
- Reuniones de confianza - \$ 480.000
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 99.900
- Honorarios por diseño de propuesta 5 % del beneficio- \$ 97.477,25
- Costo total - \$ 1.086.239,25

Cálculo del retorno de inversión:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$$

$$\text{ROI} = (\$ 1.949.545,47 - \$ 1.086.239,25) / \$ 1.086.239,25 \times 100 = 79 \%$$

El resultado de 79 % permite inferir que Redolfi por cada 100 pesos que invierta obtendrá \$79.

Conclusion

La conclusión a la cual se puede arribar es que los problemas detectados en Redolfi pudieron ser solucionados de forma integral debido a que se propuso inicialmente ordenar los procesos de la compañía y luego incorporar de forma paulatina canales de comunicación descendentes y ascendentes, lo que genera una empresa mas transparente que comparte los logros con sus empleados y no solo eso sino que también forma a quienes tienen la responsabilidad de dirigir los destinos de los equipos para que estos estén a la altura de lo que se necesita para ser competitivos.

Protocolizar, informar y participar son tres palabras que deben estar en todos los directivos por que si lo que se emite no es claro, no esta normado y no escucha a las necesidades de todos, lo único que se logra es el estancamiento, como el que esta Redolfi hace muchos años. El programa presentado lleva a que esto sea una realidad.

El aporte que tiene el trabajo a Redolfi es mostrarles que es posible ser una compañía que debe preocuparse por la imagen que le da a sus trabajadores y los hace partícipes de un proceso de transformación completo en donde los jefes se convierten en líderes y ellos en el principal activo que tienen.

Desde la vision de recursos humanos, trabajar los problemas de comunicación interna y de liderazgo coach provocan cambios profundos que estan en consonancia con la construcción de una nueva imagen interna que provoca empleados comprometidos con los objetivos y un mejor clima organizacional, es asi como las carteleras profundizan la idea de la empresa que comunica, las reuniones generan en los trabajadores sentimiento de pertenencia y la capacitación le da herramientas a los mandos medios para que sean mejores líderes que tengan una orientación a las necesidades de las personas.

Recomendaciones

En relación con la implementación realizada en Redolfi se recomienda fortalecer los vínculos entre los gerentes y el resto de los equipos de trabajo para que las reuniones de trabajo sean más efectivas, sin miedo a las represalias.

También deberán seguir apostando para la creatividad de forma tal que lo que se publique en las carteleras sea mas atractivo de leer para todos.

En cuanto a temas no abordados inicialmente Redolfi deberá formalizar la gerencia de recursos humanos y de esta forma poder mejorar los puestos de trabajo y procesos de formación de los empleados.

Diseñar un plan completo de seguridad e higiene para sus depósitos para que las iniciativas no surjan producto de accidentes de trabajo.

Abrir un área de atención al cliente que atienda las demandas de sus clientes mediante la incorporación de una línea gratuita en donde puedan expresarse.

Invertir en publicidad para tener mayor impacto en la población a la que atienden y de esta forma mejorar sus ganancias.

Bibliografía

- Aeljandro, E. (2017). *Comunicacion interna*. Mexico : Paidos .
- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogota: Universidad de Colombia.
- Becerra , R. (2016). *Liderazgo y gestion del talento humano*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano.
- Canvas, & Universidad Siglo 21. (2022). *Histora de Redolfi S.R.L*. Cordoba: UES21.
- Cuenca, J. (2020). *Comunicacion interna* . Barcelona: UOC.
- Del Prado, D. (2000). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Ediciones UCA.
- Egouby, C. (2000). *La comunicacion Global* . Barcelona: Gestion .
- El economista . (23 de Septiembre de 2022). <https://eleconomista.com.ar/>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/>: <https://eleconomista.com.ar/politica/no-hay-solucion-rumbo-n56253>
- Elizalde, M. (2013). *Coaching Ejecutivo*. Buenos Aires: Universidad de San Andres .
- Galvan , A. (2020). Plan de comunicación interna y formación de líderes coach . En A. Galvan, *Plan de comunicación interna y formación de líderes coach* (pág. 4). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Gobierno de Cordoba. (23 de Marzo de 2019). www.cordoba.gob.ar. Obtenido de www.cordoba.gob.ar: www.cordoba.gob.ar
- Golfhaber, G. (1999). *Comunicacion organizacional*. Mexico: Diana.
- Hawkins , P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos* . Barcelona : UOC.
- INDEC. (23 de Agosto de 2022). <https://www.indec.gob.ar>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>
- Iprofesional. (22 de Julio de 2022). <https://www.iprofesional.com/>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/>: <https://www.iprofesional.com/management/366027-la-unica-salida-es-ezeiza-solo-5-de-los-jovenes-suena-emigrar>
- Ministerio de Ambiente. (23 de Agosto de 2022). <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>

