



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de grado

**“Plan de comunicación Interna y formación de líderes Coach
en A.J. & J.A Redolfi SRL”**

Alumna: Fernández, Érica de los Ángeles

DNI: 31822254

Legajo: VRHU19322

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tutor: Rinconez, Daniela Soledad

Buenos Aires, Argentina 2022

Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a mi esposo Darío por alentarme a continuar mis estudios y acompañarme en este camino de aprendizaje, a mi hijo Amadeo que llegó a nuestras vidas, en mi segundo año de la carrera y fue parte de todos mis parciales y trabajos prácticos.

Gracias a toda mi familia, especialmente a mi mamá por confiar en mí siempre, mi hermana, mis tías, suegros, cuñados, primos y amigos que siempre estuvieron presentes.

Agradezco a mis líderes y gerentes del Banco Macro, quienes confiaron en mí desde el primer momento, me apoyaron y me guiaron en todo el proceso de formación, Gerardo Álvarez, Carla Bessega y Joaquín Pochat.

Mis compañeras de la carrera Cinthya, Temis y Susana por todas las horas de estudio y apoyo incondicional.

Resumen

El presente trabajo final de grado, consistió en analizar la situación actual de la empresa A.J. & J. A. Redolfi S. R. L, ubicada la provincia de Córdoba. Cuenta con más de 50 años de experiencia en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo Es una empresa familiar, está integrada por 132 empleados.

La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, esto trae como consecuencias distintos tipos de problemas a la organización, pero en el siguiente reporte de caso, se diseñó y presento un plan de comunicación interna y liderazgo coach

El objetivo principal es fortalecer la comunicación interna dentro de la organización y que todos los colaboradores se sienta parte de la empresa y generar un buen clima laboral. Y capacitar a todos los lideres coach para alcanzar las metas de la organización. La finalidad de la implementación el plan, es mejorar las relaciones humanas y aumentar sus ganancias en un 15%

Palabras claves: Comunicación interna, Liderazgo coach

Abstract

This final degree project consisted of analyzing the current situation of the company A.J. & J. A. Redolfi S. R. L, located in the province of Córdoba. It has more than 50 years of experience in the distribution and marketing of mass consumption products. It is a family business, it is made up of 132 employees.

The company does not have a Human Resources department, this brings different types of problems to the organization as consequences, but in the following case report, an internal communication and leadership coach plan was designed and presented

The main objective is to strengthen internal communication within the organization and for all employees to feel part of the company and to create a good working environment. And train all coach leaders to achieve the goals of the organization. The purpose of implementing the plan is to improve human relations and increase profits by 15%.

Keywords: Internal communication, Leadership coach

Índice

<i>Introducción</i>	4
<i>Análisis de Situación</i>	7
<i>Análisis PESTEL</i>	9
<i>Análisis FODA</i>	12
Marco Teórico	15
<i>Comunicación interna</i>	15
<i>Liderazgo Coach</i>	15
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación	18
<i>Objetivos</i>	18
<i>Alcance</i>	18
<i>Acciones</i>	19
<i>Plan de Acción 1: Implementación de la APP de comunicación interna</i>	19
<i>Plan de Acción 2: Capacitación de líderes Coach</i>	21
<i>Marco de tiempo de la implementación - Diagrama de Gantt</i>	22
<i>Evaluación del impacto de la Implementación</i>	23
<i>ROI</i>	23
<i>Conclusiones y Resumen</i>	24
Biografía	25
Anexos	26
Anexo 1: Organigramas de Sucursales	26
Anexo 2: Organigrama Centro de James Craik.....	27
Anexo 3: <i>Cronograma de capacitación</i>	28

Introducción

A.J. & J. A. Redolfi S. R. L., es una empresa familiar, con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de distintos tipos de productos como alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería entre otros. Está ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, Argentina.

A través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista y cada año conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país

La empresa Actualmente cuenta con 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi adquirieron un negocio de cigarrería y bazar en la localidad de James Craik, al que llamaron “Redolfi Hermanos” Luego de 16 años, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos, Miguel continuo con la librería y el bazar y Alonso encaro el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista con su hijo José.

En 1983 logran una gran expansión, la empresa tabacalera Massalin Particulares le ofrece la distribución exclusiva de cigarrillos en la ruta N°9.

En 1987, la empresa tabacalera les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Rio Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores. 3 Años más tarde se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. Y José A. Redolfi S.R.L, que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L. En octubre de ese mismo año, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.

Desde el año 2007 la sociedad quedó conformada con el 85% de la cuota parte en poder de José Redolfi y el 15% restante distribuido en forma igualitaria entre los 3 hijos. Con respecto a la Distribuidora Redolfi SRL se compartió la propiedad entre José y Pablo Redolfi

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 132 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales. Y cuatro

autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Luego de haber analizado la empresa, se puede observar que es de suma importancia que el directorio le dé continuidad a la estrategia de abordar el área de Recursos Humanos.

