

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

UNIVERSIDAD
SIGLO
La educación evoluciona



**“Plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach para
la empresa Campo Agrícola como medio hacia el éxito”**

Agustina Colombo Travieso

42.913.564

RHU02

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba

2022

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	5
Análisis de la situación	9
<i>Factores políticos</i>	9
<i>Factores económicos</i>	10
<i>Factores sociales/culturales</i>	10
<i>Factores tecnológicos</i>	11
<i>Factores ecológicos</i>	11
<i>Factores legales</i>	12
<i>Rivalidad entre competidores</i>	13
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	13
<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</i>	13
<i>Poder de negociación de los compradores</i>	14
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	14
<i>Amenazas</i>	15
<i>Oportunidades</i>	15
<i>Fortalezas</i>	16
<i>Debilidades</i>	16
Marco Teórico	18
<i>Comunicación interna</i>	18
<i>Liderazgo coach</i>	19
Diagnóstico y Discusión	21
Plan de Implementación	22

<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Acciones</i>	22
<i>Medición de la propuesta</i>	28
Conclusiones y recomendaciones	30
<i>Recomendaciones</i>	30
Bibliografía	32

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tuvo como objetivo de estudio a la empresa Campo Agrícola, ubicada en el Departamento de Tercero Arriba, provincia de Córdoba, Argentina. Se realizó un profundo análisis sobre la situación actual en la que se encontraba inmersa, a partir de la cual se detectaron problemas relacionados a la carencia de implementación de procesos de comunicación interna y de formación de líderes coach, los cuales generan un impacto en todos los procesos propios de RRHH.

Es por ello que se propuso diseñar e implementar un plan de comunicación interna con formación en liderazgo coach junto con la optimización de procesos de RRHH para dar soporte a la gestión. Con la finalidad de no solo aumentar un 10% las ganancias, sino que también potenciar las fortalezas y contrarrestar las debilidades halladas.

Palabras claves: Comunicación Interna - Liderazgo coach - Procesos de RRHH

Abstract

This study is based on a thorough research of the enterprise “Campo Agrícola” located in the department Tercero Arriba, Córdoba province, Argentina. Two main problems were detected; the lack of implements for internal communication, the training of coach leaders, both of them impacted on all HR processes.

Therefore, to give an active support to management, to HR processes, to strengthen the pros and to weaken the cons, I have designed a plan to be implemented. It consists of: internal communication, leadership trainer, HR processes. As an outcome, it is likely that a ten percent increase in the profits will take place.

Keywords: Internal Communication - Leadership Trainer - HR Processes

Introducción

Las organizaciones del siglo 21 están insertas en una plena era digital que ha transformado totalmente la forma de trabajar, haciendo un uso más intensivo de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación). Por consiguiente, es necesario que todos los integrantes y especialmente el management, como líderes coach, logren identificar claramente que ninguna empresa está ajena a la situación y que, implementando un plan de comunicación efectivo con estas características, posibilitará el intercambio de informaciones, contribuyendo al crecimiento de la empresa y generando valor en el uso de este recurso potencial para el logro de los objetivos estratégicos.

Campo Agrícola, ubicada en el Departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba; se crea en el año 2004 a partir de la propuesta de tres hermanos de emprender una explotación agrícola conjunta sobre campos de terceros, buscando la mayor rentabilidad económica bajo un escenario de sustentabilidad agronómica y con crecimiento permanente.

Hoy la empresa está conformada por cuatro socios, tres de ellos son hermanos y el cuarto es Contador. Tienen como misión desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, originalmente concentrado en la explotación primaria, pero manteniéndose abierto a la posibilidad de ampliar las actividades dentro del mismo sector.

Con la idea de consolidar y expandir la empresa en el largo plazo, ampliar la superficie explotada y desarrollar asociaciones con terceros manteniendo siempre una política bajo principios éticos y profesionales, la empresa dirige todos sus esfuerzos para darle al negocio un perfil dinámico y para que su propio desarrollo vaya acompañado junto al desarrollo de sus empleados, proveedores y socios.

La empresa posee una explotación “base” de 552 hectáreas, propiedad de sus socios. Pero año tras año va variando de acuerdo con la cantidad de hectáreas conseguidas en arrendamiento. Cabe destacar que no poseen maquinarias para el desarrollo de las actividades, sino que contratan los servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha; y almacenan los insumos hasta su utilización en galpones e instalaciones autorizadas.

El proceso productivo comienza con la elección de los lotes y su destino a los distintos cultivos, siendo los principales soja, maíz y maní. Por consiguiente, se planifica junto con el Ingeniero Agrónomo externo, las fechas ideales para la implantación de los cultivos y el esquema de fertilización de cada uno. Luego se cosecha y finalmente se comercializa, se almacena o se acopia en empresas de la zona.

Manteniendo una estrategia de venta que consiste en espaciar sus ventas de acuerdo con sus necesidades de fondos, destinan los productos obtenidos tanto al mercado interno como al externo.

Los procesos propios de la gestión de recursos humanos actualmente no son implementados. Particularmente la organización e integración de personal no se encuentran desarrollados de manera óptima. La estructura organizacional no es sólida y completa; los puestos no están definidos, por lo tanto, las tareas, obligaciones y responsabilidades o métodos y procedimientos no son claros como tampoco la relación y subordinación entre estos. Al no adoptar una disposición formal de puestos de trabajo, no se hace uso eficiente de las diversas habilidades y conocimientos, lo que dificulta el logro de objetivos y el crecimiento de la empresa. La carencia de desarrollo del proceso de organización conlleva a una falta de formalización de un proceso de reclutamiento y selección adecuado para una integración de personal ideal.

