



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21.

Definición e implementación de un plan estratégico de comunicación interna y liderazgo en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. – 2023.

Cabrera, Nahuel Oscar.

39421269.

VRHU19719.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Tutor: Lic. German Federico Muller.

Resumen

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos alimenticios. Posee sucursales de venta mayorista, servicio de logística y transporte de sus productos a diferentes clientes.

Se realizó un análisis y diagnóstico de la organización con la intención de desarrollar una propuesta de mejora para implementar un plan de comunicación interna formal y capacitaciones de liderazgo coach. El principal objetivo de la propuesta será aumentar el nivel de productividad de la empresa y potenciar el desarrollo laboral de los colaboradores. El plan consta de cuatro acciones específicas: diseñar e implementar un plan formal de comunicación interna; Concretar jornadas mensuales con el objetivo de dialogar en grupo cuestiones laborales como personales; Capacitar en liderazgo coach a determinados trabajadores; Establecer instancias de feedback para determinar objetivos, desempeños y acciones.

Palabras claves: Comunicación interna; Liderazgo coach; propuesta de mejora, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.; Formación en liderazgo.

Abstract

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. is a family business dedicated to the marketing of food products. It has wholesale branches, logistics service and transportation of its products to different clients.

An analysis and diagnosis of the organization was carried out with the intention of developing an improvement proposal to implement a formal internal communication plan and coach leadership training. The main objective of the proposal will be to increase the level of productivity of the company and promote the labor development of employees. The plan consists of four specific actions: design and implement a formal internal communication plan; Organize monthly conferences with the aim of discussing labor and personal issues in a group; Train certain workers in leadership coaching; Establish instances of feedback to determine objectives, performances and actions.

Keywords: Internal communication; Leadership coaching; improvement proposal, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.; Leadership training.

Índice

<i>Introducción</i>	3
Marco de referencia institucional.....	3
Breve descripción de la problemática	3
Resumen de antecedentes	4
Relevancia del caso.....	4
<i>Análisis de situación</i>	5
Descripción de la situación	5
Análisis de contexto	7
Diagnóstico organizacional.....	12
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	14
<i>Marco Teórico</i>	16
Comunicación interna.	16
Liderazgo coach.....	18
<i>Diagnóstico y discusión</i>	19
Conclusión diagnóstica:	20
<i>Plan de implementación</i>	21
Objetivos	21
Alcance	21
Acciones.....	21
Plan formal de comunicación interna:	22
Acciones:.....	22
Formación en liderazgo coach:	24
Acciones:.....	24
Marco de tiempo	26
Evaluación de la propuesta	26
Recursos	28
Cálculo de retorno de inversión:	29
<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	30
<i>Referencias</i>	32
<i>Anexos</i>	35

Introducción

Marco de referencia institucional

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos alimenticios. Posee sucursales de venta mayorista, servicio de logística y transporte de sus productos a diferentes clientes. Está radicada en la localidad de James Craik – Córdoba y tiene una trayectoria de más de 50 años. Cuenta con 6000 clientes aproximadamente y una dotación de personal de 170 empleados.

Este trabajo académico, se basará en un caso práctico donde se detalla información y la situación de la empresa: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Se realizará un diagnóstico situacional en base a la información que se obtiene de la lectura del material dispuesto. Luego, se hará la propuesta que se crea necesaria en función a la definición e implementación de un plan de comunicación interna y distintas formaciones destinadas a desarrollar un liderazgo positivo en personas que sean responsables de otros colaboradores dentro de la organización.

Breve descripción de la problemática

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. carece de una comunicación interna formal, es indudable que existe y se presenta en todos los niveles de la organización, pero no consta de una formalidad y organización que la haga un elemento diferenciador dentro de la empresa. Se infiere que esto repercute negativamente en las diferentes gerencias que conforman a la organización, tanto en la de ventas como en la de administración y finanzas. En cuanto al área de depósito y logística, si bien existe transmisión de la información que hace posible el funcionamiento, no están estandarizados los canales de comunicación organizacional.

En cuanto a formaciones en liderazgo coach de las personas que tienen a cargo otros colaboradores, no se implementan. La empresa no ha destinado recursos de tiempo y capital en formaciones que impacten positivamente en el liderazgo de personas cuya función es la organización o el control del trabajo de otros compañeros. En curso el año 2023, es de vital importancia que estos aspectos se tengan en cuenta desde la dirección para poder anticiparse a los cambios en las necesidades de los colaboradores y que aquellas personas que tengan impacto en la vida de otras puedan disponer de herramientas actualizadas y de gran utilidad.

Resumen de antecedentes

Los autores Castro-Martínez; Díaz-Morilla (2020) mencionan que los beneficios de la comunicación interna son intangibles y a largo plazo, pero su buena gestión constituye también la base de una comunicación externa exitosa. Así, un adecuado desarrollo de sus potencialidades permite a las organizaciones ser más competitivas a nivel interno y externo.

También es importante destacar lo que Charry Condor, H. O., (2018) menciona en una publicación en la revista de investigación en comunicación y desarrollo “Sin la gestión de una sólida comunicación interna se está propenso al fracaso. Todo comunica. Se comunica al hablar, al saludar, reír, al sentarse; absolutamente toda actividad humana comunica. La visión general de la comunicación es la interacción social por medio de mensajes. “

Es destacable citar lo dicho por Félix Mateus, A. (2014): “con la evolución y la importancia de la perspectiva humanística en las organizaciones, la comunicación interna empieza a ser valorada como una función, reconociendo su importancia para un buen clima y la cohesión dentro de la empresa.” (p. 13)

En cuanto a liderazgo, “la importancia del estudio del liderazgo, como fenómeno socio-psicológico, no reside solamente en la posibilidad que genera para incentivar comportamientos de éxito de los trabajadores y contribuir con ello a elevar la efectividad organizacional y hacerla más competitiva, constituye, además, un factor representativo de la dinámica que caracteriza la cultura de la organización.” (Reyes Hernández, Javier, & Alfonso Porraspita, Deysi. 2020, p. 4).

Relevancia del caso

La comunicación interna en una organización es de vital importancia para su sinergia y desempeño.

Luego de un análisis profundo y detallado de la información brindada por el reporte de caso, se evidencia la importancia del mismo. Es un trabajo que expone la realidad que viven muchas empresas en nuestro país, que comenzaron como actividades laborales familiares que con el tiempo fueron organizándose y evolucionaron a una empresa familiar. Hoy en día estas empresas han sufrido diferentes hitos como la sucesión familiar y se encuentran en etapas claves para su desarrollo a futuro. Ofrece, desde la información brindada y la que no se encuentra detallada una

serie de oportunidades para que se pueda trabajar, en este caso, en una planeación de comunicación interna y formaciones en liderazgo que mejoren la realidad de la organización. La importancia de su estudio reside también en que las pymes familiares se conforman como un actor principal en la economía del país, el resultado de un efectivo plan de comunicación interna y formación de líderes puede jugar un papel significativo en la supervivencia de estas empresas, permitiendo el desarrollo de localidades del interior de la provincia.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En el caso presentado, se observan diferentes elementos que revisten de importancia para su análisis. Es importante conocer que la empresa lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios con sucursales en varias localidades en la provincia de Córdoba. Sus principales actividades son la comercialización y distribución de estos productos. Conocer el negocio al que se dedica y su ubicación brinda el mayor contexto posible de dónde y cómo se desenvuelve. Se puede acceder también a un repaso histórico y detallado de los hitos más importantes en su conformación como lo son: la fundación en 1959 de la empresa en James Craik, la inauguración en 1993 de las nuevas oficinas de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

En el mismo año, la empresa familiar tuvo que sobrepasar uno de los hechos más difíciles en su historia que fue el proceso de sucesión de la empresa a causa del deceso de un socio fundador. Entre el año 1999 y 2005 se crearon diferentes sucursales con venta mayorista.

Mediante la lectura del caso, es posible determinar la cantidad de personas que emplea la organización, siendo 170 la dotación de empleados. Es importante saber que posee una buena relación en general con los colaboradores.