Entendiendo las distintas necesidades que presenta la empresa, se llevara a cabo la presentación de un plan de Comunicación interna y Formación de Lideres Coach, donde se presentaran distintas herramientas y capacitación para el desarrollo de los líderes de la organización y los distintos canales de comunicación que podemos utilizar dentro y fuera de la empresa.

A continuación, se mencionan los siguientes antecedentes de autores y tesis que se tuvo en cuenta para el desarrollo del trabajo de reporte del caso seleccionado

El primer antecedente en relación a la comunicación interna, Capriotti, P. La comunicación interna. Reporte C&D–Capacitación y desarrollo, 13, 5-7. (1998). Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España) Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”.

El segundo antecedente, trabajo final de grado “Una propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para perfeccionar el proceso de gestión empresarial de la empresa MAN-SER S.R.L.” Carril, Susana Mabel (2019) La formación en liderazgo coach pretende aportar una estrategia actualizada para el desarrollo de las destrezas laborales, las que impactarán directamente en el desempeño de los colaboradores. La mencionada instrucción utilizará recursos propios y personales de los gerentes, y recursos del contexto aplicados a metas determinadas, logrando flexibilización y adaptación al cambiante entorno. El proceso de cualificación concientizará a los individuos a colaborar proactivamente para alcanzar los objetivos organizacionales en un tiempo y espacio concretos. Posibilitará la delegación para la toma de decisiones y asunción de responsabilidades acordes, necesidad planteada

explícitamente por integrantes de la compañía. Además, impactará positivamente en la ejecución de proyectos empresariales futuros, tales como la diversificación de la cartera de clientes constituyendo unidades de negocio y la exportación de equipos.

El tercer antecedente, fue desarrollado por Gil, F. Alcover, C. Rico, R. Sánchez Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan estas en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el 'nuevo liderazgo', el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto. El objetivo de este artículo es revisar los principales trabajos sobre estas nuevas formas de liderazgo. Para ello, se analizarán los principales modelos teóricos y líneas de investigación y se discutirán las implicaciones prácticas orientadas a la intervención y a la dirección de equipos de trabajo

En este trabajo final de grado, se aborda la implementación del plan de comunicación interna y liderazgo coach. Debido a la falta de procesos que genera la ausencia del área de Recursos Humanos. La comunicación interna es una herramienta muy importante para lograr el éxito en las organizaciones, ya que permite mejorar el clima laboral, el sentido de pertenencia, fidelidad y motivación en cada uno de empleados. Para llevar a cabo la implementación, se necesita el compromiso de toda la organización desde el directorio hasta todo el personal.

Análisis de Situación

A.J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar con una larga trayectoria en el negocio de distribución y comercialización, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Actualmente está dirigida por la tercera generación.

Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, ofrece una amplia gama de productos dirigidos al mercado de negocios, es decir que se relaciona con clientes corporativos o empresas. Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

La empresa cuenta con un nivel muy bajo de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas genera que tenga una excelente relación con sus proveedores. El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

A.J. & J.A. Redolfi, se distingue por los Tiempo de entrega acotado para la entrega de productos, por la financiación que les realiza a sus clientes, le realiza descuentos entre el 2% y 3% por pago al contado y financiación es a 30 días. Realiza asesoramiento a sus clientes y les realiza un acompañamiento cada 15 días.

La estrategia que la empresa es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”.

En cuanto a la visión y misión, la organización expresa su deseo de ser el líder en el mercado, seguir expandiéndose, preservar la cultura familiar y ampliar el desarrollo del personal.

Sus valores definidos: respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo; confianza; esfuerzo y dedicación; honestidad; responsabilidad social y comunitaria; sentido de equipo; y orientación al cliente

A.J. & J.A. Redolfi, Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos, cuenta solo con la liquidación de sueldo que la realiza el departamento de administración en el 2005 se realizó una encuesta de clima, pero no tienen registro de los resultados

La empresa, no posee un proceso de inducción ni de selección, al momento de cubrir un puesto se selección por CV, y los responsables del área son los encargados de entrevistar, luego se define con el asistente de Gerencia, en el caso de que el puesto sea de mayor responsabilidad se publica la búsqueda en el diario La Voz del Interior y otros diarios.

Tampoco se realizan evaluaciones de desempeño, fundamental para diseñar planes de carrera, las promociones son internas, y se realizan por antigüedad, no cuenta con un plan de promoción al colaborador, el criterio que se utiliza es la confianza.

No tienen un plan de comunicación interna ni un desarrollo de liderazgo en la empresa, sin embargo, hay un buen clima laboral entre la organización y el empleado.

Si bien no tienen un Área dedicada de Higiene y Seguridad, regularmente cuentan con la visita de inspecciones y por lo general no tienen observaciones, pero las más comunes son a ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad

La empresa no cuenta con estrategia de publicidad y comunicación, sin embargo, patrocinan eventos y equipos deportivos, como del club de fútbol Defensores, auspician al club de vóley de 7ma de James Craik, radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional.