La falta de procesos de comunicación interna en la cultura de la organización, imposibilita dar respuesta a la complejidad de su estructura, generando una escasez de vínculos con su público interno y con su público semi interno, asegurando una implicancia en todos los procesos de RRHH y de la organización en general. Además, para que los socios se involucren y sean parte del proceso es necesario llevar a cabo una formación en líderes coach, en vista de que la nueva tendencia en el mercado es tener jefes que respondan al paradigma de coaching.

A continuación, se hace mención de los antecedentes que se han tenido en cuenta para la elaboración de este reporte de caso.

En primer lugar, en la revista de investigación titulada “La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público” de Condor Héctor

(Perú, 2018); denota que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en todo terreno social y en las organizaciones, debido a que su aplicación y manejo de información corporativa comunicacional puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Creando una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia.

Como segundo antecedente, el trabajo final de grado de tipo reporte de caso “Plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach en AJ & JA Redolfi SRL” de Magide Jorge (Resistencia, 2021); sostiene que, tanto la comunicación interna como el desarrollo de las habilidades y competencias del liderazgo coaching en los mandos medios, aporta bases sólidas para el desarrollo de criterios unificados tendientes a alcanzar los objetivos planteados por la organización, generando motivación, cohesión, afianzando la cultura, potenciando las individualidades para que cada una de ellas aporte el máximo de sus habilidades y luego, en su conjunto, poder alcanzar tanto la visión como la misión de la organización.

Otro antecedente referido, es el trabajo final de grado titulado como “El Coaching como método de formación de recursos humanos” de Elena de la Cruz Granja (Palencia, 2018); donde se nombran los principales beneficios que las empresas consiguen aplicando la técnica coaching, logrando localizar los puntos fuertes y débiles para poder trazar un plan de acción mediante el cual se optimicen los recursos. Esto implica conocer los perfiles que tienen los trabajadores, para aprovechar sus aptitudes y actitudes. Provocando equipos de trabajo más eficientes, motivados y con mayor sentimiento de pertenencia, no solo reteniendo talento, sino que generándolo también. En resumen: empleados más felices y con mejores resultados.

Por otra parte, en el trabajo final de grado de tipo reporte de caso “Creación del departamento de recursos humanos junto con un plan de comunicación 2.0 y formación de sus mandos medios en líderes coach en el Sanatorio Morra” de Fernandez Gimena (Córdoba, 2021); concluye en que la implementación de un plan de comunicación donde el público interno participa de manera activa en la creación de una cultura compartida, y que junto con el liderazgo coach, se logra potenciar el trabajo en equipo y el desarrollo personal

y profesional. Además, genera un clima laboral donde los trabajadores están más comprometidos con sus tareas y, por lo tanto, con los objetivos de la empresa.

La relevancia del estudio de este caso, reside en que una óptima gestión de la comunicación tiene una fuerte influencia en el desarrollo de la organización, incidiendo positivamente en la imagen corporativa. (Villafañe, J, 1998). Es el público interno el más importante para la empresa, ya que el empleado es el primer cliente y, a su vez, constituye un vehículo de comunicación hacia el exterior de inestimable valor. (Túñez y Costa-Sánchez, 2004). La formalización de procesos de comunicación interna será posible mediante la formación de líderes coach, los cuales juegan un rol clave para que Campo Agrícola siga creciendo y expandiéndose dentro del sector, junto con el desarrollo de sus empleados, proveedores y asesores.

Análisis de la situación

Ampliar las actividades del sector, aumentar la superficie explotada y desarrollar asociaciones con terceros para expandirse en el largo plazo, son las aspiraciones de la compañía. Atendiendo a la insuficiente organización y dotación de personal con la que cuenta, Campo Agrícola no podrá destacarse en estos objetivos.

Considerando que la comunicación interna tiene un fuerte impacto en cada uno de los procesos de RRHH y especialmente en los nombrados, es necesario que los líderes utilicen técnicas coaching para que puedan tener llegada a cada área de mejora, facilitando así el proceso. Y por supuesto, siempre apoyándose y acompañándose de la tecnología. De esta manera se optimizarán los resultados de manera notable.

Las empresas agropecuarias han sido y son el pilar fundamental para la economía del país. La actividad de Campo Agrícola es estratégica para el desarrollo económico y social de la República Argentina y tiene un gran potencial de crecimiento.

Una vez determinada la situación anterior y quedando claro el problema a analizar es necesario conocer con mayor detalle el macro entorno/contexto de la empresa, para distinguir y estudiar la industria en la que se encuentra inserta.

A continuación, se presenta un Análisis PESTEL contemplando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores políticos

La participación del Estado mediante impuestos sobre la renta agrícola hoy es de un 62,6% aproximadamente. La actividad de Campo Agrícola está agravada por los siguientes impuestos: Impuesto al Valor Agregado; Derechos de Exportación; Impuesto a las Ganancias; Bienes Personales; Débitos y Créditos Bancarios; Impuestos a los Combustibles; Ingresos Brutos; Impuesto sobre la patente única de vehículos; Guías por ingreso y egreso de mercaderías; Impuesto Inmobiliario; Impuesto Interno; Sellado de contrato; Tasas Municipales; Impuesto País; Aporte Solidario. (La Nación, 2021). Pero también existen ciertos incentivos políticos como por ejemplo la Ley 10663 “Programa de Buenas Prácticas Agropecuarias de Córdoba” (BPA), pero, sin embargo, no compensa la presión impositiva de lo mencionado. El sector posee por parte del gobierno de turno una

falta de políticas claras y de desarrollo que desalientan la inversión y añaden dificultades en la liquidez. La Mesa de Enlace, conformado por Sociedad Rural Argentina (SRA); Confederaciones Rurales Argentinas (CRA); Coninagro y Federación Agraria Argentina (FAA) es una agrupación de las entidades más representativas del campo argentino con el objetivo de dialogar, acercar inquietudes, requerimientos, sugerencias, políticas de estado a largo plazo y reglas claras tendientes a facilitar la labor profesional del sector, respaldándolos.