Nieves Cruz, F. (2015). *conceptos de comunicacion* . Barcelona: Gestipolis.

Rossi , F. (2015). *La comunicacion institucional intera*. Mar del plata: Razon y Palabra .

Telam. (22 de Junio de 2022). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202201/581280-el-ministerio-de-economia-nego-que-la-deuda-haya-crecido-us-50000-millones.html#:~:text=La%20Secretar%C3%ADa%20de%20Finanzas%20del,de%20i%20gual%20mes%20del%202019>.

Torre, F. (1998). *Las relaciones humanas en el ambito laboral*. Mexico : Trillas.

Tradelog. (17 de Noviembre de 2021). <https://www.tradelog.com.ar/>. Obtenido de <https://www.tradelog.com.ar/>: <https://www.tradelog.com.ar/blog/intralogistica-4-0/>

Van Riel, C. (2007). *Comunicacion corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Verazzi, L. (2018). *La comunicacion interna* . Barcelona: UOC.

Anexos

Anexo I – Manual de procesos y procedimientos



Manual corporativo



Desde 1959, acercando lo mejor

En este manual encontraran todas las politicas y procedimientos de Redolfi S.R.L.

Capítulo 1: Información de la compañía y organigrama.

Capitulo 2: Funciones por puesto de trabajo.

Capitulo 3: Canales de comunicación de la empresa.

Capitulo 4: Manejo de la información dentro y fuera de la organización.

Capítulo 5: Creacion del observatorio de cumplimiento de las políticas enunciadas y numero de denuncias en caso de violaciones al mismo.

Capitulo 6: Recomendaciones para eficientizar la comunicación interna de la compañía.

Anexo II – Canales de comunicación

Formato de Cartelera



Formato de reuniones

- Apertura palabras del jefe de área
- Presentación de resultados y objetivos mensuales
- Temas incorporados por el equipo de trabajo
- Cierre y evaluacion

Anexo II - Programa de liderazgo coach

Módulo 1: - Elementos del Coaching Ontológico en la comunicación interpersonal. - El Coaching : Definiciones, tipos de coaching - Teoría del observador. - La coherencia del lenguaje, emoción y cuerpo: explorando los dominios que constituyen una comunicación efectiva.

Módulo 2: - Identificar los elementos que constituyen la comunicación efectiva. - Comunicación efectiva. - Habilidades implicadas en un proceso de comunicación efectiva. - Escuchar no es oír. - El poder de la escucha activa. - Como potenciar el lenguaje haciendo pedidos efectivos, ofertas seductoras y logrando compromisos.

Módulo 3: - Identificar creencias y juicios personales. - Autogestión de las creencias. - Autoconocimiento como herramienta para reconocer los recursos y valores personales. - Forma de liderazgo personal y de comunicación resultado de la propia historia. - Creencias y juicios personales que fortalecen o limitan el accionar. - Creencias y juicios que dan poder.

Módulo 4: - Herramientas de la inteligencia emocional - Autorregulación emocional. - Autoconocimiento. Autocontrol - Autoestima e Identidad. ¿Por qué es importante trabajar la autoestima? Los componentes de la autoestima. Construcción de la autoestima. Teoría del Apego. - Inteligencia emocional. – Empatía.

Módulo 5: - Identificar las habilidades de autocuidado que contribuyen al bienestar personal y laboral. - Gestión del bienestar y autocuidado. - El estrés desde una mirada ontológica. - El poder de la presencia y la atención plena.