Realizar un análisis del contexto de la organización, Se utilizó PESTEL, en la cual se analizarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Análisis PESTEL

Factores Políticos:

El 10 de diciembre de 2019, asumió el actual presidente de la nación, Alberto Fernández. Quien prometía muchos cambios en su gestión, como por ejemplo disminuir la inflación, el desempleo, la pobreza y garantizar seguridad.

El 11 de marzo la Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoció como Pandemia un virus COVID-2019 porque hasta esa fecha arrollaba los siguiente números 4291 muertos y 118000 casos en 114 países. Debido a este comunicado, Alberto Fernández decreto por DNU aislamiento, Social, preventivo y obligatorio. El mismo fue por 15 días, pero al avanzar la pandemia se continuó prorrogando.

Considerando la situación epidemiológica, sanitaria y los avances de la campaña de vacunación, se establecen, a través del Decreto 867/2021 y hasta el 31 de diciembre de 2022, medidas preventivas generales con el fin de proteger la salud pública en todo el territorio nacional. (Argentina.gob.ar, 2022)

Si bien las empresas como A.J. & J.A. Redolfi, no les afecto por completo porque las actividades de ventas y distribución de productos alimenticos se consideraron según los decretos 260/20 y 297/20. De una manera u otra les afecto porque disminuyo la cantidad de empleados, por ser paciente de riesgo o licencias de enfermedad.

En la Actualidad, después de dos años con un país prácticamente paralizado por la pandemia, tanto en lo económico como en lo social, comenzó a recuperarse de a poco. Toda esta situación

Factor Económicos:

La Argentina se encuentra con la inflación anual más alta en décadas, esta situación es crítica para la empresa, porque está en conteste suba el porcentaje mensual que no garantiza una estabilidad económica ni a la empresa ni a los colaboradores.

El IPC aumenta hasta el 71% en julio en Argentina, Interanual. En Alimentos y bebidas no alcohólicas la inflación en el mes fue de 6,0% y Bebidas alcohólicas y tabaco 6,5%.

La tasa de variación anual del IPC en Argentina en julio de 2022 ha sido del 71%, 7 puntos superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 7,4%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 46,2%

Hay que destacar la subida del 13,2% de los precios de Ocio y Cultura, hasta situarse su tasa interanual en el 70%, que contrasta con el descenso de los precios de Transporte del 5,5%, y una variación interanual del 63,9%. (Ámbito Financiero, 2022)

Factor Sociales:

Al visualizar la crisis que la Argentina enfrenta en términos de pobreza hace más de una década, y sumado a la pandemia como un daño colateral al mismo, no podemos ignorar la ruptura en el marco de una situación social. Se puede observar como las clases sociales cada vez más van tomando mayores distancias, y aquel que tiene lo justo dista mucho de aquel que goza de un mayor bienestar. La clase media ya casi que no existe, o lo que es peor, en términos políticos quieren mostrar que aquel que gana un salario “abultado” gana mucho dinero, cuando en realidad ese salario es producto de un factor inflacionario que vive el país y que la sociedad lo sufre, y por consiguiente no tiene el valor que debe tener. De esta manera el cuerpo social asimila este proceso con un impacto negativo donde les es impuesto que un producto que ayer tenía un valor hoy tiene otro mayor, pero el ingreso siempre sigue siendo el mismo. Entonces, el salario se debilita, la economía se hunde en una crisis, y la sociedad se empobrece.

Los datos revelan que la pobreza entre las personas menores de 18 años alcanza un valor de 48% y se sitúa 10 puntos por encima de la población en general (38%): esto es 6,3 millones de niñas y niños que ven vulnerado el ejercicio efectivo de sus derechos. Esto nos muestra claramente que hay un alto índice de pobreza sobretodo infantil, comprendiendo entonces la fragilidad de un cuerpo social que vive en su día a día una incertidumbre. (INDEC, 2022)

Factor Tecnológicos:

El COVID-19 ha traído grandes aprendizajes y sobre todo modificaciones en los factores tecnológicos. Toda la sociedad comenzó a trabajar y estudiar de manera virtual desde sus domicilios, de este modo las organizaciones, universidades y escuelas debieron adaptarse a la digitalización, virtualización y automatización de procesos.

Este crecimiento tecnología que se obtuvo obligatoriamente, favoreció no solo en procesos, sino que felicitó a la sociedad en tener una alternativa nueva de herramienta o trabajo.

Es por esa razón que A.J. & J.A. Redolfi, debe tener una amplia variedad de herramientas tecnológicas, para la publicidad, ventas, y comunicación interna. De esta manera el plan que se llevará a cabo será todo un éxito.