Factores económicos

La influencia de la moneda estadounidense es de relevancia, los precios agrícolas dependen de mercados internacionales, siendo cotizados en dólares. Campo Agrícola tiene una estrategia de venta que consiste en espaciar las demandas de acuerdo con sus necesidades de fondos, convirtiéndose los granos en su moneda de ahorro. Recientemente, el Banco Central ofrece el llamado “dólar soja”, un nuevo instrumento que busca incentivar a los productores a que vendan su cosecha (La Nación, 2022, <https://urlshort.in/gvtAj>). En cuanto al financiamiento, históricamente, las necesidades del sector fueron cubiertas principalmente por la banca pública, en el último tiempo ha aumentado la participación del sector financiero privado.

Factores sociales/culturales

Los argentinos están enraizados en mitos sobre el sector agropecuario. La población general tiene una mirada negativa hacia el productor agropecuario. “(...) los productores agrarios poseen de sí mismos una mirada muy diferente de la visión que de ellos tiene la población general. Los productores se ven a sí mismos como héroes, pero la sociedad los considera antihéroes” (Giacobe, 2022, parr. 5, <https://urlshort.in/RQjan>). “(...) Si usted es un productor del agro, y además planta soja, a los ojos de la opinión pública resulta un actor social a quien recelar, relegar y condenar socialmente.” (Giacobe, 2022, parr. 9, <https://urlshort.in/RQjan>). “(...) El productor agrario aparece como un antihéroe depositario de celos, envidias, mitos y prejuicios, que lo deja en una posición claramente vulnerable.” (Giacobe, 2022, parr. 7, <https://urlshort.in/RQjan>).

De esta manera, no es nada fácil para el productor tener ganas de seguir arriesgando y emprendiendo, ya que no logran un prestigio social que resulte como protección frente al sistema político actual. Como producto de la ignorancia y la desinformación de la sociedad, trae aparejado una falta de apoyo y credibilidad, influyendo también en la mirada de los jóvenes quienes son el futuro del país y del agro. Es un gran desafío cortar con esta brecha existente, jugando la comunicación una vez más, un papel de suma relevancia.

Factores tecnológicos

Las principales inversiones tecnológicas que tiene hoy la empresa son: planta de silos mecanizada, balanza para pesar camiones y maquinaria agrícola (tractores, pulverizador, tolvas y herramientas menores). No posee maquinaria para el desarrollo de actividades, sino que contrata los servicios a empresas de la zona.

Hay una falta de aplicación de tecnologías que permitan llevar un mejor registro de la producción, menor coste, más rendimiento, mejor manejo del riesgo en la toma de decisiones y la sostenibilidad. En este sentido “...lo que no se mide y se registra no se puede mejorar.” (Macor, 20221, parr. 10, <https://urlshort.in/YRoqZ>). La tecnología tiene cada vez más impronta en el sector agropecuario, es así que, las plataformas AgTech generan un mejor control y aplicación de la agricultura. Por ejemplo, con el uso de drones “...se puede conseguir una fumigación más efectiva y precisa, con menor impacto ambiental.” (iProUP, 2020, parr. 1, <https://urlshort.in/FDAFT>). La innovación es constante, hoy existen máquinas que identifican focos de maleza en los campos y determinan la cantidad de herbicida necesario para controlarla, otras que miden las condiciones climáticas, las cuales generan alertas en los aumentos o disminuciones de temperatura que afectan a las plantas.

Pero, no se trata únicamente de implementar tecnología y ya, sino que, tener la ayuda de personas con el conocimiento de interpretar cada uno de los datos y la información.

Hoy instituciones y bancos presentan líneas de créditos a tasas fijas y con plazos, ofreciendo financiación en compra de insumos, repuestos, accesorios para maquinaria, aplicaciones digitales y todo aquello vinculado a infraestructura para el sector.

Factores ecológicos

El aspecto ecológico ha cobrado fuerza en los últimos años, las fuertes presiones ecologistas han fomentado nuevas amenazas y oportunidades para el sector. Es un factor que se merece prestarle mucha atención, porque el calentamiento global y el cambio climático cada vez se sienten con más fuerza en Argentina, y, como es propio del sector, año a año hay modificaciones en las formas de producción debido a cuestiones climáticas y particulares de cada cosecha.

Campo Agrícola cuenta con provisión de agua potable obtenida mediante molinos y bombas; no cuenta con una planta de tratamiento de efluentes, esto es responsabilidad de las empresas contratistas que realizan las tareas; así como también el combustible utilizado, no teniendo supervisión por parte de esta. Cabe destacar que las aplicaciones de herbicidas y fungicidas cumplen con los requisitos exigidos por la Secretaría de Agricultura de la Provincia de Córdoba. Bajo el criterio de sustentabilidad agronómica, la empresa sostiene una política de rotación entre distintos cultivos, en la búsqueda de mayor sustentabilidad económica y agronómica para el mediano y largo plazo.

Factores legales

Las principales leyes que regulan el funcionamiento del sector agropecuario son:

- Ley 26727 Empleo Rural.
- Leyes y Decretos de la Secretaría de Agricultura de la Provincia de Córdoba:
 - ✓ Ley 9164: Productos Químicos y Biológicos de Usos Agropecuarios.
 - ✓ Ley 8820: Prohibición de Utilización de Herbicidas.
 - ✓ Decreto 132/2005: Reglamentario Ley Agroquímicos.
 - ✓ Ley 4967: Sanidad Vegetal.
 - ✓ Decreto 6373/79: Ley de Sanidad Vegetal.
 - ✓ Resolución 197/1998: Sanidad Vegetal Herbicidas.
 - ✓ Resolución Ministerial 954/1998: Sanidad Vegetal Herbicidas.
 - ✓ Resolución 283/2000: Sanidad Vegetal Herbicidas.
 - ✓ Resolución 297/2000: Sanidad Vegetal.
 - ✓ Resolución 218/2012: Expendio Productos.
 - ✓ Formulario 06/2012: Productos.