En cuanto a su estructura, se puede observar que dispone un diseño determinado desde dos enfoques, el de organigrama y disposición de puestos y el de las sucursales.

La inversión realizada en la apertura de un nuevo centro de distribución obedece a la visión a largo plazo de organización y profesionalismo que busca la empresa, el ahorro que significará a futuro este nuevo centro podrá destinarse a las formaciones en liderazgo y la implementación del diseño del plan de comunicación interna. Es importante destacar la inversión

estratégica que está planificando la empresa. Obedece estrictamente a cuestiones de organización interna, expansión corporativa, imagen, etc. No persigue como finalidad, como en la mayoría de los casos, a ser una inversión destinada a modificar considerablemente la rentabilidad de la empresa.

El hecho de que no exista un departamento de gestión de recursos humanos evidencia la falta de organización que necesita la empresa, si bien comunicación interna y liderazgo sucede, lo hace de manera informal. Contar con una estructura de organización y herramientas para el liderazgo coach beneficiará a la empresa de forma directa. Teniendo en cuenta que existen promociones y que se basan en la antigüedad del empleado, será importantísimo una formación en liderazgo oportuna y de utilidad práctica.

En su aspecto financiero, cuenta con más de 6.000 clientes y buena rentabilidad, tiene un margen de marcación del 10% al 30% dependiendo del producto. Cuenta con precios competitivos en la mayoría de los productos que comercializa. Los principales clientes se componen de despensas, minimercados y negocios de barrio. La empresa tiene como diferenciador del producto, un tiempo acotado de entrega, financiación a 30 días, asesoramiento comercial, variedad de productos, etc.

Análisis de contexto

Figura 1



Fuente: Elaboración propia.

○ Aspecto Político: La empresa se ve directamente afectada por políticas de importación. Como se sabe, la Argentina se fue configurando como un país cerrado en cuanto al mercado internacional, tiene múltiples trabas que dificultan la importación directa de productos alimenticios como también así de insumos que son necesarios para comenzar la cadena de producción dentro del país.

Existe una tendencia del gobierno argentino a disponer de múltiples subsidios configurados en forma de *planes sociales* con la intención de mitigar la creciente crisis. La pobreza monetaria en la Argentina alcanza al 43,1% de la población y la indigencia al 8,1%, según el último informe del Observatorio de Deuda Social de la UCA¹. Estos planes sociales como la AUH o la tarjeta ALIMENTAR se determinan como una herramienta clave para las familias beneficiarias en su posibilidad de obtener alimentos.

La política lanzada por el gobierno con la intención de controlar la inflación se denominó precios justos, establece un aumento mensual del 3,2% hasta junio del 2023², la idea es mitigar la expectativa inflacionaria. En marzo de 2023 la inflación mensual fue del 7,7%³. Esto afecta directamente al sector de comercialización de productos alimenticios, legalmente está obligada a sólo aumentar un 3,2% mensualmente pero el precio real del producto debiera ser del casi 8%.

○ Aspecto económico: En Argentina la inflación es uno de los temas principales de preocupación. Con una inflación interanual de más del 100%⁴ que dificulta todo el sector industrial. La pérdida de poder adquisitivo real de los argentinos ha afectado también en una de sus necesidades básicas como la alimentación. Es por ello que recurren a subsidios en productos alimenticios mediante el uso de tarjetas sociales o planes de pago financiados. Otro

¹ Por Diego Gonzalez, según informe del observatorio de deuda social de la UCA, para el sitio ámbito. <https://www.ambito.com/economia/pobreza/segun-la-uca-la-alcanzo-al-431-y-afecta-mas-18-millones-argentinos-n5600442>

² Por *ministerio de Economía, según Resolución 823/2022 Ministerio de Economía.*
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/consumo-economia/precios-justos>

³ Por INDEC. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf

⁴ Por INDEC. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_230D0A3C29E7.pdf

fenómeno que ocurre es optar por la compra de productos alternativos o segundas marcas que tienen un menor costo económico.

○ Aspecto social: existe una fuerte tendencia a la modificación de conductas sociales al momento de comprar alimentos. Desde hace un tiempo las familias argentinas optan comprar segundas marcas en alimentos abandonando anteriores costumbres. También existen compras organizadas entre familias para poder adquirir productos por bultos cerrados que convienen económicamente. Otra tendencia, es la elección de dejar de comprar en locales de barrio o pequeños comercios, por lo general se consiguen mejores precios en grandes cadenas de supermercados.

○ Aspecto tecnológico: junto al resto de sectores industriales, el sector alimenticio también está adoptando nuevas formas de competir en el mercado. Se sabe que internet ha introducido las ventas online de productos en los grandes supermercados. También fue necesaria la adaptación en la forma de hacer publicidad y de esta manera llegar a nuevos segmentos. Con la utilización de nuevos sistemas y modalidades de pago obliga a los comercios a modificar sus instalaciones para ofrecer autoservicios de pago o diferentes modos según bancos o aplicaciones financieras.

○ Aspecto ambiental: la empresa está ubicada en el interior de Córdoba, configurando una opción estratégica en su comercialización. Se observa cómo el gobierno municipal obliga a las empresas a su reubicación por cuestiones ambientales. Otro aspecto ambiental a mencionar es la sequía que atraviesa el país en el año 2023⁵, que afectará en los rendimientos de materias primas que se utilizan en la producción de alimentos.

○ Aspecto legal: La ley 18.284 hace referencia al código alimentario argentino, contiene un reglamento técnico con especificaciones de higiene y seguridad que debe cumplir cualquier empresa que desee comercializar este tipo de productos. La finalidad es proteger a los consumidores. La resolución 823/2022⁶ del ministerio de economía refiere a un programa para determinar precios estables en productos esenciales, tiene aplicación en determinados meses y si la empresa no cumple con lo establecido puede tener penalizaciones.

⁵ Por Juan Martín Melo, para INFOBAE, https://www.infobae.com/economia/campo/2023/02/18/la-argentina-atraviesa-su-peor-sequia-en-60-anos-cuales-son-las-diferencias-con-las-antiores/?gclid=CjwKCAjwscGjBhAXEiwAswQqND13A6s9Q76no8X0T_a4yH4tM34BQmD6oEsaIo1y7Cq2E-PQR-_HdB0CNaoQAvD_BwE

⁶ Por Ministerio de Economía, <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/275546/20221111>

Figura 2



Fuente: Elaboración propia.

Las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta muy utilizada en el sector de los negocios que sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa. De esta forma, se pueden aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez identificar posibles amenazas.

Como resultado de las fuerzas, se observa la rivalidad entre la competencia existente. Si bien existen múltiples competidores de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se dividen en dos grandes grupos que son: mayoristas comerciales y empresas preventistas con entregas a domicilio. Al existir poco margen de marcación y ganancia sobre los productos, los competidores poseen acuerdos de exclusividad de comercialización y sumado a una tasa de crecimiento reducida, la competencia entre las empresas del sector es elevada. Existe una puja constante en brindar mejor servicio y tener mejor alcance para así acceder a más clientes. Tanto en las localidades donde la empresa tiene sucursales como en la ciudad de Córdoba existen competidores con trayectoria y una magnitud similar a la de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Existe una baja posibilidad de aparición de nuevos competidores de la magnitud de la organización que se analiza. Esto se debe a la elevada inversión inicial que debe realizarse en este sector industrial, la dificultad que representa el acceso a proveedores que son productores alimenticios y que por lo general firman acuerdos de exclusividad de comercialización para lograr economías de escala más atractivas.

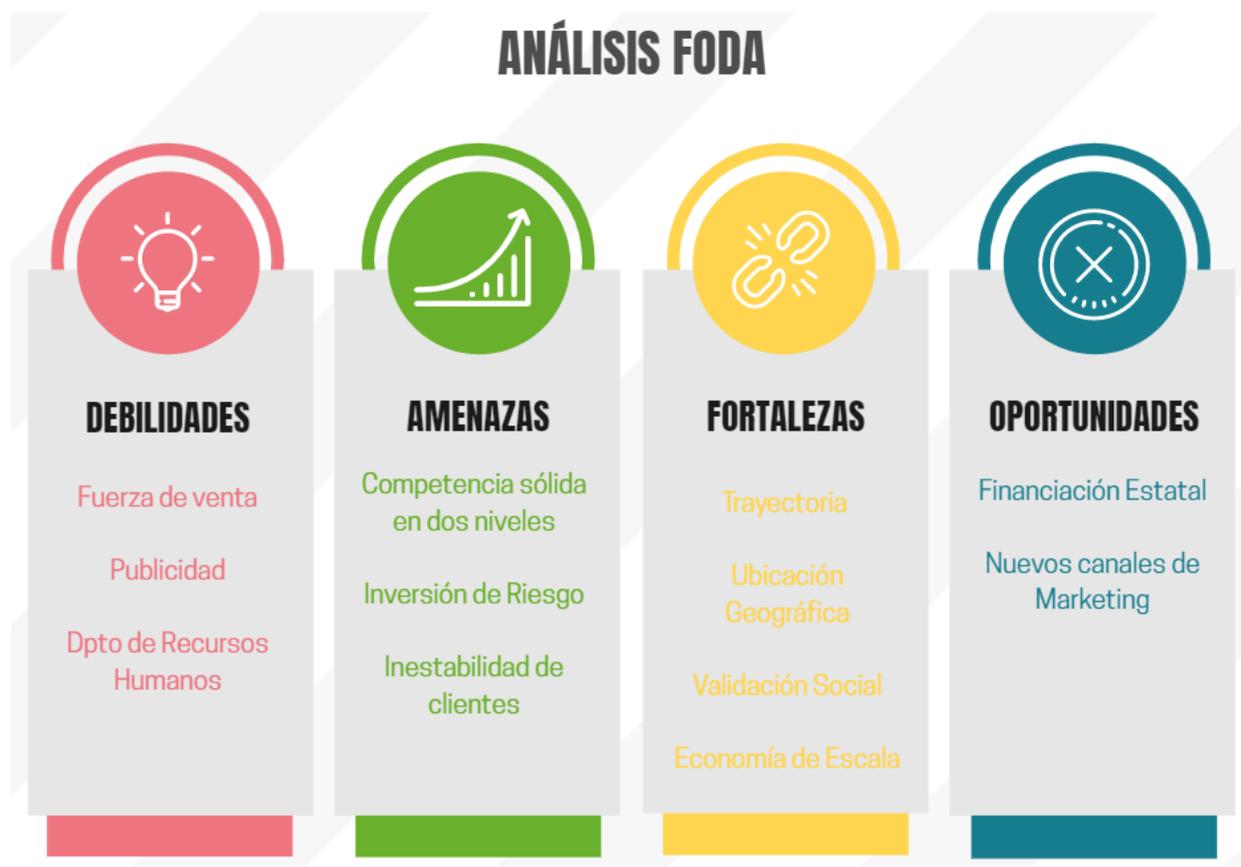
En cuanto a los clientes de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. el poder de negociación radica en que tienen disponible otras alternativas de proveedores. En la zona geográfica donde desenvuelve su actividad existen competidores a los que pueden acudir. La diferencia se encuentra en la competitividad en los precios que ofrece la empresa. Otra particularidad es que el cliente realiza compras de bajo volumen y que suelen estar acompañadas de su transporte ya que no posee los medios para hacerlo, esto, sumado al mínimo poder de negociación sobre el precio, se concluye que el poder de negociación del cliente es bajo.

Es posible establecer que una amenaza sobre la rentabilidad de la empresa es la creciente tendencia a la compra de productos alternativos o segundas marcas, al ser más económicos A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene una disminución en las ganancias que podría tener en cambio, si comercializara mayor volumen de compras de primeras marcas. Si bien estos productos cuentan con otra calidad, es la realidad del país lo que obliga a los clientes a decantarse por esta opción.

Por último, se analiza el poder de negociación de los proveedores. Así como A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. existen otras empresas que se dedican a la misma actividad que la empresa que se analizó, estos competidores son clientes de los proveedores de estos productos alimenticios. Estos productores, cuentan con facilidad para acordar nuevos contratos con distribuidores y comercializadores de sus productos, al ser grandes grupos de empresas como Arcor, Kraft Food, Unilever, Marolio, concentran la producción de una rama y de esta manera pueden realizar un control del precio de venta con mayor facilidad. Esto que se menciona provoca que nuestro poder de negociación frente a proveedores sea escaso.

Diagnóstico organizacional

Figura 5



Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas: la trayectoria es uno de los factores más importantes que se logran con el paso del tiempo en una empresa, es el resultado de obtener y mantener la confianza de trabajadores, proveedores y por sobre todo clientes.

La ubicación geográfica de los establecimientos es otro factor determinante en el éxito de la empresa, el hecho de situarse en el corazón del país hace factible que pueda atender las necesidades de sus sucursales tanto de mayoristas como de distribuidoras. Es un lugar estratégico que pone a la empresa en cercanía tanto con sus proveedores, como también así de sus principales clientes, se ubica próximo a la capital federal y próximo a la ciudad de Córdoba.

De la mano con la trayectoria de la organización, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con mucha influencia en la zona, cuenta con una buena imagen en el sector social

en el que está envuelta. Tanto es así, que socios fundadores han participado en cargos políticos y han tenido un papel especial en la creación del cuerpo de bomberos voluntarios del lugar.

Por último, haber logrado una economía de escala en un sector de consumo masivo, obtiene como resultado un nivel de precios ofrecidos competitivo frente a los demás proveedores, al encontrarse en un contexto de extrema sensibilidad por parte de los clientes a los precios, le da una ventaja competitiva a la empresa.

Debilidades: la fuerza de venta no está profesionalizada, si bien existe un sistema para la captación de clientes mediante redes sociales, o boca en boca, no está explotada. Contar con un equipo diferenciado de ventas que logren más y mejor captación de clientes para poder retenerlos, es importante. Poder interactuar virtualmente con ellos también es una posibilidad hoy en día debido a las facilidades que da Internet y la lejanía de algunos comercios.

Con la publicidad de la empresa sucede algo similar, no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación más allá de patrocinios locales. Tener los vehículos de la empresa con ploteos identificatorios es un buen elemento de publicidad.

El hecho de no disponer de un departamento de recursos humanos es una gran debilidad, la empresa en este momento ya cuenta con una dotación de empleados que le obliga a la contratación de al menos dos profesionales en la gestión de recursos humanos. No solo sería posible la gestión administrativa del personal, sino que podrían atenderse otros asuntos de importancia.

"..., administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación..." (Chiavenato pág. 159)

Oportunidades: la financiación estatal se configura como un elemento a aprovechar sobre todo en situaciones donde la crisis económica amenaza la estabilidad de la empresa. Los planes de financiamiento estatal son herramientas con las que cuenta la empresa argentina para poder desarrollarse, algunas son: CreAr, programa de crédito argentino – Programa potencia PyMEX – Programa Nacional para el Desarrollo de Parques Industriales⁷.

⁷ Por Ministerio de Economía. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/financiamiento>

Respecto a los nuevos canales que el marketing ofrece, utilizarlos puede ser conveniente para adaptarse al entorno digital, las transacciones en línea se configuran como determinantes en la actividad económica social. Brindará mayor alcance y visibilidad y podrá segmentar el público de manera más precisa.

Amenazas: claramente la competencia se configura como una amenaza. En este punto la competencia tiene dos formas, la primera atiende a salones comerciales mayoristas: Luconi hnos., Super Imperio, Baralle y Nueva Era. La segunda configuración de competencia sucede en empresas con preventistas y entrega a domicilio, como son: Rosental y Micropack.

El contexto económico y político adverso que atraviesa el país sin dudas es una amenaza para cualquier empresa que comercializa productos alimenticios, principalmente afecta la compra de primeras marcas y produce una merma en la rentabilidad. Afecta a los pequeños comercios que eran clientes de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ya que el consumidor final prefiere realizar compras en grandes cadenas de supermercados y no en negocios locales.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Como se ha mencionado, la empresa cuenta con una trayectoria amplia en el sector de comercialización y distribución, esto le da a la organización una identidad y prestigio que se logra con el tiempo. Si bien aún la empresa está configurada como PYME, cuenta con una gran dotación de empleados que va en crecimiento, esto implica la necesidad de nuevas formas de organización. Se sabe que será de vital importancia la implementación de un plan de comunicación interna y formación de líderes, esta necesidad se origina en la ausencia de personal profesional en la gestión de recursos humanos. En este aspecto se recomienda al menos dos personas especializadas en gestión de personal para poder atender a cuestiones específicas de organización y formación.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L tiene una excelente relación con sus proveedores a causa de su manejo de las finanzas, esta confianza puede ser de utilidad en la conformación de acuerdos de comercialización exclusivos. Esta exclusividad de distribución puede ser un aspecto clave en la competencia, ya que el acceso por parte de los clientes a determinados productos estaría limitado a la compra de la organización en cuestión. Esto sumado a que la empresa tiene un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y mantener precios competitivos en el mercado.

También la buena relación que tiene con sus empleados será de vital importancia a la hora de diseñar un plan de comunicación y liderazgo junto a su implementación.

La reñida competencia a la que se ve obligada la empresa es determinante en la necesidad de mejora continua e inversión que requiere para poder seguir siendo competitiva en el mercado. Es así que la empresa entiende que para seguir siendo vigente debe mejorar su infraestructura, debe implementar nuevos procesos o mejorar los que sean deficientes. La identificación de la necesidad de implementar un plan de comunicación interna como de formación en liderazgo coach es el primer paso, de allí partirá el análisis, la ideación y la implementación de un plan de mejora.

En cuanto a la estructura organizacional, se sabe por la lectura del caso que el rol del gerente comercial lo realiza el gerente general. Se identifica aquí una falencia que es indispensable corregir con urgencia. El gerente general debe ocuparse de la administración general de la empresa, es el encargado de la planificación estratégica, de la administración de recursos y la toma de decisiones. Cuestiones referidas a la atención de la gerencia comercial no debieran interponerse con sus funciones más esenciales. Como en toda empresa, la parte comercial es uno de los pilares en su rentabilidad y debe tener a cargo a una persona dedicada en su totalidad.

En esta estructura también se distinguen cuáles serán los puestos que en su función requerirán de una formación en liderazgo, estos son: encargado de despacho – encargado de logística – gerente comercial – gerente de venta – gerente general.

Desde el área de administración, la única tarea relativa a la gestión de personal es la liquidación de sueldos, es entendible que en una empresa de este sector industrial y por la cantidad de empleados no exista un departamento que se dedique exclusivamente a la gestión de recursos humanos. De todas maneras, no disponer de personas calificadas que atiendan cuestiones referidas al personal es un lujo que las empresas ya no pueden darse. La satisfacción laboral y la formación continua en los trabajadores de cualquier empresa son factores que ayudan a lograr mayor productividad y mejoran índices como el de ausentismo o la rotación de personal.

No existe un procedimiento en la selección de personal y que es una responsabilidad que lleva adelante cada responsable con acuerdo con el gerente del área. Si el reclutamiento y selección de personal estuviera mapeado por al menos dos personas especializadas podría determinarse un proceso que maximice la contratación de recursos humanos. De la mano, podría determinarse el

proceso de inducción en el puesto laboral evitando así inconvenientes de la desorganización que sucede hoy en la realidad.

Otro proceso al que debe atenderse con urgencia es el de promoción interna, ya que sólo se asciende en base a la confianza y antigüedad del empleado. Estos factores no son suficientes para justificar movimientos internos, deben estar acompañados de habilidades y competencias que el trabajador debe poseer o desarrollar mediante planes de formación. Esta herramienta, bien utilizada, puede configurarse como un factor de motivación importante. Por el contrario, si sufre de una mala implementación, puede ser desmotivante para aquellos empleados que busquen crecimiento dentro de la empresa.

La conformación de un equipo de profesionales en la gestión de recursos humanos es la gran oportunidad de mejora que tiene la empresa, este equipo puede estar ubicado en la gerencia de administración, pero disponer de autonomía y recursos propios para trabajar.

Marco Teórico

En el siguiente apartado, se podrá observar los principales conceptos y teorías que determinan los principios de comunicación interna y liderazgo coach. Ayudarán a comprender la importancia que radica en gestionar una comunicación interna efectiva como también así fomentar la capacitación de líderes de la organización en liderazgo coach. En el contexto empresarial actual, es de vital importancia que estos factores puedan contribuir en la estructura y organización de la empresa.

Comunicación interna.

Como concepto de la comunicación interna, se puede citar a Marin (2017) cuando afirma que “la comunicación interna es el conjunto de acciones, información y fomento del diálogo que la dirección de una organización pone en marcha con sus empleados para lograr que ellos tengan una mejor visión y con ello una ideal comprensión de qué es la organización, hacia dónde va, qué pretende y qué ganan ellos colaborando con la misma.” (p. 20)

Siguiendo a Brandolin y González Frígoli (2009), es importante afirmar que todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas

o no dentro de su plan de comunicación. Siguiendo esta línea postulan que *en una empresa todo comunica*.

Teniendo en cuenta a los mismos autores Brandolin - González Frígoli (2009), e identificando la importancia que tiene la empresa en la comunicación interna, es oportuno mencionar que una nueva concepción de la empresa, considera indispensable a la comunicación interna para lograr competitividad, compromiso y consenso dentro de ella. La comunicación interna es un factor que se configura como elemental en la vida de las organizaciones.

Para continuar mencionando la importancia de la comunicación interna en la organización, se incluye algunas de las funciones que tiene dentro de la empresa, Marin (2017) enumera algunos de los funcionamientos de la comunicación interna a generar comunicaciones claras en temas complejos de la empresa; generar identidad en la empresa y clima organizacional; difundir el conocimiento de la empresa; socializar los logros de la empresa; promover una comunicación efectiva entre todas las áreas de la empresa y reducir los focos de conflicto interno.

La ausencia de comunicación interna o una práctica deficiente de ella se traduce en consecuencias negativas para la empresa. Algunos de estos efectos son mencionados por Brandolin y González Frígoli (2009), en las problemáticas habituales de la comunicación interna: produce un alto nivel de rumor, falta de comunicación del discurso corporativo y falta de integración entre los niveles operativos. Provoca incertidumbre, desinformación, desmotivación, falta de sinergia y pérdidas de tiempo.

Para abordar un plan de comunicación interna es importante tener en cuenta lo que menciona Ritter (2008), para encarar la comunicación interna con criterio estratégico, debemos considerarla como un proceso sostenido en el tiempo. Debido a que los efectos de la comunicación se dan en un período extenso, necesitamos un enfoque que abarque varios años. Debe implementarse como planes a largo plazo.

En asociación de la comunicación interna con la empresa y sobre todo en relación a los líderes de la organización, Zapata Palacios (2004), afirma que “no importa el tamaño de la empresa e instituciones, todas tienen como objetivo común solucionar o adoptar estrategias para que la comunicación interna fluya con rapidez y sea un recurso clave para el conocimiento. En este sentido, sostiene Elias y Mascaray, la comunicación interna es inherente a las organizaciones, y

como tal a los directivos y personal les corresponde tener responsabilidades específicas en este campo para activar sus flujos ascendentes, descendentes y horizontales. (p. 270)

Liderazgo coach.

Es importante comenzar con un concepto general del liderazgo, Alcázar Cruz (2020) menciona que una definición general del liderazgo puede ser entendida como el proceso por el cual un individuo ejerce influencia en un grupo de personas para alcanzar una meta común. En este concepto, la influencia y la consecución de una meta en común, son factores determinantes.

En cuanto a liderazgo coach y entendido dentro del ámbito empresarial, Wolk (2007) intenta definir un concepto al afirmar que “el coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción, Personalmente lo entiendo *como un proceso de aprendizaje*. (p. 23)

En su libro, Wolk (2007), interpreta al coaching como un proceso dinámico e interactivo que consiste en acompañar a demás personas en la búsqueda de sus objetivos, colaborando en el desarrollo de su propio potencial. El coach colabora con las personas, equipos y empresas para que acorten brechas con respecto a objetivos, tanto personales como organizacionales. Que estos objetivos estén compartidos dentro de la empresa, hará que los esfuerzos individuales se orienten hacia una misma dirección.

En cuanto a estilos de liderazgo, se recurre a Sánchez y Barraza (2015) cuando enumeran los tipos de liderazgo pueden ser: autocrático; democrático; laissez – faire; transformacional y distribuido. En el mismo párrafo, describe que el líder deberá contar con capacidad para guiar y dirigir, poseer credibilidad, legitimación y reconocimiento de sus seguidores.

Siguiendo con el concepto del trabajo en equipo, Juárez (2022) considera que “para los directivos de las PyMEs es importante facilitar el cumplimiento de la tarea en equipo, a su vez debe de construir una buena relación y cohesión entre los miembros, también se debe establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo y ayudando a comprometerse con sus objetivos.” (p. 17)

La importancia del liderazgo coach dentro de las organizaciones radica en los beneficios que puede significar para una organización, uno de estos beneficios que brinda el liderazgo en

coaching es el que menciona Mediomundo y Durán (2022), al afirmar en su trabajo que “la investigación dio como resultado que el Coaching es una herramienta clave para la optimización del desempeño del personal que conforma la organización, por lo que se incrementa el nivel de eficiencia en cuanto al desempeño de cada miembro del equipo. (p. 18).

Como conclusión, se puede determinar que la comunicación interna de una empresa tiene un papel protagonista en su organización y en la concepción de los trabajadores hacia ella. Ayuda en la coordinación de tareas, mejora la competitividad en el mercado y en la consecución de objetivos a nivel organizacional. Es importante entender a la comunicación interna como un proceso que debe planearse a largo plazo, la planeación debe ser a nivel gerencial e involucra a todos los miembros de la organización. Para su implementación debe contar con el involucramiento y esfuerzo de todos los colaboradores. Por su lado, el liderazgo coach también cumple con su rol determinante en la organización. Si se lo entiende como un proceso de aprendizaje dinámico que orienta acciones al logro de objetivos personales como organizacionales, evidencia la importancia de implementar capacitaciones que brinden herramientas a los líderes de la organización para el cumplimiento de sus funciones. A nivel gerencial, debe fomentarse el trabajo en equipo y el acompañamiento individual de los colaboradores.

Diagnóstico y discusión

La organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar que cuenta con serias falencias. Estas falencias tienen graves consecuencias e impactan negativamente en la organización y desarrollo de las actividades. Las principales deficiencias que se detectan son a causa de la ausencia de un departamento de recursos humanos que pueda colaborar en la administración de personal y ayudar a lograr los objetivos organizacionales. Particularmente la falta de un plan formal de comunicación interna tiene consecuencias en cómo se comparte la información de lo que sucede en la organización. Produce demoras en la toma de decisiones y ocasiona deficiencias desinformando a los colaboradores. La organización pierde coherencia y hasta provoca desmotivación en los empleados, genera estrés y pérdida en la productividad. En la rama de actividad a la que se dedica la empresa, genera errores de procedimientos, falta de información o información errónea, errores en el stock y en las entregas.

Otro problema con el que cuenta la organización, es la falta de formación en liderazgo coach en los puestos con personal a cargo. Al no contar con jefes que tengan una visión positiva

del liderazgo afecta el relacionamiento con los demás colaboradores, no contribuye en el desarrollo personal de los trabajadores ni fomenta la integración entre ellos y la empresa. Esto tiene consecuencias negativas en el personal ya que afecta el sentido de pertenencia, la productividad, el logro de objetivos y la posibilidad de desarrollo del personal, que podría permitirles un crecimiento dentro de la organización. Se sabe que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. confía en sus trabajadores para promociones y ocupar nuevos cargos, contar con herramientas de desarrollo resulta de gran importancia. Si se logra legitimación de la figura del jefe y adopta una concepción de líder, tendrá un impacto positivo en la organización del personal.

Como se aprecia en el análisis de la situación, existe una total ausencia de comunicación interna y formación en liderazgo planificada por la organización. Es por ello que la planificación e implementación de un plan estratégico de comunicación interna y liderazgo en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se configura como una opción que brindará resultados positivos en el corto, mediano y largo plazo en la organización.

Conclusión diagnóstica:

Como se mencionó, la importancia de una estrategia general de comunicación interna será parte de la propuesta a implementar. Los resultados que se espera obtener son: canales formales de comunicación, procedimientos de comunicación, definición de instancias de feedback.

En cuanto a lo que liderazgo coach se refiere, también formará parte de la ideación e implementación de la propuesta de mejora. Los resultados a los que se pretende llegar son: definición de formaciones coach para puestos que requieran manejo de personal, determinación de factores que los colaboradores valoren, establecimiento de actividades que fomenten el trabajo en equipo.

Poder dar una solución a los problemas diagnosticados traerá a organización diferentes beneficios como pueden ser la mejora en la coordinación de las diferentes áreas de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. minimizando errores, evitando la duplicación de trabajo. Mejorará el clima laboral al reducir la incertidumbre y el estrés. Colaborará con la resolución de problemas y ayudará con la consecución de objetivos organizacionales.

En los colaboradores, la formación en liderazgo coach favorecerá el desarrollo en habilidades de liderazgo, contar con líderes que sepan comunicarse ayudará a la comunicación

interna de la organización, mejorarán las relaciones interpersonales y con ellas el clima laboral. Lograr sinergia en el equipo con mediante un líder capacitado podrá alinear los esfuerzos personales con los objetivos de la organización.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

- Aumentar el nivel de productividad de la empresa y potenciar el desarrollo laboral de los colaboradores de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. mediante la implementación de un plan formal de comunicación interna y capacitaciones en liderazgo coach.

Objetivos específicos

- Diseñar e implementar un plan formal de comunicación interna que incluya procesos, canales y tiempos con el fin de mejorar la transmisión de información
- Concretar jornadas mensuales con el objetivo de dialogar en grupo cuestiones laborales como personales.
- Capacitar en liderazgo coach a trabajadores que tengan a cargo personal para que puedan desarrollar habilidades de gestión de personal.
- Establecer instancias de feedback para determinar objetivos, desempeños y acciones.

Alcance

Alcance geográfico

El lugar de implementación será en la sede central de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y en todas las sucursales de distribución.

Alcance temporal

El plan de implementación consta de un plazo equivalente a siete meses, teniendo inicio el 1 de agosto y finalizando el 29 de febrero de 2024.

Acciones

La implementación del plan de comunicación interna estará a cargo de un profesional de recursos humanos, que es quien ha realizado el diagnóstico organizacional. Será responsable de la implementación y de la evaluación de los resultados. En cuanto a la formación en liderazgo coach, se realizará a través de una formación en línea, de una diplomatura dictada en la Universidad Empresarial Siglo 21.

Plan formal de comunicación interna: como es sabido, la preparación del terreno para la implementación de cambios organizacionales es clave. Es importante comunicar de manera clara y precisa que la intención del plan es aumentar la productividad no a costa de los trabajadores sino mejorando la sinergia entre el equipo. No solamente aumentará la productividad en beneficio de la organización, sino que también mejorará las relaciones interpersonales y esa misma productividad tendrá como resultado poder cumplir las funciones necesarias con una menor carga laboral. De esta forma, haremos más factible la legitimación de la propuesta y será más sencilla su implementación.

Acciones:

- i. Diagnóstico de situación: en este momento, se realizará la encuesta pertinente de comunicación interna en la organización, con el fin de determinar el punto de partida. La instancia comprenderá de un cuestionario cuantificable y de sesiones de no más de 10 minutos, donde de manera presencial, el asesor externo podrá conversar con el personal de forma individual.
- ii. Análisis de la información obtenida: el profesional de recursos humanos, determinará un diagnóstico con la información obtenida tanto del cuestionario como de las devoluciones personales de los trabajadores.
- iii. Diseño del plan formal de comunicación interna: el especialista, debe realizar el diseño del plan de implementación y compartirlo a las autoridades encargadas de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. que son: el gerente general, el gerente de ventas, el gerente de administración y finanzas y el jefe de depósito y logística. En esta instancia, también deberán definirse las reuniones grupales de trabajadores divididos por gerencia y determinar las dinámicas de grupo que se utilizarán para trabajar temáticas pertinentes a la comunicación interna de la organización.

- iv. Presentación del plan formal de comunicación interna: diseñada la planificación, el profesional deberá presentar a las autoridades mencionadas, el diseño del plan de comunicación y la metodología de implementación. Dejando en claro plazos y acciones específicas y los objetivos que se pretenden.
- v. Revisión del plan por parte de las autoridades: en este punto, las autoridades implicadas de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. deberán analizar la propuesta y relevar aquellos elementos que pueden modificarse según el conocimiento experto que tienen de la organización y del personal. Es su contacto permanente con la cultura y los procesos de trabajo lo que puede hacer más factible la implementación de la propuesta realizada.
- vi. Corrección y aprobación de la propuesta: una vez modificadas las observaciones que realizaron los gerentes de la organización, la comisión deberá aprobar el diseño e implementación propuesta.
- vii. Implementación de la propuesta: aprobada la propuesta, el especialista deberá poner en marcha el plan formal de comunicación interna, destinando los recursos y esfuerzos con fin de mejorar la sinergia del equipo y la productividad en la organización.

Definir los canales de comunicación interna determinará en gran parte el éxito del plan. En este sentido, se detallan como canales oficiales de comunicación:

- Reuniones semanales, programadas para el día lunes de cada semana laboral. Se tratarán temas operativos. La finalidad consiste en poder transmitir la organización operativa y específica del grupo de trabajo de la semana que comienza. Esto le dará al equipo una visión clara de lo que se espera lograr y los tiempos requeridos. Esta no son reuniones donde se tratarán temas de comunicación interna o liderazgo.
- Transparente al ingreso de los centros de distribución. La intención es poder transmitir información de manera resumida pero importante. Es posible pegar en ellos infografía o cartelería relacionada con alguna cuestión en particular. Es responsabilidad de los trabajadores estar atentos a estos transparentes. Poder explicarles a los colaboradores la importancia de estar informados y cómo esta información podrá simplificar algunas cuestiones laborales.

- Grupos de WhatsApp, uno general y uno por equipo. La finalidad de estos grupos de WhatsApp es solamente atender cuestiones de prioridad o de organización de eventos sociales como pueden ser paros de colectivos u organizaciones de actividades fuera de horario. En cuanto al grupo del equipo de trabajo, estará destinado a organizar cuestiones operativas que se requieran en el momento, pero no puedan comunicarse personalmente y también para recordatorios.

La resistencia al cambio es la gran limitación de cualquier iniciativa organizacional, la negación de algunos trabajadores puede ser un detractor importante a la hora de implementar un cambio organizacional. La negativa puede tener origen en múltiples motivos como querer mantener poder en los grupos de trabajo, especular con mayor carga laboral o tener un conflicto grave con la organización.

En cuanto a la implementación del plan de mejora, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa que está situada en el interior de Córdoba y los trabajadores pueden ser inflexibles en la asimilación de nuevas y mejores formas de trabajo. Empresas de este rubro, carecen de una dotación de personal formada en aspectos organizacionales, lo cual posiblemente dificulte su implementación.

La predisposición a la utilización de teléfonos personales para uso laboral es sin duda una acción que requerirá de la buena voluntad del personal. Es importante que las comunicaciones sean dentro del horario laboral, en caso de que sea fuera de estos plazos el motivo deberá ser de vital importancia.

Formación en liderazgo coach: las formaciones en liderazgo coach, estarán destinadas a los siguientes puestos de la organización: encargado de despacho – encargado de logística – gerente comercial – gerente de venta – gerente general. Como podemos observar, no solamente estará dirigida a cargos juniors, sino que también participarán los gerentes de la organización. Este punto, es importante de resaltar, la participación de todas las autoridades es importante ya que servirá de ejemplo al resto de trabajadores.

Acciones:

- i. Identificar el personal que será formado: incluye todos los puestos con personal a cargo, tanto en niveles juniors como en niveles seniors.

- ii. Comunicar al personal: en esta instancia, se comunicará al personal en cuestión la necesidad y la importancia de formación en liderazgo coach, poder explicar con precisión los motivos será de ayuda para que la acción sea receptada de forma positiva. En recompensación, la organización dispondrá de 1 hora por día destinada al cursado, donde el trabajador podrá retirarse para dicho fin.
- iii. Contratación de formaciones: la formación elegida es una capacitación brindada con una casa de estudios superiores, que brinda una plataforma de cursado online facilitando el cursado. El curso elegido es: Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional, brindado por la Universidad Empresarial Siglo 21.
- iv. Cursado de la formación: el plan de formación tiene una duración de seis meses, con 3 encuentros presenciales. El transporte de los colaboradores estará a cargo de la empresa, destinando el vehículo y otorgando el día laboral para tal finalidad. Ver programa en anexo 2.
- v. Planificación de encuentros presenciales y grupales: los colaboradores que estén formándose, deberán establecer reuniones mensuales con su equipo para tratar temas de relevancia. Es importante que, en estos encuentros, pueda de a poco volcarse el contenido de la formación.
- vi. Definición de dinámicas de grupo: el asesor contratado que estará llevando adelante el plan de comunicación interna, deberá establecer las dinámicas de grupo que colaboraren en las reuniones previstas con el fin de establecer objetivos, poder evaluar desempeños e idear acciones en pos del cumplimiento de dichos objetivos.
- vii. Valoración de las formaciones: Se diseñará una entrevista personal de corta duración para evaluar la opinión de los colaboradores elegidos respecto a la diplomatura. Se realizarán al finalizar la capacitación.

Respecto a recursos materiales, la necesidad de una computadora puede ser una complicación en los planes de capacitación en liderazgo coach, no poseer un ordenador y conexión a internet puede significar un problema. Otro inconveniente puede ser la negación por parte de trabajador a realizar los estudios, en este sentido, comunicar los beneficios de la formación ayudará a mitigar la resistencia.

Por otro lado, se deberá atender en cómo la implementación de la propuesta ha impactado los índices de productividad, efectividad y en la disminución de los márgenes de error en control de stock y envíos.

Respecto a liderazgo coach, la aprobación del curso de formación será el primer indicador para medir el éxito de la propuesta. La participación en las reuniones grupales también será un factor a tener en cuenta.

Se deberán medir los siguientes KPIs en un momento anterior a la implementación de las propuestas.

- i. Índice de cumplimiento de entregas.
- ii. Tiempo de ciclo.
- iii. Precisión de inventario.
- iv. Nivel de satisfacción del cliente.

Los KPI mencionados no incluyen la totalidad de factores que intervienen en la productividad de una empresa, pero son los principales a medir en una organización de este rubro. Además, son las variables en las que mayor impacto tendrán los beneficios de contar con una comunicación interna eficiente.

En relación a la formación de liderazgo, posterior a ella y mediante entrevistas personales, se intentará determinar el nivel de satisfacción sobre las diplomaturas cursadas del personal capacitado.

En cuanto al resultado de las formaciones en liderazgo, se realizará una evaluación 360° relacionada con aspectos de liderazgo y supervisión a los colaboradores que realizaron la capacitación.

Se evaluarán las características de empatía, comunicación flexibilidad, organización y transparencia. Participará en la evaluación todo el público interno de la empresa. De esta manera, se obtendrá la perspectiva de jefes, compañeros, subordinados y colaboradores de otras gerencias.

Calificar del 1 (mala) al 5 (excelente) la percepción sobre:					
Característica Colaborador	Encargado Despacho	Encargado Logística	Gerente Comercial	Gerente Ventas	Gerente General
Empatía					
Comunicación					
Flexibilidad					
Organización					
Transparencia					

Recursos

Comunicación Interna	Monto	Liderazgo Coach	Monto
Honorarios Profesionales	\$ 2.500.000,00	Formaciones - Siglo 21 ver anexo 1	\$ 608.000,00
Encuentros Grupales	\$ 60.000,00	Encuentros Presenciales	\$ 50.000,00
Pizarra de Vidrio*	\$ 150.000,00	Encuentros Grupales	\$ 35.000,00
Impresoras*	\$ 250.000,00	Honorarios Profesionales	\$ 100.000,00

Total CI	\$ 2.960.000,00	Total LC	\$ 793.000,00
-----------------	------------------------	-----------------	----------------------

Total del Proyecto	\$ 3.753.000,00
---------------------------	------------------------

*Los precios indicados, se obtienen a partir de productos referenciales publicados en Mercado Libre.

Además de los recursos económicos presentados, también será necesario contar con un espacio físico para las reuniones grupales que se realizarán dentro de las instalaciones del centro de distribución de James Craik y las sucursales de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba. Para la transmisión de información en los transparentes se utilizarán las impresoras ubicadas en las oficinas de cada establecimiento. Se necesitarán también, elementos de librería que ya están presupuestados para los encuentros grupales.

Los colaboradores que participen de las formaciones en línea, deberán contar con una computadora y acceso a internet para posibilitar el cursado.

Los trabajadores utilizarán su teléfono personal para poder participar de grupos de WhatsApp donde podrían recibir información valiosa. Este recurso sólo será tenido en cuenta para ocasiones especiales con el fin de minimizar el volumen de comunicaciones.

No solamente se requerirán recursos económicos, es necesario también determinar la *cantidad de horas de trabajo del personal* de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. que se invertirán. Se calculan teniendo en cuenta una nómina de 170 empleados por un lado y las 5 autoridades que realizarán la formación en liderazgo por otro. Se calcula el porcentaje en relación a horas de trabajo disponibles durante la propuesta y las horas de inversión requeridas.

Inversión de horas de trabajo durante los 7 meses de la propuesta				
Nómina total	170	Empleados con capacitación	5	
Concepto	Unidad por hs.	Unidades en la propuesta	Empleados involucrados	Horas
Comunicación interna				
Comunicación de la propuesta	0,5	1	170	85
Diagnostico y encuestas	0,25	1	170	42,5
Reuniones operativas	0,5	28	170	2380
Liderazgo				
Comunicación de la propuesta	0,5	1	170	85
Cursado virtual	1	140	5	700
Encuentros presenciales	8	3	5	120
Reuniones mensuales de equipo	2	7	170	2380
Encuestas	0,25	1	170	42,5
Horas disponibles	190.400		Horas totales	5835
			En %	3,06%

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de retorno de inversión: 3,09%. Se calcula por ajuste inflacionario de la utilidad anual de la empresa en el 2018. Se estima la ganancia mensual, se ajusta por inflación en los meses siguientes de la implementación de la propuesta y se calcula la utilidad neta del 7% a partir de la propuesta.

En el último mes del plan de mejora, la inversión es recuperada.

	INVERSIÓN	\$ 3.753.000,00						
	CONCEPTO	AÑO 2018	INFLACIÓN ACUMULADA 1099%	Utilidad mensual	Utilidad de la propuesta			
	UTILIDAD	\$ 6.195.563,00	\$ 74.329.408,42	\$ 6.194.117,37	7%			
MES	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	
VENTAS + INFLACIÓN	\$ 6.194.117,37	\$ 6.689.646,76	\$ 7.224.818,50	\$ 7.802.803,98	\$ 8.427.028,30	\$ 9.101.190,56	\$ 9.829.285,81	
VENTAS CON UTILIDAD	\$ 6.627.705,58	\$ 7.157.922,03	\$ 7.730.555,79	\$ 8.349.000,26	\$ 9.016.920,28	\$ 9.738.273,90	\$ 10.517.335,81	
UTILIDAD INCREMENTAL	\$ 433.588,22	\$ 468.275,27	\$ 505.737,29	\$ 546.196,28	\$ 589.891,98	\$ 637.083,34	\$ 688.050,01	\$ 3.868.822,39
ROI	\$ 3.319.411,78	\$ 2.851.136,51	\$ 2.345.399,22	\$ 1.799.202,94	\$ 1.209.310,96	\$ 572.227,62	\$ -115.822,39	
% ROI								

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

La organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene una amplia trayectoria en la industria de la comercialización de productos alimenticios. Indudablemente la empresa ha sabido adaptarse al paso del tiempo para poder permanecer en el mercado y mantenerse en continuo crecimiento tanto en volumen de ventas como en estructura e infraestructura.

De todas maneras, como ya se ha mencionado anteriormente, la organización cuenta con diferentes falencias que impiden un mejor funcionamiento y por ende poder aumentar su rentabilidad. Se ha identificado como problema base la ausencia de un departamento de recursos humanos, factor desencadenante de otros procesos defectuosos como la selección de personal, la promoción interna de trabajadores, la comunicación organización o la formación de líderes organizacionales.

En consecuencia con lo que se menciona, se ha desarrollado una propuesta de mejora organizacional que consta de dos partes que se ejecutarán en simultáneo: corresponde a la definición de la comunicación interna por un lado y formaciones en liderazgo coach por otro.

Poder adaptarse a las necesidades de la empresa contemporánea resulta de vital importancia para poder seguir siendo competitivos en el mercado, entendiendo este concepto es que la organización decide invertir en procesos intangibles pero que tendrán un impacto positivo sobre todo a largo plazo, contribuyendo a la organización de tareas, al desarrollo humano y al cumplimiento de objetivos. El objetivo principal es poder implementar estas propuestas a la realidad de la empresa, a largo plazo, estas mejoras tendrán un beneficio en la rentabilidad de la organización.

Si bien se define una planificación de comunicación interna, es oportuno poder revisar constantemente los procesos, los canales y la información que se transmite siempre teniendo en cuenta el feedback obtenido por parte de los colaboradores. Es determinante realizar una revisión periódica por parte de los líderes en cómo detecta la transmisión de información en todos sus sentidos.

Se recomienda con énfasis poder establecer un equipo de profesionales que se encargue de los procesos más sensibles de recursos humanos, contar con al menos dos especialistas dedicados exclusivamente a estas tareas facilitará el éxito de la implementación del plan.

En sintonía, redefinir un proceso de selección de personal transparente impactará de forma directa en la calidad del recurso humano contratado. De la mano, poder determinar un sistema de promoción basado en rendimiento y competencias servirá de factor motivacional para el personal. Al poder identificar las necesidades de personal y cómo progresan en la empresa hará más factible reorganizar las capacitaciones en liderazgo.

Al dedicarse en el rubro de comercialización y logística, como ha hecho la organización, invertir en infraestructura le dará un factor competitivo frente a la competencia. Tanto como infraestructura, mantener un mobiliario y sistemas de control de stock servirán de herramientas importantes en el desarrollo diario de las actividades.

En definitiva, la adaptación de la organización, en todos sus sentidos se configuran como factores decisivos en la competencia de mercado. Si se dedican los esfuerzos correspondientes en mantener y mejorar la implementación de comunicación interna y se aplican las herramientas que se desarrollan en la capacitación en formación de líderes coach, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. podrá hacer frente a los desafíos que caracterizan a esta industria.

Referencias

¿Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo aplicarlas en tu negocio?
[https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-](https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=Las%205%20Fuerzas%20de%20Porter%20es%20un%20diagrama%20estrat%C3%A9gico%20muy,vez%20disminuir%20las%20posibles%20amenazas.)

[porter#:~:text=Las%205%20Fuerzas%20de%20Porter%20es%20un%20diagrama%20estrat%C3%A9gico%20muy,vez%20disminuir%20las%20posibles%20amenazas.](https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=Las%205%20Fuerzas%20de%20Porter%20es%20un%20diagrama%20estrat%C3%A9gico%20muy,vez%20disminuir%20las%20posibles%20amenazas.)

Brandolin, Alejandra. Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes / Alejandra Brandolin y Martín González Frígoli. - 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía, 2008. 128 p.; 22x13 cm. ISBN 978-987-601-057-3 1. Comunicación Interna. I. González Frígoli, Martín II. Título CDD 651.7

Cámara Madrid. “El liderazgo empresarial: definición, tipos e importancia”. Madrid (2022)
<http://surl.li/gzxaf>

CANVAS (2023). Seminario Final de Recursos Humanos. Universidad Empresarial Siglo 21. <https://siglo21.instructure.com/>

Carlos A. Mediomundo N. - Pablo Lira Durán (2022). “Elementos teóricos del coaching organizacional para construir un liderazgo innovador en equipos de alto desempeño”. Revista Latinoamericana de Difusión Científica.

Castro-Martínez, Andrea; Díaz-Morilla, Pablo (2020). “Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española”. Profesional de la información, v. 29, n. 3, e290324. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

CHARRY CONDOR, H. O., (2018). LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO. COMUNICACION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 9(1), 25-34.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGrawHill.

Código Alimentario Argentino. Ministerio de salud.
<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

CONVENCION COLECTIVA DE TRABAJO N.º 130/75 Empleados de Comercio.
https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_c13075.pdf

CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO Nro. 40/89.
<https://www.entefiscalizador.org.ar/convenio.pdf>

Félix Mateus, A. (2014): La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Historia y Comunicación Social. Vol. 19. Núm. Especial Febrero.

Gerente general - Te explicamos qué es un gerente general. Fuente:
<https://concepto.de/gerente-general/#ixzz7zMENoxea>

Habilitación de transporte de productos alimenticios- SENASA.
<https://www.argentina.gob.ar/servicio/habilitacion-de-transporte-de-productos-alimenticios>

http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf

INDEC. “índice de precios al consumidor”. Marzo 2023.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf

Lelia Fabiola ZAPATA PALACIOS, (2004). “La comunicación interna en la sociedad del conocimiento: gestión clave en las estrategias empresariales e instituciones españolas”. Universidad Complutense de Madrid.

Paola Consuelo Ladino Marin. Comunicación organizacional / Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. (2017)

Peter Hawkins. "Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación". 1a ed - Buenos Aires: Granica, (2012)

Prats, Alejandro. (2013). La importancia de la comunicación en el marketing interno. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (45), 241-249. Recuperado en 15 de abril de 2023, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300022&lng=es&tlng=es.

Precios Justos - Precios acordados para los productos que más consumimos las argentinas y los argentinos. <https://www.argentina.gob.ar/economia/comercio/preciosjustos>

Precios Justos (2022). Resolución 823/2022 Ministerio de Economía. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/consumo-economia/precios-justos>

REDALYC. “percepciones sobre liderazgo”. Sánchez y Barraza (2015). <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>

Reyes Hernández, Javier, & Alfonso Porraspita, Deysi. (2020). Entrenamiento en liderazgo dinámico para directivos de empresas. Un desafío en la actual coyuntura económica. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 99-114. Epub 02 de abril de 2020. Recuperado en 15 de abril de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000100099&lng=es&tlng=es.

Ritter, Miguel. "Cultura Organizacional: gestión y comunicación" - 1era ed. - Buenos Aires. La Crujía. (2008)

Santini, P. y Marshall, D. (2014). *Coaching y liderazgo como estrategias para la formación de competencias profesionales*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María

SCIELO. “estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional”. Pedro Alcázar Cruz. (2020)

Según la UCA, la pobreza alcanzó al 43,1% y afecta a más de 18 millones de argentinos. <https://www.ambito.com/economia/pobreza/segun-la-uca-la-alcanzo-al-431-y-afecta-mas-18-millones-argentinos-n5600442>
n5600442#:~:text=Seg%C3%BAAn%20los%20%C3%BAltimos%20datos%20del,%25%2C%20un%20n%C3%BAmero%20m%C3%A1s%20cercano.

Universidad Empresarial Siglo 21 - "Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional" - Córdoba, 2023. <https://inscribite.21.edu.ar/diplomatura-en-liderazgo-coach-e-inteligencia-emocional-cba>

Wolk, Leonardo. "Coaching: el arte de soplar brasas" 2a ed. 5a reimpr. - Buenos Aires: Gran Aldea Editores - GAE, 2007.

Anexos

Anexo 1: costo individual de la formación en liderazgo

Detalle



NRO TICKET	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
D220000043504	Matricula EDN-Diplo en Liderazgo coach e IE - Bs As	\$7500	1
D220000043505	Aranceles EDN-Diplo en Liderazgo coach e IE - Bs As	\$114100	1

Anexo 2: programa de la formación

Conceptualización

- Abordaje sobre la Inteligencia Emocional.
- Habilidades desde la Inteligencia Emocional
- Abordaje sobre la Ontología del lenguaje.
- Conceptos de Liderazgo y las organizaciones.
- El observador. Modelo OSAR.
- MAP.

Liderazgo

- Liderazgo Puente
- Liderazgo en un mundo V.I.C.A.
- Estilos de liderazgo
- El líder con inteligencia Emocional
- El fracaso como oportunidad
- Competencias de un liderv

El poder de las emociones

- ¿Qué son las emociones?
- Autorregulación y autogestión desde la Inteligencia Emocional..
- Emociones básicas
- Emociones y corporalidad
- Creencia y emociones

- Diferencia entre emociones y estados de ánimo.
- Conversación, juicio y emoción.
- Los pensamientos distorsionados más frecuentes.
- Reconstrucción lingüística de las emociones.
- Aprendizaje de habilidades de autoconocimiento y autocuidado.
- Reconocer nuestras fortalezas.
- Los procesos de aceptación y gratitud
- Mirando nuestras Creencia

El poder de las conversaciones

- El rol de las conversaciones
- El habla, la escucha y el silencio
- Conversación y Relaciones
- ¿Cómo conversamos?
- ¿Para qué conversamos?
- Tipos de conversaciones: públicas, privadas.
- Las que abren posibilidad, las que cierran posibilidad.
- Actos Lingüísticos.
- Afirmaciones: ¿qué son? Verdaderas, falsas, inciertas; ¿para qué sirven?
- Declaraciones: ¿qué son? Válidas, inválidas; ¿para qué sirven?
- Declaraciones Fundamentales.
- Juicios u opiniones, ¿qué son? Diferencia con las afirmaciones.
- Temporalidad de los juicios: ¿para qué sirven?
- Pedidos, elementos del pedido; responsabilidad.
- Ofertas, elementos de la oferta; responsabilidad.
- Promesas: ¿cuándo surgen? ¿Para qué sirven?
- Diseño de Conversaciones Asertivas

Ciclo de coordinación de acciones

- Ciclo de la promesa.
- Fase de creación de contexto.
- Fase de negociación.
- Fase de realización.

- Fase de evaluación y cierre.
- Reclamos vs Queja.
- Confianza.
- La emocionalidad y Corporalidad en cada fase.

Aiki Training

- El modelo cultural aprendido de control e imposición vs de colaboración
- El poder de la no resistencia.
- Presencia, escuchar, el acto de hacer distinciones con los sentidos.
- Compromiso, intención y acción.
- La ponderación emocional y el impacto sistémico en la planificación.
- La mejora continua y los errores.

Cultura y Felicidad en las Organizaciones

- Felicidad y Negocio.
- Cultura en las Instituciones.
- Pobreza vs. Pobreza.
- Estudio de Casos: empresas que fomentan la felicidad, su sentir y sus resultados.

Atención Plena Inteligente (A.P.I.)

- Neurociencias de la Atención plena
- Contemplación, emociones y cognición.
- Orígenes de la empatía.
- Silencio y callar

Neurociencias y su aporte

- Desarrollo emocional desde el nacimiento.
- Integración y procesamiento de las percepciones.
- Cognición y emoción.
- Toma de decisiones.
- Bienestar laboral
- Burnout y Engagement
- Indicadores de Bienestar
- Regulación emocional: Estrategias cognitivas

Resiliencia

- Aprendizaje de habilidades de auto-cuidado.
- Reconocer nuestras fortalezas.
- Los procesos de aceptación, gratitud y perdón.
- Desarrollo, uso y aplicación del asombro y admiración.