Factor Ecológicos:

En Argentina, las empresas están cada vez más consientes entre la relación con el medio ambiente debido a los alarmantes datos de contaminación y destrucción de recursos naturales del planeta que se están publicando en los últimos años.

La agenda sustentable, el uso de nuevas tecnologías aplicadas a cuidar el medio ambiente y estrategias para reducir el uso de fuentes no renovables, fueron los puntos en común que pudieron establecerse durante al Foro en empresas de sectores tan diversos como el automotriz, logística, consumo masivo o la generación de energía. (Responsabilidad Sociasl, 2021)

En A.J. & J.A. Redolfi. Se podría comenzar a realizar trabajos sustentables dentro de la empresa como así también en el área de distribución.

Aplicar la norma ISO 14001 será diferente en cada organización, ya que depende del contexto en el que se encuentre la empresa. Dos empresas pueden realizar actividades similares, pero pueden tener diferentes obligaciones de cumplimiento, compromisos con su política ambiental, tecnologías ambientales y metas de desempeño ambiental, aunque también se pueden cumplir los requisitos de dicha norma internacional. (ISO 14001, 2015)

Toda empresa debe tener en cuenta estas normas pues son el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa. La calidad de un producto no nace de controles eficientes, nace de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente, en este espíritu están basadas las normas ISO, por esta razón estas normas se aplican a la empresa y no a los productos de esta. ISO 14001 es la norma internacionalmente reconocida para la Gestión de Sistemas Medioambientales (EMS). Dicha norma proporciona orientación respecto a cómo gestionar los aspectos medioambientales de sus actividades, productos y servicios de una

forma más efectiva, teniendo en consideración la protección del Medioambiente, la prevención de la contaminación y las necesidades socio-económicas.

Factor Legales:

En Argentina, la norma que regula las relaciones laborales de los trabajadores en relación de dependencia es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. Allí se encuentran reguladas las condiciones, descanso, derechos y obligaciones, el salario, las suspensiones, la protección del trabajo en mujeres y menores, entre otros. (Ley N° 20744, 1976).

Resolución 142/2021, Mediante La Ley N° 27.555 se creó el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo con el objeto de establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan (Boletín oficial.2021)

Análisis F.O.D.A

Fortalezas:

- Experiencia en el sector de distribución
- Cultura Empresarial
- Baja rotación del personal
- Posicionamiento en el mercado
- Ubicación geográfica estratégica
- Flota propia de vehículos
- Bajo nivel de endeudamiento
- Servicio orientado al cliente
- Buena relación con sus proveedores
- Tiempo de entregas en 24hs y 48hs

Debilidades:

- No cuenta con estrategia de Marketing, publicidad y comunicación
- No cuenta con un desarrollo de sistemas informático
- No posee una clasificación de clientes ni por segmento ni por ventas
- No tiene área de Recursos Humanos
- No tiene proceso de selección y de inducción

- No cuenta con un programa de capacitación, ni encuesta de clima
- No tiene un proceso de promoción, se realiza por antigüedad, no se evalúan competencias entre colaboradores
- No tienen área de Seguridad e Higiene
- No cuenta con políticas de comunicación interna

Oportunidades:

- Fidelidad y cercanía de los empleados
- Aumento de consumos de bienes Saludables
- Captación de inversores
- Facilidad para el acceso a nuevas tecnologías para aumentar las ventas
- Apertura en nuevos mercados
- Generar nuevos canales de Marketing para fortalecer la publicidad
- Conquistar nuevos clientes
- Crear el departamento de Recursos Humanos
- Plan de comunicación organizacional

Amenazas:

- Inflación
- Inestabilidad del Dólar y sus retenciones
- Incremento de gastos fijos mensuales
- Circulación, incertidumbre y restricciones por COVID-19.x1x
- Descenso de Consumo
- Personal no capacitado
- Importante competencia en el rubro

Teniendo en cuenta todo el análisis realizado, se puede confirmar que la empresa A.J. & J. A. Redolfi, carece de un factor muy importante como el de la del área de Recursos Humanos.

No Posee un proceso de selección y Promoción a sus colaboradores, un desarrollo de carrera para lograr así una buena formación. Posee una baja rotación de personal

No se brinda una buena comunicación de las novedades e información de la empresa, por falta de herramientas.

No tiene una estrategia clara de Marketing, esto quiere decir que no genera campañas de publicidad. Así mismo no cuenta con procesos de desarrollo tecnológicos, herramientas digitales que le permita posicionarse aún mejor como marca

Se necesita un Liderazgo capacitado con herramientas, con procedimientos formales para el manejo de distintos proyectos y de este modo se lograría una excelencia en los objetivos de la organización

Pero es muy fuerte en la confianza tanto como en los empleados, clientes y proveedores. Y en la cultura de la empresa es muy fuerte por la trayectoria que tiene en el sector de distribución. Su estrategia de ubicación geográficamente le permite el crecimiento contante con nuevos clientes.