Además, se suman los requisitos y reglamentaciones impositivas de AFIP que afectan al sector y deben ser tenidos en cuenta. Así como también el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa), organismo sanitario primordial encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad, calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como de verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia. (Argentina.gob.ar, 2019, <https://urlshort.in/JyTLj>).

Luego de analizar el macro entorno en el que la empresa se desarrolla, es necesario comprender cómo la organización se comporta con sus competidores, clientes y proveedores, conocido como las *cinco fuerzas competitivas* de Michael Porter.

Rivalidad entre competidores

El sector agrario se asemeja a una competencia perfecta, en donde existe la libre competencia. En este mercado, ni el productor ni el cliente tienen influencia sobre el precio de los granos. Existe un elevado número de empresas, en su mayoría pequeños productores, que están dispuestos a vender un determinado producto indiferenciado. La homogeneidad del producto hace que al consumidor le sea igual comprarle a uno u otro y además, los productores zonales se caracterizan por ser muy similares en estructura y métodos de trabajo, existiendo un clima de colaboración y respeto mutuo entre los productores de la zona. Estas características del sector hacen que el poder de negociación entre los competidores sea de muy bajo a nulo. La demanda es amplia, y a pesar de ser muchos los actores, todos pueden colocar su producción en el mercado a un mismo precio, lo que disminuye a niveles casi nulos la rivalidad entre los participantes.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

No existen barreras de entrada más complejas que los altos niveles de inversión en capital necesarios para obtener rentabilidad en el negocio. Se requiere cierta escala de producción para afrontar los riesgos del sector. El mayor riesgo que produce el ingreso de nuevos competidores, es la presión sobre los precios en el arrendamiento de tierras. Otra forma de ingresar al mercado sería el desmonte, sin embargo, la ley de bosques actualmente limita en gran medida esta actividad.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Si bien existen productos que podrían ser sustitutos del maní, el maíz o la soja, no representan una presión competitiva intensa, ya que actualmente no se encuentran disponibles con facilidad, ni tienen precios atractivos. La gente no los considera como sustitutos comparables ni mejores en términos de desempeño. Sin embargo, puede verse como un riesgo la aparición de sustitutos de algunos productos industriales que utilizan granos, como por ejemplo el etanol. Si éste fuese reemplazado por otro combustible, la demanda de maíz disminuiría en grandes cantidades perjudicando al mercado.

Poder de negociación de los compradores

Los clientes que dominan el sector son las grandes cerealeras o exportadoras. En el caso de la soja, la empresa destina las ventas a la exportación. En el caso del maíz y el maní, pueden darse operaciones con clientes más pequeños ya sea empresas cercanas al Departamento de Tercero Arriba como a productores ganaderos de la zona. Este mayor poder de negociación de los clientes en el mercado interno de maní y maíz, se posibilita por las restricciones a las exportaciones sobre estos granos. La imposibilidad de exportar la producción, genera exceso de oferta en algunas épocas del año provocando la necesidad de conseguir cupos para vender la producción.

En conclusión, se ve, que el poder de negociación de los clientes es bajo, pero el poder del productor es prácticamente nulo. Como en el caso de los proveedores, productor y cliente están sujetos a las normas de un mercado de competencia casi perfecta.

Poder de negociación de los proveedores

Los insumos están disponibles con un gran número de proveedores a un mismo precio de mercado, lo que disminuye su poder de negociación. La oferta de insumos es amplia y con un bajo porcentaje de diferenciación, distinguiéndose principalmente por los servicios.

Los precios se definen en el mercado por oferta y demanda. Sin embargo, los fabricantes internacionales de insumos suelen, en ocasiones, manipular la oferta a los fines de evitar disminuciones en los precios, ante caídas en los precios de los granos que afectan la demanda.

Entre los proveedores de la empresa analizada podemos mencionar:

- Servicios prestados por empresas de la zona de siembra, pulverización, fertilización y cosecha.
- Semilleros: maíz, maní y cuando se lo requiere, soja.
- Agroquímicos:
 - ✓ Herbicidas, insecticidas, fungicidas, adherentes.
 - ✓ Fertilizantes.
 - ✓ Energía eléctrica: Cooperativa de Servicios del Departamento Tercero Arriba.
 - ✓ Transporte: camiones.
 - ✓ Combustible gasoil: estaciones de servicio de la zona.

Por último, en cuanto al arrendamiento de tierras, la oferta es menor a la demanda, circunstancia que les da cierto poder de negociación, aunque es importante destacar que este poder disminuyó con la salida de los pool de siembra del país.

Estas herramientas de análisis junto con el FODA permiten realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y encontrar alternativas estratégicas de solución que aprovechen las oportunidades y fortalezas, contrarrestando las amenazas y las debilidades.

Amenazas

- Variabilidad del dólar.
- Aumento constante de costos por parte de los proveedores.
- Políticas cambiantes del gobierno.
- Riesgos climáticos y fitosanitarios.
- Nueva ley de agroquímicos.
- Presión tributaria a nivel nacional.
- Falta de apoyo al sector por parte de la sociedad.

Oportunidades

- Expansión territorial.
- Ampliación de negocios.
- Desarrollar asociaciones con terceros.
- Aumento demanda mundial de alimentos.

- Avances tecnológicos.

Fortalezas

- Almacenamiento propio de la producción.
- Asociación con productores de la zona (maíz y maní).
- Instalaciones y maquinarias propias.
- Indicadores de ventas.

Debilidades

- Socios no viven en la provincia de Córdoba.
- Estructura organizacional no sólida.
- Lejanía al complejo agroindustrial de Rosario.
- No cuenta con servicio de higiene y seguridad ni medicina del trabajo.
- Escasa supervisión a las empresas contratistas.
- Falta de implementación de los procesos de RRHH: administración, organización, integración, retención, desarrollo y control.
- Falta de desarrollo organizacional.
- Falta de un área/personas de RRHH. Manejo deficiente del capital humano.
- Falta de políticas de comunicación interna.

Desde una mirada profesional, se recomienda dar mayor impronta a aquellas fortalezas que posee la empresa, potenciándolas y aprovechándolas al máximo, considerando que son lo que la hace única frente a otras.

Analizando sobre los grandes márgenes de mejora, la implementación de todos los procesos de RRHH, algunos en más profundidad que otros, y por supuesto, con el acompañamiento de líderes con mirada coach; aquellos aspectos negativos que hoy tiene la empresa serán contrarrestados notablemente si se lleva a cabo un plan de comunicación interna.

La empresa tiene grandes oportunidades y posibilidades de seguir creciendo, pero el desafío comienza comunicando correctamente puertas adentro para poder hacerlo puertas

afuera. Todos aquellos que se dediquen a la actividad agropecuaria tienen el gran reto de hablarle a la sociedad y a sus distintos públicos para cambiar el paradigma actual.

Marco Teórico

Desde la visión de diversos y reconocidos autores y sobre la línea temática estratégica optada, se desarrollará en el siguiente apartado los conceptos de “Comunicación Interna” y “Liderazgo Coach”, para clarificar su pertinencia al presente trabajo.

Comunicación interna

Brandolini y González Frigoli definen a la comunicación interna de la siguiente manera:

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini y González Frigoli, 2008, p. 25)

Por otro lado, tal y como lo describe Ritter, algunas de las funciones principales de la comunicación interna son:

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.

- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros. (Ritter, 2008, p. 43)

Liderazgo coach

Acorde a Whitmore,

Se puede definir “coaching” como una metodología para ayudar a las personas a conseguir los resultados que desean. El coach ayuda a su cliente a orientarse a sí mismo hacia la realización de sus objetivos. Provoca cambios a través de la toma de conciencia de la situación, y consigue una profunda transformación sostenible en el tiempo, generando cambios de perspectiva, aumento de compromiso y de responsabilidad, lo que provoca mejores resultados. El proceso facilita el propio aprendizaje, el conocimiento de uno mismo, generando cambios de conductas y hábitos, cambios emocionales y cambios de creencias, que provocan la expansión de la capacidad de acción enfocada a lograr los objetivos deseados. (Whitmore, 2010, p.19)

Gómez Hilaria indica que,

El liderazgo también se ha definido como la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para poder dirigirlos y que compartan las ideas del grupo, permaneciendo en él y ejecutando las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. (Gómez Hilaria, 2019, p. 125)

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede destacar la forma en que se fusionan ambos conceptos y la manera en que se pone foco en la implementación de un buen plan de comunicación como punto estratégico y base para solucionar el problema detectado; llevado a cabo por líderes coach quienes facilitarán la transformación y conducirán a su equipo a la consecución de los objetivos.

Desde un análisis crítico de los autores previamente citados, no quiero dejar de acentuar el rol fundamental de la Gestión de Recursos Humanos. Sin dudas, es el nexo de unión entre todas las áreas y es imprescindible que sea parte activa del proceso para acompañar y poder proporcionar soluciones efectivas.

Diagnóstico y discusión

El problema central de Campo Agrícola es la carencia de un procedimiento formal y estandarizado de comunicación interna organizacional. Así como también la falta de implementación de procesos de RRHH; junto con la privación de formación en liderazgo coach como medio para tal fin.

La comunicación es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación. En una empresa todo comunica, éste es uno de los motivos por los cuales se puede afirmar con seguridad que no existen empresas sin comunicación interna. Es así que, al estar todos sus elementos y actores interconectados, repercute directamente en todas las áreas de la compañía y por supuesto, en todos los procesos propios de RRHH.

De aquí la relevancia que adquiere la inversión en un buen plan de comunicación interna que unifique significados, proporcione claridad y sentido al trabajo, genere pertenencia e incremente el compromiso de los colaboradores. En este contexto, los líderes como figuras esenciales y protagónicas deben poner sus habilidades de coach al servicio de la gestión, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación y a la optimización en materia de comunicación.

Invirtiendo en este plan de acción, se estima que la compañía logre un total de 10% de incremento en las ganancias, debido a que gestionar y aplicar un plan de comunicación interno sólido como así también llevar a cabo formación en líderes coach, generará un rumbo para contrarrestar las debilidades y potenciar aún más las fortalezas que hoy poseen.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna junto con formación en liderazgo coach para la empresa Campo Agrícola con la finalidad de no solo aumentar un 10% las ganancias, sino que también mejorar la gestión empresarial mediante la optimización de procesos de RRHH.

Objetivos específicos

- Diseñar e implementar un plan de comunicación interna para garantizar fluidez en la información utilizando como herramienta para tal fin un software y reuniones de equipo efectivas.
- Formar a todos los integrantes de la organización y especialmente a los socios y mandos medios en liderazgo coach, fomentando capacidades y habilidades comunicacionales y de gestión de equipos mediante la escuela “CEOP-Innovación en Educación”.
- Establecer procesos de organización e integración de personal a través de una consultora externa de Recursos Humanos para reorganizar la compañía estructuralmente y contar con cantidad y calidad de dotación de personal.

Alcance

Geográfico: Las acciones se aplicarán a la empresa Campo Agrícola ubicada en el Departamento de Tercero Arriba, provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: La implementación se desarrollará en el transcurso de seis meses, comenzando en febrero de 2023 y concluyendo en julio de 2023. Considerando que gran parte de este período el sector tiene baja demanda.

Contenido: La propuesta está basada bajo la temática estratégica de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach.