Es sumamente atractivo para un profesional de Recursos Humanos, llevar a cabo este plan de comunicación interna de la mano de un desarrollo de liderazgo, ya que es una herramienta fundamental para potenciar la motivación, retención de talentos, sentido de pertenencia.

Marco Teórico

En este apartado se mencionan los principales conceptos que van a ser planteados en el trabajo final de grado relacionado al plan de comunicación que se presenta para la empresa A.J. & J. A. Redolfi S. R. L. Los conceptos a desarrollar por distintas miradas de autores son: comunicación organizacional, comunicación Interna y liderazgo coach

Comunicación interna:

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo. Resalta los elementos que debe ser parte de un manual de gestión, siendo este manual un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa

“La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (Villafañe, 1993, p. 238).

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz R., 2017)

Liderazgo Coach:

Las nuevas formas de liderazgo que aspiran las organizaciones evidencian un desplazamiento desde viejos esquemas autocráticos, capataces, con enfoque único y orientado a los resultados, hacia estilos más democráticos, participativos, donde no solo el resultado sino el proceso, las prácticas y la consideración hacia el talento humano, son

determinantes para el éxito de la gestión. Hay orientación ahora al estudio de las competencias no solo profesionales, sino también a las que abordan al ser humano como integral, dotado de valores, motivaciones, intereses, emociones; un ser que siente, que piensa y que anida dentro de sí un mundo único e irrepetible (Loaiza, C. T., & Pirela, L. 2015)

Hawkins, Peter (2012) sostiene que el mundo necesita de más equipos de liderazgo de alto rendimiento, con lo que pretende resaltar la importancia de adoptar el desafío de rendir al máximo de sus capacidades. Se refiere incluso a que la conformación de equipos directivos transformacionales es la única manera de alcanzar el éxito en las 17 organizaciones, siendo estos los responsables de gestionar las disciplinas de práctica que hacen que un equipo de trabajo se vuelva exitoso a través de un liderazgo coach o “coaching de equipo”. Estas disciplinas son: la puesta en marcha de un nuevo propósito, aclarar lo que haga falta, la co-creación, la capacidad de conectar, y el aprendizaje básico.

El líder coach se asocia a este nuevo modelo de concebir a las organizaciones, ya que los mismos no se basan en la planificación y en la evaluación de las actividades que deben desempeñar los empleados, sino en transformarlos, crenado de esta forma un proceso que involucre a los mismos, motivándolos y generando interés respecto al crecimiento de las organizaciones (Maxwell, 2010).

Teniendo en cuenta todo lo abordado, se puede observar la relación que existe entre los tres conceptos mencionados según los distintos autores. Es fundamental destacar la importancia que existe entre el área de gestión de personas, la comunicación interna y el liderazgo coach para solucionar el problema detectado en la organización. Porque la comunicación interna dentro de la organización es una herramienta esencial para el intercambio de información e ideas, facilitando la motivación y productividad del personal. De este modo se crea un buen clima laboral. Para este plan de comunicación que se plantea es importante que los líderes estén formados en materia de coaching, para mejorar sus habilidades, esto les va a dar sentido al accionar a los colaboradores, impactando la eficiencia y eficacia en la empresa.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo con los análisis realizados se puede indicar que la empresa A.J. & J. A. Redolfi, con una gran trayectoria en el sector de la distribución y bien posicionado tanto en el mercado como geográficamente. Cuenta con una serie de problemáticas a trabajar a corto y largo plazo dentro de la organización, para lograr un buen funcionamiento general de la empresa.

Si bien la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área. Esto trae como consecuencias la falta de planificación de distintos tipos de procesos, como el de selección, inducción, promoción interna, comunicación, desarrollo, motivación, capacitación, beneficios entre otros.

La importancia de presentar un plan de comunicación interna para la organización es fundamental, porque los empleados con distintas herramientas comiencen a conocer más las necesidades y rumbo de la empresa. Es muy importante que la comunicación sea clara y que sea accesible a todo el personal, por eso se presentaran varios medios de comunicación digital.

Es vital el desarrollo de un plan de capacitación para líderes coach, dirigido a mandos medios y altos, para lograr un crecimiento contante en sus equipos de trabajo sin tener en cuenta al área que pertenece ya que este desarrollo este dirigido a toda la organización.

Esta implementación se beneficia a la empresa, ya que la formación de los lideres, ayudara a potenciar la motivación de los trabajadores, retención de talentos, sentido de pertenencia, compromiso, cercanía. Es conveniente que A.J. & JA. Redolfi lleve a cabo este proyecto, no solo para mejorar la comunicación y el clima laboral sino también para aumentar la rentabilidad en un 10%.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo General

- ✓ Desarrollar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en A.J & J.A Redolfi S.R.L. Para incrementar la rentabilidad un 15%

Objetivo Especifico

- ✓ Implementar una aplicación de red social corporativa, que pueda ser utilizada desde cualquier dispositivo móvil (PC, Celular, Tablet, etc) con el fin de que toda la empresa este en conocimiento de todas las novedades y así promover las relaciones interpersonales.
- ✓ Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para acompañar los cambios, la nueva manera de comunicación, motivación, y fomentar el trabajo en equipo la escucha activa.

Alcance

Alcance Geográfico

La propuesta del plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach se ejecutará en A.J. & J.A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina.

Alcance Temporal

El plan de desarrollo llevara un tiempo estimado de 6 meses, dándole comienzo en noviembre de 2022 y concluyendo en mayo 2023.

Acciones

Plan de Acción 1: Implementación de la APP de comunicación interna

La comunicación interna es primordial para el buen funcionamiento de la empresa, si este espacio de comunicación se adquiere entre los directivos, líderes y empleados se logra distintos objetivos como estar al tanto de las novedades de la organización, brindar sus propias opiniones o consultas para que cada parte de la empresa se sienta involucrada y comprometida, y de este modo lograr un sentido de pertenencia por la empresa, que la hace diferenciarse.

En la primera etapa, se le entregará a la empresa A.J. & J.A. Redolfi el cronograma de reuniones que llevará a cabo la implementación y seguimiento, estos encuentros semanales le permitirán a la consultora conocer más la empresa y detectar las necesidades. Para ello, en las primeras reuniones estarán citados directores de la empresa, gerentes y los líderes de cada área, que son los quienes definen el lineamiento y objetivo de esta herramienta tan dinámica. Luego se seguirá trabajando con los gerentes y líderes

Luego, se avanza en el diseño que la empresa le quiera dar a la herramienta, y definir el contenido informativo que es sumamente importante que este en la carga inicial de la herramienta.

Si bien es una app corporativa, donde se cargarán las novedades del negocio, información de las distintas áreas de la empresa. También da lugar al espacio social donde se informa los cumpleaños, nacimientos, casamientos, logros personales de los colaboradores. De esta manera se logra tener a toda la empresa en conocimiento de las últimas novedades laborales y personales, cumpliendo con el objetivo de la cercanía y sentido de pertenencia

Una vez, que en la plataforma ya contenga toda la información y datos de los usuarios con sus respectivos permisos para la carga y descarga de información (texto, Fotos, encuestas, etc.) se comenzará con las pruebas de la herramienta, con el objetivo de hacer los ajustes necesarios para que la misma se pueda utilizar desde cualquier dispositivo móvil.

Y, por último, se dará comienzo a la última etapa de la implementación, se trabajará en el newsletter que le llegará a toda la organización por medio de Mails, WhatsApp informando el lanzamiento de la nueva Red Social Corporativa en la empresa.

Plazos

Se estima un plazo de 6 meses para la implementación de la herramienta. Comenzando el 14 de noviembre 2022, donde se realizarán las entrevistas a los miembros de la empresa para trabajar con las necesidades detectadas y luego se define el diseño y contenido inicial que se subirá a la app. La evaluación, ajuste y pruebas se realizarán a partir de la en febrero, y por último se en el mes de Mayo se llevara a cabo el lanzamiento de la nueva herramienta de comunicación interna.

Recursos involucrados

Recursos Humanos

- Asesor de Recursos Humanos
- Equipo de tecnología
- Diseñador grafico
- Responsable del área de administración de Redofi.
- Referente de cada área de la empresa Redolfi

Recursos Materiales

- Sala de reunión
- Notebook
- Proyector
- Internet

Costos

- Honorarios de asesor externo. \$90.000
- Honorarios de diseñador gráfico de la app. \$90.000
- Honorarios del programador: \$100.000
- Soporte tecnológico \$60.000

Plan de Acción 2: Capacitación de líderes Coach

Para los colaboradores de la empresa, es sumamente importante contar con un líder coach, porque a través de conversaciones, el líder puede encontrar soluciones y crear estrategias de trabajo que facilite el alcance de las metas.

En esta última instancia, una vez comenzada la etapa de implementación de la App, se lleva a cabo la formación de líder coach para los mandos medios de la empresa, Quienes serán los responsables de transmitir el nuevo plan de comunicación, logrando que sea clara, fluida y eficaz dentro de sus áreas como en toda la organización.