Acciones

Diseño e implementación de un plan de comunicación interna

La gestión de la comunicación es una herramienta de recursos humanos que busca canalizar y dirigir información existente generada en las distintas áreas de una empresa. Entendiendo a las empresas agropecuarias como organizaciones que cuentan con magnitud y posición ante un país agrario como Argentina, es interesante implementar y desarrollar la comunicación interna para luego prosperar en comunicación externa. Las estrategias a implementar serán las siguientes:

- Software para gestión de comunicación corporativa: implementación y adaptación.

Además de utilizar Mail y WhatsApp, se recomienda invertir en un software para la gestión de comunicación corporativa que se adapte al modelo de negocio de Campo Agrícola. Una aplicación con funciones avanzadas que administre y reproduzca contenidos de forma centralizada e instantánea: que permita publicar videos, imágenes, fotos, archivos, sugerencias, disconformidades, informes, novedades, etc.

De esta manera, la tecnología brindará a Campo Agrícola soluciones digitales diseñadas para optimizar y garantizar la fluidez, la flexibilidad y la conexión de todos los puntos de contacto de sus miembros. Así, se conseguirá un progreso en los procesos de comunicación, coordinación óptima en los recursos y mejora en la capacidad de respuesta.

Potenciar los canales digitales de comunicación con soluciones que se adapten a todas las áreas y los espacios laborales de Campo Agrícola facilitará conectar los flujos de comunicación y entablar una relación más humana y asertiva, logrando consolidar una cultura corporativa más fuerte. A modo de sugerencia: plataforma Woxi.

Cabe destacar que los miembros necesitarán incorporar en su día a día la nueva forma de comunicar y de estar informados. Además de contar con asesoramiento personalizado y soporte técnico disponible para disponer de asistencia en cualquier inconveniente en el uso de la plataforma; será necesario una capacitación de cuatro instancias en el mes para todos los colaboradores, considerando su actual forma de trabajar y la cultura organizacional en la que se encuentran inmersos.

El proyecto se pondrá en marcha en abril de 2023 y finalizará en junio de 2023. Serán los socios de Campo Agrícola quienes lleven a cabo la coordinación para el diseño e instalación del nuevo software. Todos los miembros de la empresa serán partícipes de la capacitación dictada por el proveedor del servicio junto con un profesional experto en comunicación corporativa. Para que de la forma más efectiva logren que los colaboradores tomen conciencia de la importancia del proceso, puedan familiarizarse con la nueva plataforma, logrando así resultados eficientes en la aplicación y gestión.

Se necesitará que todos los empleados cuenten con un celular y acceso a Wi-Fi para utilizar la aplicación. Para los momentos de instancia de capacitación, se requerirá de una sala para brindar la formación, un proyector, una computadora y folletos.

La cotización del software y mesa de ayuda posee un precio total mensual de: \$15.000. Por otro lado, el curso con una duración de cinco horas en total, dividido en cuatro instancias, posee un costo de \$20.000. El costo total de un capacitador externo en comunicación corporativa es de \$30.000. Es decir, el total de la implementación de esta estrategia es de: \$65.000.

- Reuniones de equipo efectivas

Será la compañía la que estudiará y concretará cuál es el mejor momento para establecer estas reuniones. Se recomienda que durante el año se lleven a cabo mensualmente y durante la época de campaña, es decir, Octubre - Diciembre (siembra) y Abril - Julio (cosecha) tengan lugar con más frecuencia, por ejemplo, quincenalmente. La idea es comenzar con las mismas a la brevedad, en febrero de 2023 y mantenerlo durante todo el año.

Asistirán los socios, el Ingeniero Agrónomo y los contratistas con el objetivo de mejorar la sinergia en equipo. En una duración de 1 h y 30 min se abordarán las tareas habituales, el estado de consecución de los objetivos y proyectos, decisiones, novedades, procesos productivos, problemas, etc. El encuentro se realizará en el Departamento de

Tercero Arriba, Córdoba; lugar donde se localiza la administración de la sociedad y los campos principales.

Las reuniones de equipos son una poderosa herramienta con la que facilitar el compromiso y la motivación de los trabajadores, potenciar la cohesión de los miembros del grupo, impulsar el trabajo colaborativo y al mismo tiempo permitir a la compañía recibir el feedback y enriquecer la estrategia empresarial con las aportaciones de los empleados.

Estos encuentros serán dirigidos a la integración de los empleados, lo que requiere de un flujo de información bidireccional. Para poder lograr reuniones efectivas, donde eficiencia y eficacia se combinen, es preciso anticiparse al momento, definiendo el objetivo de la reunión y, durante el encuentro, preocuparse de cuidar a las personas. La reunión es una forma de impulsar la creatividad en la organización, pero para conseguir resultados conviene asegurarse de que esa oportunidad de interacción no provoque frustración, desmotivación ni reste productividad. Siempre dependerá de la motivación y el compromiso de los participantes, aunque, pueden seguirse algunas pautas que aumentarán las probabilidades de éxito:

- Planificar bien la reunión: Hacerlo con tiempo, concretando los asuntos a tratar y los objetivos a alcanzar e invitando sólo a las personas que realmente tengan que estar allí.
- Preparar la reunión: Concretar la hora de inicio y la de finalización, acordar las herramientas que se utilizarán para facilitar el encuentro y definir una orden del día a seguir.
- Designar roles y responsabilidades: Cada persona que acuda a la reunión debería saber qué es lo que se espera de ella. Además designar a alguien que ocupe las funciones de moderador, quien deberá indicar el momento de pasar al siguiente tema y controlar el tiempo, para que todos los asuntos se traten de forma equitativa, el encuentro finalice puntualmente y no se pierda el tiempo tratando temas irrelevantes.

- Entorno: Las personas se abren cuando sienten que hay un espacio de confianza. Disponer de un entorno adecuado: el ambiente, el confort, la decoración, la luz natural, etc.

Formación en liderazgo coach

Todo lo que sucede en una organización es porque hubo una conversación, todo lo que no sucede, es porque falta una conversación o es porque no está siendo efectiva. El coaching impacta directamente en la forma en que nos comunicamos, por ende, en la conversación que tengamos con los demás y que derivará en la coordinación de acciones con otros en busca de un objetivo.

La capacitación será impartida a todos los integrantes de Campo Agrícola con la premisa de que las competencias conversacionales deben ser parte de las competencias genéricas de la compañía. De esta manera se buscará que todos los miembros posean herramientas básicas del coaching. Particularmente los socios y mandos medios tendrán una formación con mayor orientación en liderazgo, buscando que desarrollen capacidades para que aprendan a moverse y a liderar sus equipos en el entorno en el que se encuentra la organización.

La formación para los socios y mandos medios será impartida por la escuela “CEOP-Innovación en Educación” con una duración de seis meses, de forma presencial en la sede de Córdoba y de manera virtual tendrán material interactivo en la plataforma “Campus Virtual”.

La idea es que, dos veces al mes sean ellos quienes internamente transmitan al resto de los colaboradores tanto de forma teórica, como práctica, lo aprendido en la capacitación en cuanto a liderazgo. Generando un espacio de encuentro, reconocimiento, aprendizaje y cohesión de equipo. Para esto será necesario una sala, computadora, proyectores, materiales como hojas, papel, etc.

Se pretende que la formación persiga los siguientes objetivos:

- Adquirir y desarrollar herramientas “blandas” para la gestión del liderazgo que demandan los tiempos actuales. Potenciar los conocimientos, habilidades y competencias a través de la introspección y las competencias de coaching.
- Descubrir cómo afectan las emociones en la gestión, la productividad de la organización y del equipo.
- Mejorar la capacidad de liderazgo identificando los puntos ciegos en los que subyacen las emociones y ponen en riesgo la excelencia en la gestión.
- Adquirir conocimientos sobre competencias de coaching y aplicarlas a la comunicación. Poder distinguir los aspectos claves de una comunicación efectiva para potenciar resultados y la productividad.
- Aplicar herramientas, técnicas y competencias de liderazgo y coaching al trabajo con personas que desean o necesitan conseguir objetivos comunes de manera efectiva para fortalecer la cultura del trabajo colaborativo.

Los costos de la formación equivalen a \$120.000 por cada integrante que participe. Considerando a los cuatro socios, al Ingeniero Agrónomo, y a la persona que se encuentre a la cabeza de la contratación de los servicios de siembra, fumigación y cosecha; el costo total es de \$720.000.

Organizar e integrar los recursos humanos

Para poder dar soporte a las herramientas y estrategias anteriormente desarrolladas es fundamental empezar por reorganizar e integrar el personal de manera que las tareas y responsabilidades sean claras para cada uno de los integrantes. Sin la aplicación de estos procesos, cualquier acción que se quiera implementar no será favorable.

Se contratará una consultora externa de Recursos Humanos para el mejoramiento y seguimiento de los procesos. Comenzará a principios de febrero y finalizará en marzo, con una cotización mensual de \$170.000.

Se buscará:

- Reorganizar la estructura organizacional-organigrama de una manera más completa, disponiendo formalmente los puestos de trabajo. Definiendo su

nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento al que pertenece.

- Diseñar puestos de trabajo:
 - ✓ Conjunto de tareas u obligaciones (contenido del puesto).
 - ✓ Métodos y procedimientos de trabajo (cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones).
 - ✓ Responsabilidad (a quién le debe reportar).
 - ✓ Autoridad, relación con sus subordinados (a quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto).

Una vez que el proceso de organización se encuentre optimizado se avanzará hacia los procesos de integración.

- Armar una política de reclutamiento y selección.
- Dotación de personal: se recomienda que el Ingeniero Agrónomo sea colaborador de Campo Agrícola, así como también, se sugiere contratar a un profesional de Recursos Humanos.

Medición de la propuesta

Marco temporal de la implementación – Diagrama de Gantt

Tabla 1: Diagrama de Gantt.

ACCIONES	ACTIVIDADES	TIEMPO					
		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Diseño e implementación de un plan de comunicación interna	Software para gestión de comunicación corporativa						
	Capacitación en software y comunicación corporativa						
	Reuniones de equipo efectivas						
Formación en liderazgo coach	Capacitación						
Organizar e integrar los recursos humanos	Reorganizar la estructura organizacional						
	Diseñar puestos de trabajo						
	Política de reclutamiento y selección						
	Contratación de personal						

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de Medición - Cálculo ROI (Return of Investments)

El ROI (Retorno sobre la Inversión) es una fórmula para calcular el beneficio económico obtenido en relación a la inversión realizada. Campo Agrícola presentó en su memoria financiera una utilidad neta por hectárea de \$USD 255 en la campaña 2016/2017. Es decir un monto total de \$4.692 por hectárea, considerando que el precio dólar en el año 2017 cotizaba a \$18,40. Para actualizar los importes, se toma de referencia el precio del dólar del mes de diciembre de los siguientes años:

- Utilidad neta por hectárea campaña 2017/2018 - \$36,80: \$9.384
- Utilidad neta por hectárea campaña 2018/2019 - \$58,00: \$14.790
- Utilidad neta por hectárea campaña 2019/2020 - \$83,25: \$21.228,75
- Utilidad neta por hectárea campaña 2020/2021- \$101,75: \$25.946,25
- Utilidad neta por hectárea campaña 2021/ oct 2022: \$154,50: \$39.397,5

Actualmente cuentan con una explotación base de 552 hectáreas. Es decir, una utilidad neta por hectárea de \$21.747.420.

Con la implementación del plan de mejora propuesto, se busca que la compañía logre un total de 10% de incremento en las ganancias al total acumulado hasta el mes de octubre de 2022: \$2.174.742.

Los costos del proyecto son los expuestos a continuación:

- Software para gestión de comunicación corporativa: \$65.000
- Formación en liderazgo coach: \$720.000
- Costo total: \$785.000

Retorno de inversión

Beneficio por obtener - Costo / Costo x100

$$\$ 2.174.742 - \$785.000 / \$785.000 \times 100 = \$177,03$$

Cada 100 pesos invertidos, Campo Agrícola obtiene un retorno de inversión de \$177,03.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo a lo analizado y desarrollado en los apartados anteriores, se puede concluir que, aquellos problemas detectados inicialmente con respecto a las falencias en la escasez de implementación de un plan de comunicación interna, junto con la ausencia en liderazgo coach y la falta de gestión de procesos de RRHH, aspectos clave para el desarrollo y progreso de la propuesta; pueden ser solucionados mediante un plan de comunicación que garantice la fluidez de la información y que se adapte a las nuevas formas y tendencias de trabajar en el siglo 21.

El plan de acción propuesto es innovador y adaptado a la nueva era digital, siendo este asertivo, claro y sobretodo, compartido por cada integrante de la compañía. Acompañado por técnicas coaching, constituye una herramienta clave para el desarrollo de estrategias y tácticas en el terreno de competencia empresarial, aportando una visión más amplia y trascendente, logrando el desarrollo e impulso que Campo Agrícola necesita.

Resulta valioso obtener una mirada integral de un profesional de recursos humanos en su rol de socio estratégico. Desempeñamos un papel fundamental en darle continuidad a las operaciones, acompañar a cada una de las áreas en sus decisiones y acciones; siempre con la premisa de reconectar con el propósito de la compañía, buscando proyectar el máximo valor de la empresa a través de su personal.

Recomendaciones

Se recomienda en función de las problemáticas mencionadas, dar seguimiento y evaluación al plan de acción presentado, para corroborar los resultados esperados y así abrir camino a la mejora continua.

A su vez, se sugiere:

- Profundizar en los procesos de administración, retención, desarrollo y control de recursos humanos.

- Mejorar la gestión de seguridad e higiene laboral determinando un plan integral en la materia.
- Continuar fomentando el desarrollo de competencias blandas.
- Contratar a un colaborador, especialista en social media (Community Manager) encargado de gestionar la identidad y la imagen de la organización.
- Realizar evaluaciones de desempeño.

Bibliografía

- A., González Frigoli, M., Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Buenos Aires: La Crujia.
- Argentina.gob.ar (22 de agosto de 2019). Entidades agropecuarias respaldaron el rol que tiene el Senasa. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/entidades-agropecuarias-respaldaron-el-rol-que-tiene-el-senasa>
- Barrero J.M. (6 de abril de 2021). *Análisis: en qué impuestos se va la plata de los productores.* Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agricultura/analisis-en-que-impuestos-se-va-la-plata-de-los-productores-nid06042021/#:~:text=La%20venta%20de%20la%20producci%C3%B3n,contribuyente%20que%20no%20se%20recupera>
- Bichos de campo (6 noviembre de 2018). Un estudio confirma la pésima imagen en la sociedad de los productores agropecuarios. Recuperado de <https://bichosdecampo.com/un-estudio-confirma-la-pesima-imagen-en-la-sociedad-de-los-productores-agropecuarios/>
- Condor , H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Peru: Scielo.
- Cruz Granja, E. (2018), “El Coaching como método de formación de recursos humanos” (Trabajo fin de grado). Universidad de Valladolid, Palencia. Recuperada de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/31465/TFG-L2030.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Estudio Contable del Amo (Octubre de 2022). Cotización del dólar. Recuperado de <http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/>
- Fernandez, G. (2021), “*Creacion del departamento de recursos humanos junto con un plan de comunciacion 2.0 y formacion de sus mandos medios en lideres coach en el Sanatorio Morra*” (Tesis de Grado). Siglo 21, Córdoba. Recuperada de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/24925/TFG%20-%20FERNANDEZ%2c%20GIMENA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gomez , H. (2019). Coaching de equipos. Malaga: ICB

IProUp. (12 de diciembre de 2020). IA, big data, drones, agtech: cómo la tecnología tiene cada vez más impronta en el sector agropecuario. Recuperada de <https://www.iproup.com/innovacion/19039-nuevas-tecnologias-el-futuro-del-desarrollo-sector-agropecuario>

Jueguen, F. (26 de julio de 2022). El Banco Central ofrecerá un “dólar soja” para que el campo liquide la cosecha. Recuperada de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-bcra-ofrecera-un-dolar-agro-para-que-el-campo-liquide-la-cosecha-nid26072022/>

La Legislatura de la Provincia de Córdoba Sanciona con fuerza de Ley: 10663. Recuperada de https://bpa.cba.gov.ar/Views/WebForms/Docs/LEY_BPA.pdf

Magide, J. (2021), “Plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach en AJ & JA Redolfi SRL” (Trabajo Final de Grado). Universidad Siglo 21, Resistencia. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/24735/TFG%20-%20MAGIDE%2c%20JORGE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ritter, M. (2008). Comunicación organizacional. Buenos Aires: La Crujia.

Solasco, S. (19 de noviembre de 2021). Emilia Macor integra la juventud Aapresid y asegura que la tecnología es el camino hacia una mayor sostenibilidad: “Lo que no se mide y se registra, no se puede mejorar”. Recuperada de <https://bichosdecampo.com/emilia-macor-integra-la-juventud-aapresid-y-asegura-que-la-tecnologia-es-el-camino-hacia-una-mayor-sostenibilidad-lo-que-no-se-mide-y-se-registra-no-se-puede-mejorar/>

Túñez, M. y Costa-Sánchez, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Whitmore, J. (2005). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Paidós.