La Capacitación si dictara de manera presencial y virtual, para quien no pueda asistir por cuestiones de cercanía. La misma está dirigida a los gerentes jefe de área y encargados de sucursales (Ver Anexo 1)

Plazos

El cronograma de la capacitación indica que la misma tendrá una duración de 4 meses. Comenzando en el mes de febrero 2023 y finalizando junto al lanzamiento de la App de comunicación interna (ver Anexo 2)

Recursos involucrados

Recursos Humanos

- Asesor de Recursos Humanos
- Director, Gerente, Jefe y responsables de area

Recursos Materiales

- Sala de reunión
- Notebook
- Proyector
- Internet
- Librería – anotador y lapicera

Costo

- Honorarios de asesor externo. \$60.000
- Honorarios de capacitador. \$90.000
- Librería \$10.000

Marco de tiempo de la implementación - Diagrama de Gantt

Plan de Acción	Actividad	Noviembre		Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
		1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Plan de Acción : 1 Implementación de la APP de comunicación interna	Estudio de la empresa																											
	Implementación																											
	Definición de Diseño y contenido																											
	Carga de usuarios y accesos																											
	Carga de Contenidos inicial																											
	Evolución, pruebas y ajustes																											
	Lanzamiento																											
Plan de Acción : 2 Capacitación de líderes Coach	Módulos 1 : Líder coach																											
	Módulos 2: Identidad y transformación																											
	Módulos 3: Liderazgo eficaz																											
	Módulos 4: Cambios																											

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la Implementación

Plan de Acción	Ítems	Monto
Plan de Acción : 1 Implementación de la APP de comunicación interna	Honorarios de Asesor Externo	\$ 90,000.00
	Honorarios de diseñador gráfico de la app	\$ 90,000.00
	Honorarios del programador:	\$ 100,000.00
	Soporte tecnológico	\$ 60,000.00
Plan de Acción : 2 Capacitación de líderes Coach	Honorarios de Asesor Externo	\$ 60,000.00
	Honorarios de Capacitador	\$ 90,000.00
	Librerías. Materiales	\$ 10,000.00
	TOTAL DE PLAN	\$ 500,000.00

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

Se tomaron las tasas de inflación expuestas por INDEC (2022)

- 2019 de 54% de Inflación
- 2020 de 36% de Inflación
- 2021 de 51%. de Inflación
- 2022 hasta octubre 66%

Año	Porcentaje de la inflación	Resultados
Balance 2018		\$ 6,195,536.11
2019	54%	\$ 9,541,125.61
2020	36%	\$ 12,975,930.83
2021	51%	\$ 19,593,655.55
2022	66%	\$ 32,525,468.22

ROI

Aumento de productividad		15%
Beneficio	\$ 4,878,820.23	
Costo	\$ 500,000.00	
ROI		875.76

Teniendo en cuenta los datos que se obtiene al calcular el ROI, nos indica que por cada \$ que la empresa invierta la ganancia será de 875.76. dando como resultado un ROI positivo

Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión final del reporte de caso, según lo analizado en la empresa A.J & J.A Redolfi SRL, se puede concluir que, es sumamente importante llevar a cabo este plan de comunicación interna, para el aumento de productividad del 15% planificado.

Una vez que se da iniciada a la implementación de la herramienta nueva de comunicación ya espesamos a visualizar los avances, porque los colaboradores comienzan a demostrar sentido de pertenencia, porque se sienten parte de la empresa, porque están informados sobre el posicionamiento de la empresa, sus próximas metas y sus logros

La capacitación del líder coach, es fundamental en este proceso porque, es el responsable de llevar a cabo el desarrollo del equipo de trabajo, generar los hábitos de charlas activas, feedback con todo su equipo, y de esta manera se gana la confianza motivación.

La ausencia del área de Recursos Humanos, es un problema pronto a resolver, para continuar con la trasformación de la mejora en la comunicación dentro de la empresa, y lograr que la capacitación que se le da a los líderes Coach, mantenga una continuidad y este en constante crecimiento.

Se recomienda una vez concluida la implementación de la nueva herramienta, realizar un seguimiento de la percepción y participación que tienen los colaboradores con la red social laboral. Para ello se propone una encuesta a los 6 meses del lanzamiento (Anexo 3)

En cuanto al departamento de Recursos Humanos, si bien desde el directorio están trabajando en estrategias para abordar esta área, se sugiere comenzar por un proceso de selección y promoción. De este modo tendremos, ingresante capacitados y formados según la necesidad de la vacante, se le realizar una inducción de las tareas y la empresa. Y por último el proceso de promoción, que generara más expectativas y motivación a los colaboradores de la empresa, porque tendrán la posibilidad de postularse y ser evaluados.

Se sugiere crear un programa de desarrollo y formación a todos los colaboradores, para que puedan seguir creciendo dentro del área que se desempeñan o postularse en otro puesto según la necesidad de la empresa

Bibliografía

- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D–Capacitación y desarrollo, 13, 5-7. Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España) http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Carril, Susana Mabel (2019) Una propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para perfeccionar el proceso de gestión empresarial de la empresa MAN-SER S.R.L. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17815>
- Gil, F. Alcover, C. Rico, R. Sánchez Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>
- Hawkins, P. (2012). Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Loaiza, C. T., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. Revista venezolana de gerencia, 20(69), 152-171.
- Maxwell, J.C (2010). Liderazgo: lo que todo líder necesita saber. Tennessee: Editorial Grupo Nelson.
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Barcelona, ES: Pirámide

Anexos

Anexo I

Figura 1: Organigrama de Sucursales

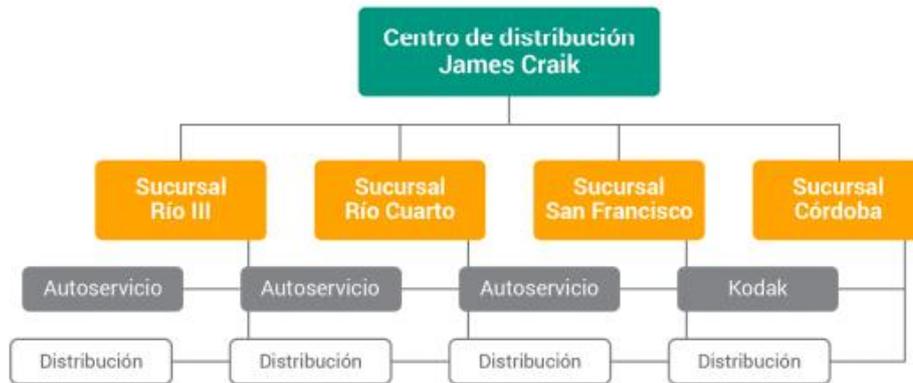
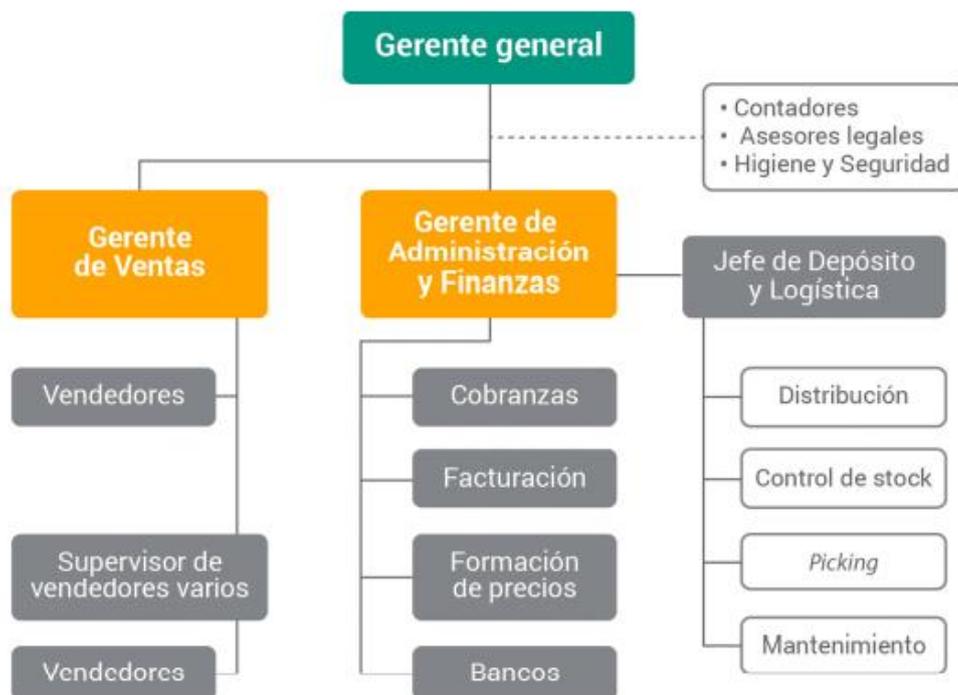


Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



Anexo 2

Cronograma de capacitación

Cronograma de Capacitación			
Módulos	Temas		Capacitación semanal
Módulo 1	Líder coach	¿De qué hablamos cuando hablamos de Liderazgo?	1° Semana de Febrero 2Horas
		El líder coach	2° Semana de Febrero 2Horas
		El liderazgo en las empresas	3° Semana de Febrero 2Horas
Módulo 2	Identidad y transformación	Tipos de Coach	1° Semana de Marzo 2Horas
		Cómo transformarte en un Líder Coach	2° Semana de Marzo 2Horas
		Resolución de conflictos	3° Semana de Marzo 2Horas
Módulo 3	Liderazgo eficaz	Desarrollar la habilidad de la escucha activa	1° Semana de Abril 2Horas
		El poder de las preguntas	2° Semana de Abril 2Horas
		La motivación	3° Semana de Abril 2Horas
Módulo 4	Cambios	Adaptación al cambio	1° Semana de Mayo 2Horas
		Crear responsabilidad y compromiso	2° Semana de Mayo 2Horas
		Construir planes de acción efectivos	3° Semana de Mayo 2Horas

*Anexo 3**Encuesta de clima*

Estoy satisfecho con los canales de comunicación				
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Se valora mi trabajo y me siento reconocido				
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Me siento con libertad de expresar mis ideas y opiniones				
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Estoy en conocimiento de la novedades de la empresa				
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la empresa				
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Estoy contento con el ambiente laboral				
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno