

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



Reporte de Caso: Empresa A.J & J.A Redolfi SRL.

**Título: Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la
empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.**

Vanina Paola Arissa

DNI 26907667

Legajo: VRHU 19154

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: General San Martín, Mendoza

Año: 2023

Profesor: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimiento

Gracias a Diego, Mara, Momo y Moana, por ser mi luz, mi guía y mi sostén, por acompañarme y apoyarme sin condiciones en esta aventura maravillosa.

Gracias a los angelitos de todo el país que se cruzaron en el camino, ayudaron, explicaron y transmitieron conocimientos, con dedicación y compromiso.

Y gracias a todos aquellos que confiaron y creyeron que este sueño podía hacerse realidad.

Resumen

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa familiar con 50 años de trayectoria en el comercio mayorista, ubicada en la ciudad de James Craik, en Córdoba, Argentina. Distribuye mercadería de marcas reconocidas en su provincia y en localidades cercanas.

Al realizar un análisis en la organización se destaca su crecimiento constante a lo largo de su existencia con una amplia cartera de clientes. A pesar de ello, se detectó la falta de un plan de gestión de Recursos Humanos y falencias en la forma de comunicarse entre todos los integrantes de la organización, para lograr sus estrategias en forma eficiente, utilizar correctamente sus recursos, cumplir metas y objetivos, transmitir la información importante que permita obtener ventajas competitivas, rapidez e interacción positiva.

Para resolver los problemas mencionados se planteó diseñar un plan de Comunicación Interna que abarque toda la organización con capacitación en comunicación para los altos mandos, actualización de los canales actuales y capacitación en Liderazgo y Coaching para cada integrante que tenga personas a cargo, así iniciar el camino para lograr un aumento de la productividad y la rentabilidad estimada en un 10%.

Palabras claves: Comunicación, Comunicación Interna, Liderazgo, Coaching.

Abstract

A.J & J.A Redolfi S.R.L is a family business with 50 years of experience in wholesale trade, located in the city of James Craik, in Córdoba, Argentina. It distributes merchandise of recognized brands in its province and in nearby towns.

When carrying out an analysis in the organization, its constant growth throughout its existence with a wide portfolio of clients stands out. Despite this, the lack of a Human Resources management plan and shortcomings in the way of communication among all the members of the organization were detected, to achieve their strategies efficiently, use their resources correctly, meet goals and objectives, transmit important information that allows obtaining competitive advantages, speed and positive interaction.

To solve the aforementioned problems, it is proposed to design an Internal Communication plan that covers the entire organization with communication training for senior managers, updating of current channels and training in Leadership and Coaching for each member who has people in charge, thus starting the way to achieve an increase in productivity and profitability estimated at 10%.

Key worth: Communication, Internal Communication, Leadership, Coaching.

Índice

Introducción	5
Análisis de la situación	9
<i>Análisis Pestel</i>	10
<i>Análisis Porter</i>	12
<i>Matriz Foda</i>	13
Marco teórico	17
<i>Comunicación</i>	17
<i>Comunicación Interna</i>	17
<i>Liderazgo</i>	18
<i>Coaching</i>	18
Diagnóstico y discusión	20
Plan de Implementación	22
<i>Objetivos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Acciones</i>	23
<i>Medición de la propuesta</i>	28
Conclusiones y recomendaciones	31
Bibliografía	33
Anexo	35
<i>Anexo 1</i>	
<i>Anexo 2</i>	
<i>Anexo 3</i>	

Introducción

La empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L es una sociedad familiar compuesta por 4 miembros descendientes de los fundadores, con 50 años de trayectoria en el comercio mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Ubicada en la ciudad de James Craik del departamento Tercero Arriba de la provincia de Córdoba de Argentina. Según los comentarios de habitantes del pueblo, el nombre de la ciudad se debe al empresario escocés que en el año 1881 ocupó la gerencia del ferrocarril. Allí habitan alrededor de 5326 personas y tiene una superficie de 145000 m²., con gran desarrollo agrícola-ganadero. Su ubicación estratégica entre rutas importantes, como la nacional n° 9 que une Capital Federal con el norte del país y la provincial n°10, favorece el crecimiento.

La organización ha demostrado un continuo crecimiento año tras año, cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; distribuidoras en James Craik, donde se encuentra el centro de distribución principal, se centralizan compras a proveedores y se abastece a las demás sucursales, también en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto; comercializa y distribuye en toda la provincia y algunas vecinas como Santa Fe, La Pampa y San Luis, llegando a aproximadamente 6000 clientes, con 130 empleados trabajando en las distintas sucursales.

Sus productos pertenecen a grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Johnson & Johnson, Maxiconsumo S.A, Kodak, entre las más importantes.

La historia de la familia Redolfi comenzó en 1910, cuando se instalaron en James Craik; en 1959, los hermanos Alonso y Miguel Ángel compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, y unos años después adquirieron un Ford A para visitar localidades vecinas con su mercadería; durante el año 1975, dividieron su negocio familiar, quedando Alonso con la distribución de mercadería, a la que se unió su hijo José, actual presidente de la empresa. En 1987, Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en Río Tercero. Durante la década del '90, se constituyó la actual S.R.L con los nombres de ambos y unos

años después perdieron a su socio fundador Alonso, con lo cual comenzó un complejo proceso de sucesión y problemas familiares que no desean repetir. Transcurriendo los años 2000, se incorporan, a trabajar con José, sus tres hijos, Ignacio, Pablo y Lucas, quienes son parte de la sociedad del presente. A través de los años la empresa ha conquistado nuevos mercados y nuevos clientes en el interior del país, invirtiendo tanto en nuevas unidades de negocio como en sucursales.

Al analizar la empresa en detalle teniendo en cuenta sus aciertos y problemáticas se visualiza que la empresa ofrece una línea de productos variada y posee precios competitivos para el mercado, en contraposición de la falta de descuentos y promociones para sus clientes que es muy escasa, donde estos últimos tienen la opción de elegir otra opción en empresas cercanas. Conocen a sus clientes, aunque no poseen detalle de su comportamiento ni ventas, tampoco sistemas actualizados con tecnología moderna.

La estructura de la organización puede ser observada en sus organigramas (ver anexo 1 y anexo 2), dónde muestran claramente que no tienen un sector de Recursos Humanos, este depende de Administración que solo liquida sueldos entre las tareas relacionadas al sector, si bien tienen una buena relación con los empleados, no hay proceso de selección, reciben curriculum y los analizan cuando hay una vacante; ni inducción, se aprende trabajando; tienen baja rotación y las promociones son por antigüedad y confianza. Cuentan con inspecciones de Higiene y Seguridad, cumplen con las recomendaciones, sin realizar análisis de siniestralidad ni algún otro.

En cuanto a Publicidad y Comunicación, si bien son reconocidos y patrocinan clubes de la zona, fiestas, celebraciones, entre otras, no cuentan con ninguna estrategia planificada, ni para el cliente externo ni tampoco para el interno.

La comunicación es un proceso de interacción entre los individuos, ya sea a nivel personal, grupal u organizacional, de manera que les permite crear mensajes que propician su adaptación en el contexto donde se desarrollan. Es esencial para integrar todas las actividades como definir misión, visión, filosofía, valores, estructura, normas y principalmente contribuye a la producción de bienes y servicios de calidad, favoreciendo la satisfacción de necesidades de los diversos públicos. (Túñez López y Costa-Sanchez, 2014, p.188)

En consecuencia, es necesario que todas las personas que integran la organización tomen conciencia que la comunicación es un fenómeno que atraviesa toda empresa, como Publicidad y Marketing con los productos o Recursos Humanos con la comunicación interna. En forma integrada genera credibilidad, confianza y actitud favorable de los públicos, tanto internos como externos, hacia la organización. (Capriotti, 1992, p. 16). Reconociendo fortalezas, debilidades y motivaciones de todos los miembros de la organización para ayudar a mejorar, lograr objetivos y enfrentar retos de esta sociedad tan cambiante.

Para lograr lo mencionado anteriormente, varios son los antecedentes que sostienen la importancia de la comunicación interna dentro de una organización dirigida por líderes capaces que allanen el camino, conozcan dónde quieren ir, cómo llegar y mostrar a cada integrante de la organización los pasos para lograrlo. Las siguientes referencias son tomadas de trabajos finales de universidades e investigaciones realizadas por revistas especializadas.

La revisión de literatura en su investigación sobre la importancia de la comunicación interna en las organizaciones publicada en la revista Espacios, (2018), expresó que está vinculada a todas las actividades que se desarrollen, todos los públicos, contribuyendo a crear beneficios económicos, generando buenas relaciones entre empleados y departamentos, confianza, formación y motivación.

Bailador M., (2020) realiza su TFG en la Universidad Siglo 21, sobre la importancia de la Comunicación Interna para el hotel Howard Johnson de Carlos Paz, donde analizó el entorno, clientes y personal, llegó a la conclusión que la comunicación eficiente logra impactar en la motivación de las personas y aumenta el aporte de valor por parte de las mismas, genera sentido de pertenencia que afianza el contrato y disminuye los gastos por juicios laborales.

La investigación cualitativa sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas, de Gonzales R.,J., Paredes N, M.A, Nuñez L, R. publicada en la Revista de Investigación de la Universidad de Venezuela, (2018), muestra los resultados sobre una empresa de Ambato en el Ecuador, en la cual identificaron la existencia de una deficiente comunicación entre los miembros, que desencadenó desmotivación, malestar y confusión; sin un buen liderazgo, que llevó a que los empleados no sigan las normas y

procedimientos en forma adecuada, afectando el resultado de las metas y los objetivos propuestos.

La investigación para la Universidad Cooperativa de Colombia, sobre el Coaching como estrategia para mejorar el liderazgo en la Fuerza Aérea, de Morales Martínez, K. y Ordoñez B., A. (2018), concluyeron que reconociendo capacidades, habilidades y destrezas como también puntos débiles para asignar tareas o roles, acompañado de un adecuado proceso de comunicación y trabajo en equipo, lograron llegar a objetivos con compromiso, pasión y de la mejor manera, además de generar cambios a través del entrenamiento.

La relevancia de trabajar en la comunicación interna y la formación de líderes coach en una organización como Redolfi, en la cual no se tiene en cuenta, tomando su cultura organizacional como base, partiendo desde el punto que las relaciones entre los miembros de la organización se establecen gracias a la comunicación, se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos y se encuentra sentido a ser parte de la empresa.

La comunicación interna promueve la participación, la integración y la convivencia, cobra sentido cada rol, reconociendo capacidades individuales y grupales. (Ritter, 2008, p.6). Entendiendo la importancia que el talento humano tiene en las organizaciones de la actualidad, conociendo que si no se involucra a los empleados en los proyectos no se alcanzan los objetivos planteados.

Guiados por líderes entrenados y capacitados para desarrollar nuevas habilidades, fomentando una cultura segura, con productividad, con empoderamiento, rendimiento positivo y desarrollo de potencial, llevando a la organización hacia dónde necesite. El liderazgo no es innato, se entrena a través de la experiencia y la formación, para lograr que gerentes y mandos medios lleguen a ser referentes y ejemplos a seguir para todo el personal.

Análisis de la situación

A.J & J.A Redolfi S.R.L realiza una óptima distribución y servicio a los clientes, demostrado por su continuo crecimiento a lo largo de estos 50 años trabajando en el mercado. Poseen una flota de 73 vehículos entre los cuales se encuentran autos, utilitarios, camiones o montacargas; un plantel de 130 empleados con una buena relación laboral; sucursales en varias ciudades de Córdoba, una amplia cartera de clientes, y contribuciones con la comunidad, siendo reconocidos dentro de la misma y generando una imagen positiva como empresa familiar.

La estrategia que plantean es la de diferenciarse de sus competidores a través de un servicio orientado a satisfacer al cliente con variedad de productos y precios competitivos. Sus clientes son despensas de barrio, mini mercados, kioscos, supermercados, farmacias, bares y confiterías, restaurantes, librerías, comedores, perfumerías, salones con pocos m² o volúmenes de ventas reducidos, sin medios para transportar mercadería. Ofrecen tiempo de entrega acotado, financiación a 30 días o mínimos descuentos por pago contado, asesoramiento con seguimiento y diversidad de productos.

La estructura de la empresa se basa en un centro de distribución que controla todas las sucursales y centraliza la administración, “James Craik” del cual dependen las demás sucursales, al observar la figura del Anexo 1 se puede ver en un primer nivel al Gerente General, en el segundo, al Gerente de Ventas, con vendedores y supervisores en los siguientes niveles, en el segundo también al Gerente de Administración y Finanzas, como superior de los sectores de cobranzas, facturación, precios y bancos, sin observar sector de Recursos Humanos, al mismo nivel que los gerentes nombrados un Jefe de Depósito y Logística, a cargo de distribución, stock, picking y mantenimiento. De los puestos nombrados se encuentran algunos con su propia descripción, no realizan evaluación de desempeño ni clima laboral, reclutamiento y selección, no hay inducción diagramada, planes de formación y las capacitaciones son escasas, contratan a personas del lugar donde están ubicadas las sucursales, pero casi no ofrecen beneficios y los planes de carrera son limitados a crecer por antigüedad.

La misión definida es atender las necesidades de los clientes con un servicio de distribución mayorista de calidad, con variedad de productos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Brindando a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecimiento dentro de la empresa.

La visión propuesta es ser una empresa líder en el mercado, abierta a nuevas oportunidades de negocio. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio a sus clientes. Oportunidades de desarrollo para los empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con contribución positiva a la comunidad.

Los valores que guían la empresa son respeto a todos los públicos, confianza, honrando la palabra, esfuerzo y dedicación, honestidad, justicia, equidad y transparencia, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, orientación al cliente, calidad y satisfacción.

Algunas herramientas permiten y acompañan en el análisis y diagnóstico del entorno y de la propia organización.

Un análisis *Pestel* es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa, profundizando en distintos aspectos que pueden afectar tanto el presente como el futuro de las operaciones y aprovechar oportunidades.

- *Factores Políticos*: el 2023 es un año electoral, se realizarán elecciones tanto de Presidente, como la renovación de la mitad del Congreso Nacional, Gobernadores, Legisladores y otros cargos provinciales y municipales. La incertidumbre política genera limitaciones en materia de riesgo, ya que las decisiones que tomen los nuevos gobernantes afectan directa e indirectamente a la producción y venta de las empresas. La falta de eficacia y credibilidad de las políticas públicas deteriora la confianza de los inversionistas y las perspectivas crediticias a mediano plazo, ocasionando incluso la salida de varias compañías multinacionales importantes e impidiendo la llegada de nuevas.

- *Factores Económicos*: las crisis en el país se repiten desde hace varias décadas. La alta inflación, que no permite la reactivación económica, es muy difícil de frenar y tomar cartas en el asunto, donde no se encuentra un plan para estabilizar en forma coherente y consistente, ya que golpea más fuerte a quienes menos recursos poseen. Además, al tener defaults constantes que obligan a negociar la deuda pública, el riesgo país no para de incrementarse, la especulación con el dólar y la pérdida de confianza en la moneda local, el desempleo, y la falta de inversiones a causa de las restricciones, altos impuestos, entre otros factores que no permiten el crecimiento o lo dificultan.
- *Factores Sociales*: La sociedad mundial está en constante cambio, hay mucha oferta y demanda, distintas opciones que el consumidor puede elegir, al alcance de la mano. Hay un cambio en la manera de consumir, las personas buscan precios y promociones, por la variedad a la que pueden acceder y la utilización de nuevos canales comerciales.
- *Factores Tecnológicos*: el crecimiento del uso de medios de comercialización digital ha cambiado la forma de realizar las compras, como también los medios de pago a través de aplicaciones. A nivel industria los cambios son ininterrumpidos y a mucha velocidad, factor que complica a las empresas pequeñas para actualizarse al ritmo de las más grandes, tener en cuenta la innovación es fundamental. A partir del 2020, año de la pandemia que afectó al mundo entero, se aumentó el uso de la forma de trabajo remoto, teletrabajo, que presenta varias ventajas tanto para la empresa como menor índice de ausentismo, menores gastos, como para los empleados como transporte, vestimenta.
- *Factores Ecológicos*: Las empresas como Redolfi aportan factores propios que forman parte de su estructura, valores y cultura, misión y visión, motivación, su lugar de ubicación, regulaciones internas, políticas. Cada vez más se concientiza sobre el cuidado del medio ambiente y las condiciones higiénicas, cuidado del consumo energético, reciclaje y cambio climático.
- *Factores Legales*: Las leyes y regulaciones cambian de un país a otro, de una provincia o municipio, se deben contemplar para evitar sanciones, analizar licencias y certificaciones, reglas sanitarias, seguridad laboral y salarios. Redolfi se rige por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Otra herramienta que se utiliza son las *Fuerzas de Porter*, que permite analizar el micro entorno con las fuerzas que se consideran clave para el éxito de la empresa, usando al máximo sus recursos y competir en el mercado, conociendo a los clientes y proveedores para lograr los objetivos esperados.

-Amenaza de entrada de nuevos competidores: se utiliza para detectar empresas con iguales características que tengan la posibilidad de establecerse en la zona o compitan por medios electrónicos. En Redolfi el conocimiento y la experiencia son muy importantes y sus puntos a favor, ofrecen tiempo acotado de entrega con transporte, financiación, asesoramiento, variedad de productos, una imagen reconocida y confianza.

-Rivalidad entre competidores existentes: analiza competencia entre empresas ya instaladas, en el mismo sector o industria, ofreciendo los mismos productos. La competencia de Redolfi surge con mayoristas o mercados como Luconi Hnos., Grasano, Monje, Top, Baralle y Nueva Era, Dutto Hnos., Maxiconsumo, Yaguar, Basualdo SRL, entre unos cuantos más que son reconocidos y grandes comercios, con economía de escala, ofreciendo buenos precios en su venta mayorista, innovando y adaptándose a los cambios, por ello Redolfi debe estar atento y analizar que su servicio satisfaga a sus consumidores.

-Amenaza de productos y servicios sustitutos: examina la existencia de productos con buena relación calidad precio o con costos reducidos, afecta la rentabilidad de las demás empresas. Redolfi ofrece una gran variedad de productos y sigue expandiéndose en todos los rubros que abarca.

-Poder de negociación del proveedor: trata de la capacidad para que la existencia de algún producto se destaque sobre los demás. Redolfi posee trayectoria, buenas relaciones con proveedores, variedad de productos, buenas alianzas, financiación y tiempo de entrega acotado, economía de escala para ofrecer precios competitivos.

-Poder de negociación del cliente: estudia clientes asociados entre ellos para obtener calidad, la empresa debe tener una propuesta de valor, calidad, publicidad y marketing para diferenciarse del resto. En Redolfi, los clientes son de comercios de barrio, mini mercados, kioscos, con salones pequeños y volúmenes de ventas reducidos, no poseen medios para transportar ni tiempo, pero si tienen la opción de cambiarse de proveedor.

Para considerar aspectos que acerquen a los detalles de la empresa, se utiliza una *matriz FODA*, herramienta que permite analizar alternativas para realizar diagnósticos y determinar estrategias.

Fortalezas:

- Conocimiento del mercado.
- Buena imagen y trayectoria de 50 años.
- Líderes en la zona con ubicación estratégica.
- Recursos financieros con economía de escala.
- Ventajas en costos.
- Rentabilidad positiva.
- Variedad de productos e innovación en la adquisición de otros nuevos.
- Instalaciones modernas propias y adaptadas a los cambios.
- Amplia red de distribución con vehículos propios.
- Dirección unida y con el mismo rumbo.
- Baja rotación de empleados y buen clima laboral.

Oportunidades:

- Atender a grandes grupos de clientes.
- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
- Expandir las líneas de productos para satisfacer a otros clientes.
- Crecimiento en el mercado.
- Colaborar con otras empresas de igual tamaño.
- Incorporar tecnología en las formas de vender y cobrar.

Debilidades:

- Falta tecnología.
- Faltan programas de Publicidad y Marketing.
- No ofrecen grandes financiaciones ni promociones a los clientes.
- No tienen registros de clientes ni volúmenes de compra.
- No poseen sector de Higiene y Seguridad, ni análisis de siniestralidad entre otros.

- No poseen sector de Recursos Humanos, sin programas de inducción, ni selección de personal, capacitación y formación, ascensos e incentivos.
- Falta un plan de comunicación interna que abarque toda la empresa.
- Faltan líderes capacitados para ocupar los puestos jerárquicos.

Amenazas:

- Entrada de otros competidores con precios más bajos.
- Incrementos en las ventas de productos sustitutos.
- Poder de negociación y promociones ofrecidas por la competencia.
- Crecimiento más lento en el mercado.
- Costos elevados de materias primas y gastos varios.
- Cambios en las necesidades y gustos.
- Cambios en políticas comerciales y tipos de cambio.
- Inflación.
- Incertidumbre en el mercado.

Este análisis ayuda a mejorar los procesos y planificar dentro de la empresa. Permite observar la gran cantidad de fortalezas que posee Redolfi, desde su larga trayectoria, el reconocimiento, su crecimiento constante a lo largo de los años y los resultados de sus ventas con una amplia cartera de clientes, a pesar de los factores externos que siempre están presentes y fuera de control de cada empresa de este país. Queda demostrado que la empresa sigue las tendencias del mercado y se ha ido adaptando a ellas con decisiones firmes y perseverantes.

Por el contrario, no poseen un sector de Recursos Humanos, que lleve adelante procesos de gestión o tareas correspondientes al área, se muestra la ausencia de procesos de reclutamiento y selección, inducción o capacitaciones, como también profesionales que contemplen las necesidades de cada uno de los colaboradores, sus habilidades, expectativas, claves que acompañan el rendimiento y el logro de los propósitos de la organización junto a su personal.

Las empresas como A.J & J.A Redolfi S.R.L que han logrado un gran crecimiento comercial, deben lograr una mejor gestión y calidad de vida en sus organizaciones

contemplando no solo la estructura sino también a las personas como un factor fundamental en su desarrollo.

Desde una mirada de un profesional de Recursos Humanos, se puede asegurar que incorporar un sector de Recursos Humanos, ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa y a mejorar la eficiencia y efectividad. La organización está compuesta por personas, el éxito o fracaso depende de los seres humanos que la integran, sin ellos la empresa no crece. Su principal función tiene que ver con la gestión y administración del capital humano, el contacto con los empleados y a su vez conseguir las metas propuestas, tanto organizacionales como personales, estableciendo valores, como la capacidad de motivar e incrementar la armonía en el trabajo. En un ambiente que se mueve con mucha rapidez y la gente se encuentra cansada, que se trabaje en forma cordial y amable en un entorno donde se pasan muchas horas al día es un tema muy importante por el que luchar. Los especialistas en Recursos Humanos cuentan con herramientas para generar y acompañar las relaciones positivas entre todo el personal.

Si se plantea un buen plan comunicacional con estrategias y canales de comunicación efectivos, pueden mejorar la competitividad como la adaptación a los cambios en su entorno, propiciar la productividad, calidad, motivación, compromiso, sinergia, logro de objetivos y mejores resultados, generando un clima integrador.

Resulta vital fomentar la participación y el compromiso de los empleados, para que se sientan identificados con la empresa antes de pensar en el público externo, escuchando sus ideas, sugerencias, quejas, entre otras.

La mejora de la comunicación en todos los niveles requiere una implicación directa de todas las personas que desarrollan su actividad profesional, especialmente quienes dirigen la empresa, desde gerentes a mandos medios. Para que se pueda lograr implementar, toda estrategia, es necesario que los líderes cuenten con herramientas para enfrentar los cambios y los nuevos retos. El coaching aporta importantes instrumentos como mejorar el rendimiento personal o aumentar la autoestima, desarrollando habilidades, acompañando a aprender y crecer, beneficiando a toda la organización, ayudando a mejorar liderazgos y que todos caminen en la misma dirección, conociendo qué deben realizar y cómo hacerlo, y qué se espera de cada uno.

En consecuencia, las personas valoran las oportunidades de desarrollo que les permiten crecer y progresar, necesitan sentirse reconocidas, cómodas y parte de la organización. Contando con líderes competentes, alineados a la cultura y a los objetivos, que sean creíbles, confiables y que mantengan una comunicación fluida con su equipo, cuidando de cada uno de ellos. Líderes coach que reconozcan las fortalezas, debilidades y motivaciones de cada persona que forma los equipos de trabajo, para ayudar a mejorar, facilitando el aprendizaje de cada uno y colaborando para alcanzar las metas, que cada colaborador aprenda a conocerse a sí mismo y en cada situación buscar soluciones y crear estrategias.

“El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes, la confianza de éstos en la organización y la de ambos en lo que brindan al público.” (Avilia L., Roberto; 1999, p.235)

Marco teórico

En el presente capítulo se detallan los principales conceptos que sostienen el Trabajo Final de Grado, afirman la importancia de los temas a tratar como comunicación, comunicación interna, liderazgo, coaching, respaldados por distintos autores especialistas en los contenidos para ofrecer claridad y su comprensión.

Comunicación:

“La comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados” (Robbins, S. y Coulter, M., 2014, p.480).

“La comunicación es el proceso de transmitir un mensaje a otros y requiere de seis elementos: fuente, mensaje, canal de comunicación, receptor y procesos de codificación y decodificación.” (Kerin, R. y Hartley, S., 2018, p.435).

“El propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa.” (Koontz, H., 2017, p.472).

Comunicación interna:

Es el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación para que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo a su vez, al logro de los objetivos organizacionales. (Cuenca, J. y Verazzi, L., 2018, p.10).

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas. También se interesa por

los canales de información que facilitan la realización de esas tareas, de acuerdo con los objetivos propuestos por el grupo. (Marín, 2013, p.468).

Liderazgo:

“El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas.” (Robbins, S. y Coulter, M., 2014, p.536)

El liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente. Ya no es suficiente darle a alguien un trabajo y decirle lo que tiene que hacer. La gente quiere participar, quiere hablar, quiere un análisis sobre su rendimiento, quiere saber. (Tracy, 2015, p.2)

Coaching:

“El coaching es la habilidad de observar, escuchar y hacer preguntas y por medio de una buena técnica lograr que otros descubran por sus propios recursos, emprendan acciones y sean capaces de continuar alcanzando objetivos por sí mismos.” (Suárez, A., 2014, p.7)

“El coaching consiste en liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Tratar de ayudarlos a aprender en lugar de enseñarles.” (Whitmore, J., 2018, p.24)

“El arte de facilitar un proceso de aprendizaje en donde se da el autoconocimiento, el aprendizaje y el cambio, y que esté sustentado en cuatro fundamentos: relaciones genuinas, una estructura de apoyo, un proceso y cambios en profundidad.” (Sarmiento L., C., 2017, p.19)

Se consideran los conceptos de Comunicación y Comunicación Interna relevantes e importantes en todos los ámbitos, especialmente en una organización porque transmiten la información necesaria para realizar las tareas, forman parte de la toma de decisiones, trabajo en equipo, clima laboral, eficiencia; y si es mala o está ausente, provocará que se pierdan muchas oportunidades. La solución está en desarrollar habilidades mediante la práctica y

mostrar la organización a los colaboradores, entenderla como oportunidad, desarrollo, coordinación, participación e integración.

Se afirma que cuando existe el liderazgo en una organización, se relacionan todas las partes, el líder dirige el proceso y el grupo cumple los objetivos planteados. Se requiere desarrollar y trabajar, guiar, comprender y ayudar, cada integrante tiene su propia función y todos son necesarios para el triunfo.

El concepto de coaching es fundamental para comenzar el camino de un cambio en una empresa y continuarlo en cada etapa, nos indica que parte de un entrenamiento y lleva a un proceso de transición basado en el autoconocimiento, descubrimiento y aprendizaje, sumando habilidades y rendimiento, ayudando a cada colaborador a cumplir sus objetivos personales y profesionales.

Todos estos conceptos se relacionan porque gracias a un proceso de coaching, las personas ejercitan sus habilidades de liderazgo y comunicación, acompañan al conocimiento personal de cada uno y al contacto con el entorno. La comunicación es la herramienta esencial utilizada por los responsables de una empresa, permite que todo suceda, se generan vínculos y se logran resultados, la calidad de estos últimos depende de las conversaciones que se mantengan. Se necesitan líderes con competencias conversacionales, conscientes de la comunicación y de sus colaboradores, de cómo dice y desde dónde lo dice. El líder aprende del coach a preguntar en lugar de responder, a escuchar poniéndose en el lugar del otro, a respetar silencios, a recibir comentarios y consejos, a generar acuerdos, ofrecer ayuda y a pedir cambios en los comportamientos y conductas de las personas.

Diagnóstico y Discusión

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa familiar con 50 años de trayectoria en el comercio mayorista de productos alimenticios entre otros. José es el actual presidente del negocio familiar seguido por sus tres hijos, Ignacio, Pablo y Lucas, con un marcado liderazgo paternalista, dónde el líder actúa como un padre para todos los demás ofreciéndoles confianza, pensando en la empresa como familia, tomando decisiones sin tener en cuenta la opinión de los demás, pensando que los empleados no disponen de un criterio propio y que solo deben obedecer.

La empresa ofrece una línea de productos muy variada y precios competitivos para el mercado, con muchas fortalezas teniendo en cuenta a sus clientes en algunos aspectos, dejando olvidados a sus clientes internos, sin contar con un sector de Recursos Humanos, basando su relación en la confianza, un clima laboral calificado como bueno, sin mediciones, baja rotación, promociones por antigüedad, no existen los procesos claros ni definidos como selección, inducción, entre varios más. En su misión plantean la posibilidad para el personal de desarrollar sus habilidades y crecimiento dentro de la empresa, sin embargo, no encontramos planes ni programas dónde lo puedan llevar a término.

El centro de distribución de James Craik, su sucursal cabecera, centraliza la administración y de él dependen todas las sucursales. La comunicación es descendente, iniciando en los altos cargos hacia los trabajadores de los puestos inferiores, que plantea varias dificultades para los empleados, como la manera de participar o plantear alguna falencia, menos aún se visualizan planes de Comunicación ni Estrategias para llevarlo a cabo.

Las grandes deficiencias en la Comunicación Interna provocan inconvenientes, afectando la toma de decisiones, la productividad, la motivación, pérdidas de tiempo, malos entendidos, pérdidas de talentos, y el conocimiento de lo que se espera de cada uno, sin llegar o tardar más tiempo del esperado, a ser eficiente o lograr los objetivos de la organización.

El problema planteado es relevante porque en una organización la comunicación es la herramienta primordial del entendimiento de las personas, es importante que existan canales de comunicación eficientes y rápidos, para lograr que las decisiones sean entendidas y las tareas realizadas correctamente para lograr las metas planteadas, así disminuir gastos

tanto en tiempo como en presupuesto. Además, mantener buenas relaciones entre todos los integrantes, fomentando la participación, el compromiso, la identificación con la empresa, la mejora del clima laboral, disminuyendo los malos entendidos y favoreciendo el trabajo en equipo.

Todo cambio que se plantee implica un proceso de planeación detallado, desde los altos mandos a los niveles inferiores, estos procesos implican la definición de la cultura esperada, siendo necesario el compromiso manifiesto por parte de los directivos, que deben adoptar los cambios, definirlos y transitarlos, formándose y capacitándose para convertirse en los líderes capaces de transmitir las nuevas costumbres.

Cuando los líderes utilizan el coaching como estilo de liderazgo, acompañan a sus equipos, estos pueden apuntar a lo estratégico, ahorrando tiempo, logrando buenos resultados tanto para la empresa como personales, e intentando un impacto positivo en el equipo con empatía, escucha y respeto, facilitando el aprendizaje y acompañando a alcanzar las metas.

Resulta conveniente realizar el Plan de Comunicación Interna con capacitación de líderes coach porque se estima que J.A & A.J Redolfi S.R.L podrá aumentar un 10% sus ganancias, mejorando los canales de comunicación, sin perder de vista sus valores, clarificando misión y visión, continuando con sus procesos de crecimiento y continuidad en el tiempo, teniendo presente a sus colaboradores, con habilidades y competencias que generen un valor agregado a la organización.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un plan de comunicación interna y capacitaciones de líderes coach para aplicar en la empresa J.A & A.J Redolfi S.R.L, ubicada en la ciudad de James Craik, departamento Tercero Arriba, en la provincia de Córdoba, que permita establecer procesos para mejorar los canales de información y formar líderes capacitados con la finalidad de incrementar la rentabilidad y productividad en un 10%, durante el año 2023.

Objetivos Específicos:

- Implementar una capacitación en Comunicación Interna a los cuatro integrantes de la familia propietaria de la organización, para contribuir a la toma de conciencia de la importancia del tema a través de un curso dictado en las oficinas de la empresa.
- Establecer una actualización en los canales de comunicación interna a través de distintos medios que permitan informar y motivar a la totalidad del personal, entre los que encontramos correo interno, aplicación WhatsApp, buzón de sugerencias, reuniones periódicas, entre otras, para aplicar en la empresa en general.
- Desarrollar un plan de capacitación en liderazgo y coaching a gerentes y mandos medios de la organización, entregando herramientas para su desarrollo personal para gestionar equipos, a través de capacitaciones virtuales realizadas en la empresa.

Alcance

Geográfico: La implementación del plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach se desarrollará en la empresa J.A & A.J Redolfi S.R.L, ubicada en la ciudad de James Craik, departamento Tercero Arriba, en la provincia de Córdoba.

Temporal: El plan de Comunicación Interna y las capacitaciones se realizarán en un plazo de 6 meses, comenzando en Julio de 2023 hasta Diciembre de 2023 inclusive.

Contenido: El tema principal que se desarrollará es Comunicación Interna y Liderazgo coach.

Acciones:

Capacitación en Comunicación Interna para los propietarios de la organización:

El desarrollo de un buen plan de comunicación comienza en la alta dirección, ellos serán claves para lanzar con notoriedad las tareas definidas que se decidan implementar para llegar a los objetivos de cada nivel, compartiendo opiniones y metas para mejorar la toma de decisiones.

La capacitación en Comunicación Interna está destinada a los cuatro miembros de la familia Redolfi que conforman la parte directiva de la empresa.

El fin de la formación es lograr que quienes conducen la empresa lleguen a ser conscientes que, con confianza y buen clima laboral, podrán detectar a tiempo cualquier error y definir soluciones, transmitiendo valores y el camino elegido, que serán muy importantes para impulsar el plan estratégico de la organización.

Las actividades serán desarrolladas por un consultor de Recursos Humanos contratado para acompañar en toda la implementación, tratando los temas que se detallan a continuación durante cuatro semanas:

- Semana 1: Comunicación Interna, ¿qué es?, ¿por qué es necesario fomentarla? Beneficios.
- Semana 2: Plan de Comunicación Interna, ¿cómo implementarlo?
- Semana 3: Herramientas para lograr una buena Comunicación Interna.
- Semana 4: Tecnología aplicada a la Comunicación.

Las clases se realizarán en las oficinas de la empresa, dos horas por semana en la sala de reuniones, que cuenta con computadoras individuales y conexión a internet. El programa estará compuesto por cuatro módulos, que se dictarán en forma presencial, durante el mes de julio de 2023, utilizarán artículos de librería personales que provee la empresa y servicio de café que se encuentra en el buffet. Se imprimirán y encuadernarán manuales para consulta sobre los temas tratados con un costo cada uno de \$ 3500 (100 hojas por \$ 30.- en color, sumado a la encuadernación con un costo de \$ 500.- cada uno), multiplicado por cuatro arroja un gasto total de \$ 14000.-

El costo del consultor estará incluido dentro del sueldo de toda la implementación en conjunto.

Actualización de los canales de comunicación interna para toda la organización:

La comunicación interna es un mecanismo orientado a mantener una buena relación con los empleados de una organización, motivarlos para que realicen en forma óptima sus tareas, escucharlos para que propongan sus inquietudes, creando un buen clima laboral, aumentando la productividad, solucionando conflictos rápidamente, ya que las personas son indispensables en el funcionamiento de un negocio, especialmente si se sienten involucrados y confiados, por ello es conveniente innovar en canales de Comunicación Interna para que se inicien labores para impulsarla y promoverla.

El plan de actualización de canales de Comunicación Interna requiere de la contratación de un consultor de Recursos Humanos externo, que será responsable de acompañar el proceso durante los 6 meses, de esta forma materializar la Comunicación Interna a través de distintas herramientas, que permitan a todo el personal conocer las dinámicas de la empresa y evitar los malos entendidos que puedan suceder si no se entienden correctamente los mensajes, generando un buen ambiente laboral.

Los honorarios del profesional de Recursos Humanos serán de \$ 280.000,- mensuales, que se calculan en base al sueldo que se paga por un puesto similar en una empresa, por lo tanto, multiplicado por 6, la empresa invertirá \$ 1.680.000,- durante los meses que transcurre el proceso. (Adecco, 2023). Previo a cada modificación se reunirá y explicará o capacitará al personal para su correcto uso.

Las herramientas a mejorar o implementar serán las siguientes:

✓ *Correo interno:*

Es un canal que permite la comunicación interna abarcando a todo el personal, de gran provecho para que la información circule, promover valores, cultura, misión y visión, sin importar la ubicación del destinatario. Es un instrumento eficiente porque el personal posee cuenta dentro del sistema de la empresa y deben atender por sus tareas. En Redolfi trabajan con correo interno, siendo usado para contactar clientes externos, sin tener en cuenta a la totalidad del personal, ni para informar novedades, cambios, sugerencias. Se irán incorporando las reformas paso a paso, a partir del mes de agosto de 2023, siendo guiados por el asesor, enviando textos motivadores, informales, alguna sorpresa o variación, incluyendo los nuevos cambios, con textos simples, claros, en forma semanal o mensual.

✓ *Aplicación WhatsApp Business:*

Es una herramienta de descarga gratuita que colabora con la comunicación con todo el personal, ofreciendo opciones de contacto ágil, barato y rápido, especialmente con las personas que trabajan fuera de la empresa y no tienen acceso a una computadora durante el horario de trabajo. Provee a la empresa un instrumento para modernizar, instruir, facilitar y acceder a la información, escuchar a cada persona, prestar ayuda a cada problema para solucionar, compartir material con un tono cálido y amable, en forma responsable. A cada empleado le permitirá estar conectado con los demás sin importar la distancia a la que se encuentre de cada sucursal, armando grupos para cada sector incluyendo uno con la totalidad del personal, será sencillo compartir pensamientos, ideas o pedir ayuda. Se comenzará a poner en práctica en la segunda quincena de agosto de 2023, para ir incorporando cambios en forma constante y paulatina.

✓ *Reuniones periódicas:*

Las reuniones son encuentros que permiten mantener un contacto habitual con los colaboradores, realizadas dentro del ámbito de la empresa para intentar generar lazos y compromiso del equipo en general, para llegar a los objetivos planteados, en un buen clima laboral, con confianza y compañerismo. Es un espacio para escuchar propuestas y pedidos de cada persona que trabaja en la empresa, aclarar dudas, escuchar sugerencias, informar sobre cambios, modificaciones, eventos, entre otros, incluyendo a las distintas sucursales.

Comenzar con reuniones mensuales con la totalidad del personal, a partir de la segunda quincena de julio de 2023, incluyendo a las sucursales de otras ciudades sin necesidad de viajar, por medio de la plataforma Zoom que se encuentra descargada en todas las computadoras, teniendo en cuenta que la totalidad del personal debe conocer las innovaciones propuestas, de la misma manera programar encuentros con distintos grupos o sectores de acuerdo cual sea el motivo, definiendo con anterioridad el tema a tratar, fecha y horario, seleccionar un moderador, empezar y terminar a tiempo y con un plan de acción para finalizar.

✓ *Buzón de sugerencias:*

Es una herramienta especialmente útil para conocer pensamientos, creencias, sentimientos y sensaciones de los colaboradores con respecto a la empresa, su relación con los compañeros o temas profesionales, incluyendo la posibilidad de detectar irregularidades.

En Redolfi su implementación debe ir acompañada de operaciones que motiven su uso, que se pueden realizar por el correo interno como por la Aplicación WhatsApp, inducir para que no sea ignorado y garantizar que se escuchan las opiniones para mejorar la organización, temas que pueden ser tratados en las reuniones mensuales sin necesidad de conocer el nombre de la persona que lo planteó, ahora bien, dejar en claro que se recibió la información, se tiene en cuenta la opinión y se está trabajando en ello. A partir del mes de agosto 2023, se colocarán buzones en lugares estratégicos como salas de reuniones o comedores de cada sucursal, con el objetivo que llegue a cada colaborador incluyendo a aquellos que no trabajan en las oficinas, ni con computadoras, ni tienen experiencia con el uso de la tecnología. El costo de las cajas de madera para realizar este paso es de \$ 4.000,- cada una que llega a un total de \$ 20.000,- para las 5 sucursales.

✓ *Encuestas:*

Son instrumentos para conocer más de los colaboradores que complementan todos los anteriores, con cuestionarios para conocer opiniones. En la empresa Redolfi, se aplicarán para el total de la nómina, para sectores, para algunos grupos, dependiendo del tema y para reforzar el buzón de sugerencias, antes de realizar cambios o innovaciones, por medio del correo interno o la aplicación WhatsApp, a partir del mes de setiembre de 2023.

✓ *Cartelería digital:*

Es la comunicación por medio de pantallas ubicadas en lugares estratégicos de la empresa, cuyo objetivo es reforzar el envío de información. Es posible mostrar noticias destacadas, mensajes cortos, datos de relevancia como reuniones, capacitaciones, de la misma manera, saludos de cumpleaños, felicitaciones, recordatorios, promociones, beneficios, acontecimientos sociales. Se aplicará a partir del mes de octubre de 2023, compartiendo el mismo contenido en todas las sucursales, para todo el personal.

Para que se lleve a cabo esta actividad se deberán comprar televisores Smart Led Samsung 43 pulgadas 4k con un precio de \$ 165.999,- que se ubicarán uno en la sucursal cabecera de James Craik, y uno por cada sucursal, 5 en total que genera un costo total de \$829.995,- Serán instalados por personal de mantenimiento de la misma organización.

✓ *Actividades programadas fuera de la empresa:*

Es un ejercicio para involucrar a los colaboradores con algún objetivo planteado, conocer, generar sinergia en los equipos, afianzar su relación. Se puede lograr con alguna

actividad social como cena o almuerzo compartido, visita a algún lugar elegido, alguna actividad solidaria, entre otros. Se comenzará a partir del mes de noviembre de 2023, con actividades elegidas por votación en las reuniones o por encuestas, para todo el personal.

Plan de capacitación en liderazgo y coaching para gerentes y mandos medios:

Un proceso de liderazgo y coaching internalizado mejora habilidades y competencias profesionales, la comunicación y las conversaciones con cada equipo, trabajar sobre estos temas colaborará en que las metas se alcancen, generando compromiso entre las personas y logrando objetivos, con personas a cargo de los grupos con capacidades y herramientas para lograrlo.

En todo grupo el aprendizaje debe ser continuo, todo el tiempo surgen nuevos desafíos, tecnología, procesos y pasos a seguir, por ello el equipo estará preparado para enfrentarlo si ha sido correctamente formado. La capacitación sobre liderazgo y coaching será facilitada a gerentes y mandos medios, entrenando en forma online al Gerente General, al Gerente de Ventas, al Gerente de Administración y Finanzas, al Jefe de depósito y logística, al Supervisor de vendedores, al responsable de pedidos y a cada uno de los encargados de las cuatro sucursales a las cuales distribuye el centro de James Craik.

El curso será dictado por el centro de e-Learning de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires, a distancia con acompañamiento de tutores, con fecha de inicio 14 de agosto de 2023 y finalización el 9 de octubre del 2023, cuyo objetivo general es instruir en los cimientos del liderazgo y el coaching, mediante el entendimiento del papel del líder y de la motivación, y también en esa misma línea cómo se construyen los equipos de trabajo, con las principales técnicas y herramientas.

El módulo 1 tratará los temas de Liderazgo y Motivación, compuesto por cuatro unidades, dictadas en las primeras cuatro semanas. El Módulo 2 dictará los temas de Trabajo en Equipo y Coaching, proporcionado en las cuatro últimas semanas. Cada participante podrá disponer de un horario dentro de sus horas de trabajo para dedicarle a la capacitación, utilizará las computadoras de la empresa conectadas a internet, como también artículos de librería, podrá participar en los foros de debates, consultar a los profesores del centro de aprendizaje, reuniones por zoom, respetando las semanas de cursado y realizando las actividades

programadas obligatorias, con una carga horaria total de 60 horas. (Centro de e-Learning. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Buenos Aires, 2023).

El costo por persona de la capacitación es de \$ 55.516,- que al multiplicarlo por los 10 integrantes que serán formados nos arroja un total de \$ 555.160,-

Medición de la propuesta:

Marco temporal de la Implementación - Diagrama de Gantt:

Es una herramienta gráfica para mostrar el tiempo de ocupación previsto para cada tarea o actividad en un plazo determinado. En el siguiente gráfico se pueden observar las distintas acciones para implementar el Plan de Comunicación Interna con el tiempo estimado de duración de cada una.

El diagrama se presenta a continuación:

PROPUESTAS	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																							
	CORTO				MEDIANO								LARGO											
	TIEMPO EN MESES				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
ETAPAS	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
Capacitación en Comunicación Interna	X	X	X	X																				
Correo Interno					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
WhatsApp							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reuniones Periódicas			X				X				X				X				X				X	
Buzón de Sugerencias					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Encuestas									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cartelería Digital													X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Actividades Fuera de la Empresa																	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitación en Liderazgo y Coaching							X	X	X	X	X	X	X	X										

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones (ROI):

El cálculo del retorno de la inversión es una medida utilizada para conocer cuánto ganó una empresa por medio de sus inversiones, su objetivo es planificar sobre resultados concretos y comprender si es posible destinar dinero en determinados negocios o procesos.

Se realiza tomando los beneficios menos los costos totales de las acciones para realizar el proceso, al resultado obtenido se lo divide por los mismos costos y multiplica por 100 para conseguir el porcentaje.

Para obtener los beneficios que generó la empresa se comienza por actualizar los datos existentes de ganancias anuales con el porcentaje de inflación de cada año, teniendo en cuenta que las ganancias totales de J.A & J.A Redolfi S.R.L en 2018 fueron de 6.195.536,11 con lo cual se obtienen los siguientes valores:

- Índice inflacionario 2019: 53,55% (Datos Mundial, 2023)
Cálculo: $6.195.536,11 * 53,55\% = 3.317.709,59 + 6.195.536,11 = 9.513.245,70$
- Índice inflacionario 2020: 42,02% (Datos Mundial, 2023)
Cálculo: $9.513.245,70 * 42,02\% = 3.997.465,84 + 9.513.245,70 = 13.510.711,54$
- Índice inflacionario 2021: 48,41% (Datos Mundial, 2023)
Cálculo: $13.510.711,54 * 48,41\% = 6.540.535,46 + 13.510.711,54 = 20.051.247$
- Índice inflacionario 2022: 94,80% (Datos Mundial, 2023)
Cálculo: $20.051.247 * 94,80\% = 19.008.552,15 + 20.051.247 = 39.059.829,15$
- Índice inflacionario acumulado a abril 2023: 32% (Indec, 2023)
Cálculo: $39.059.829,15 * 32\% = 12.499.145,33 + 39.059.829,15 = 51.558.974,48$

Las ganancias netas obtenidas al mes de abril de 2023 son de 51.558.974,48

Los beneficios de la propuesta son de: $51.558.974,48 * 10\% = 5.155.897,45$ monto que corresponde a la primera parte del cálculo.

La segunda parte se calcula sumando los costos de toda la propuesta detallados a continuación con valores expresados en Pesos Argentinos,

- Manuales de Capacitación en Comunicación Interna: 14.000
- Consultor externo en Recursos Humanos: 1.680.000
- Cajas de madera tipo buzón: 20.000
- TV Smart Led 43 pulgadas: 829.995
- Curso de Capacitación en Liderazgo y Coaching: 555.160

El total de los ítems necesarios para llevar a cabo el proceso es de 3.099.155

Se reemplazan los valores en la fórmula:

$$((\text{Beneficios} - \text{Costos}) / \text{Costos}) * 100 = ((5.155.897,45 - 3.099.155) / 3.099.155) * 100$$

realizando el cálculo, se llega a un valor de 66,36 %.

En conclusión, el ROI muestra un porcentaje de 66,36 indicando el valor que se obtendrá por cada \$ 100 que se invierta, por lo tanto, la implementación del plan presentado es aconsejable.

Conclusiones y recomendaciones

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa familiar con 50 años de trayectoria en el comercio mayorista de productos alimenticios, refrigerados, entre otros, que ha demostrado un continuo crecimiento a nivel comercial con el paso de los años, conquistando nuevos mercados y clientes en el interior del país. Sin embargo, en el análisis realizado no se encontró procesos formales que involucren a sus Recursos Humanos y falencias en la forma de comunicarse. Todos los integrantes de la organización deben tomar conciencia de la importancia de la comunicación, de la forma que deben realizarlo y tener las opciones para hacerlo posible, de este modo adaptarse a la empresa, conocer la cultura y satisfacer necesidades tanto de la empresa como personales, ya que este fenómeno la atraviesa.

Para lograr que esto suceda se plantea un Plan de Comunicación Interna que guíe a cada colaborador, comenzando con una capacitación en Comunicación a los principales líderes de la empresa, para que comprendan el valor descomunal de realizar correctamente esta acción, desde transmitir valores a tareas o desde opiniones a grandes planes estratégicos. Posteriormente, modernizar los canales de Comunicación Interna para motivar a cada colaborador para que sea participe de la empresa en forma activa, involucrados y confiados. Por último, se propone una capacitación en liderazgo y coaching a cada persona que tenga personal a cargo para mejorar sus habilidades y competencias profesionales, generando compromiso y logrando objetivos.

El motivo de este plan es comprender que, comprometiendo, motivando y haciendo participar al personal, quienes hacen que la organización funcione, se llegan a alcanzar los objetivos, sumando líderes capacitados que se transformen en ejemplos a seguir para todo el personal de la empresa, que instruyan adecuadamente y transmitan conocimientos de forma tal que todos avancen en la misma dirección, aumentando la productividad como la rentabilidad y las ganancias. Logrando utilizar herramientas de gran valor para llevar a cabo una gestión eficiente.

Se recomendará formalizar el sector de Recursos Humanos, que continúe apoyando el plan de Comunicación Interna, con personal capacitado para realizar las tareas, teniendo en cuenta que las decisiones que en este sector se tomen, afectan a toda la organización. Implementar procesos que permitan medir indicadores como satisfacción de los empleados, rotación, clima laboral, ausentismo, salarios. Poner en marcha acciones simples para motivar

a los colaboradores con nuevos procedimientos, tendencias, hábitos, recompensas y beneficios, que se pueden elegir o modificar y se adapten a las características de cada empleado, según su perfil, edad. Diseñar planes de formación continua y promociones, procesos de selección definidos, inducción, descripción de la totalidad de los puestos en forma clara y específica, evaluación de desempeño.

A.J & J.A Redolfi S.R.L deberá a largo plazo, modificar su cultura teniendo en cuenta a sus colaboradores, con aspiraciones y conductas particulares, quienes estimulan, cimientan e impulsan a la organización, de ellos depende el triunfo o fracaso, y trabajar en equipo para lograr los resultados anhelados, adaptándose a los cambios, a los tiempos, comprometidos con la visión, la misión y los valores de la empresa. Los objetivos se logran si las personas los llevan hacia el lugar planeado.

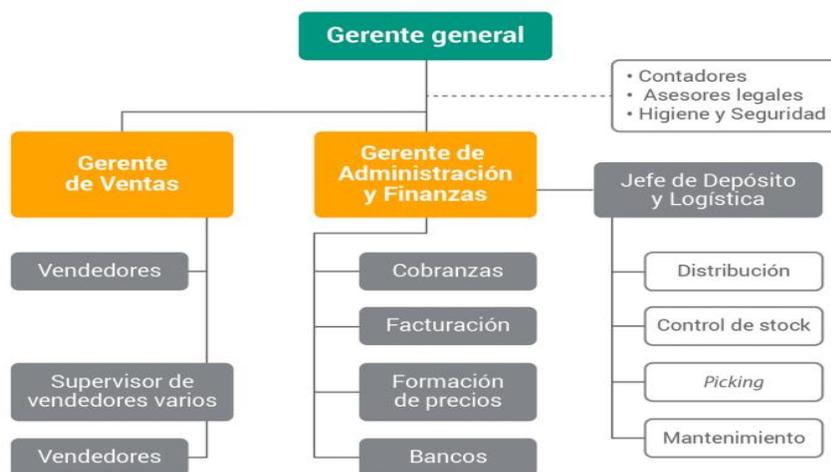
Bibliografía

- ✓ Avilia L, Roberto (1999). RR. PP: Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora. (3era Edición). Revista Imagen. Buenos Aires.
- ✓ Bailador, Marina B. (2020). La importancia de la comunicación interna para incidir positivamente en la rentabilidad organizacional. Caso Howard Johnson Carlos Paz. (Trabajo Final de Grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de http://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/BAILADOR_Marina_Cuarta
- ✓ Capriotti, P. (1992). La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada (1.a edición). Barcelona, España: Concejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- ✓ Centro de e-Learning. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Buenos Aires. Recuperado de <http://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching>
- ✓ Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). Guía fundamental de la Comunicación Interna. (1era Ed.) Barcelona, España. UOC.
- ✓ Datos Mundial. (2023). Recuperado de <http://datosmundial.com/america/argentina/inflacion.php>
- ✓ Gonzales R., J.V y otros (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. Revista de Investigación. Vol. 42, núm. 95. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela.
- ✓ Indec (2023). Recuperado de <http://www.indec.gob.ar>
- ✓ Kerin, R.A y Hartley, S.W. (2018). Marketing. (13a Ed.). Madrid, España. Mc Graw-Hill. Interamericana.
- ✓ Koontz, H., Weihrich, H. y Connice, M.V. (2017). Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15ª Ed.). Mc Graw-Hill. Interamericana.
- ✓ Marín, A. (2013). Sociología de las Organizaciones. Madrid, España. Fragua.
- ✓ Morales M., K. y Ordóñez B., A. (2018). Coaching como estrategia para el mejoramiento del liderazgo transformacional en la Fuerza Aérea Colombiana. (Investigación dirigida). Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Psicología. Villavicencio. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/api/core/bitstreams>

- ✓ Remuneraciones Adecco (2023). Recuperado de www.adecco.com.ar/servicios-empresariales/training-consultoria
- ✓ Revista Espacios (2018) Vol. 39 (nº42). Página 37. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n42/18394237.html>
- ✓ Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación. (1era edición). Buenos Aires. La Crujía Ediciones.
- ✓ Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. (12 Ed.) México. Pearson.
- ✓ Sarmiento L., C. (2017) Coaching para emprendedores. Mesta ediciones.
- ✓ Suárez, A. (2014). ¿Qué es el coaching? Herramientas para liderar la vida que mereces. Libro electrónico.
- ✓ Trabajo final de Grado de Pablo Redolfi. (2008). Organigrama de Sucursales. (Figura)
- ✓ Trabajo final de Grado de Pablo Redolfi. (2008). Organigrama del Centro de James Craik. (Figura)
- ✓ Tracy, Brian. (2015). Liderazgo. (1era Ed.). México. Grupo Nelson.
- ✓ Túñez López, M. y Costa-Sánchez, C. (Ed.). (2014). Comunicación Corporativa: claves y escenarios. Barcelona, España: Editorial UOC.
- ✓ Whitmore, J. (2018). Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós Ibérica.

Anexo 1

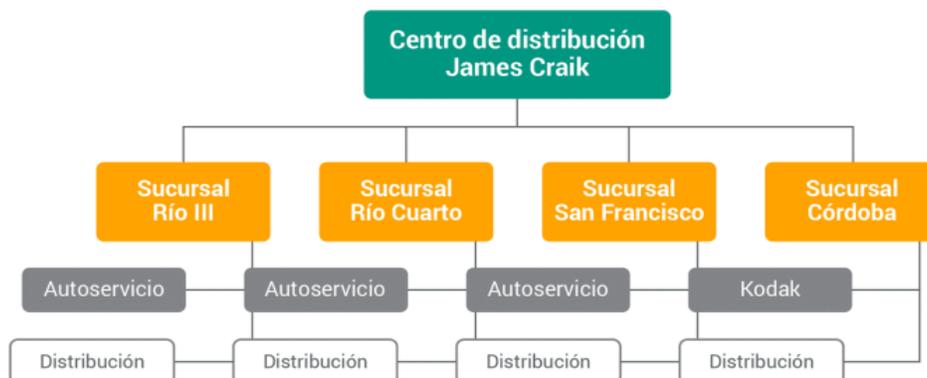
Figura 1:



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Anexo 2

Figura 2:



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Anexo 3

Información financiera de A.J & J.A Redolfi S.R.L:

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

<u>ACTIVO</u>	<u>Nota</u>	<u>al 31/12/2018</u>
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	1	2.178.770,08
Cuentas por cobrar	2	53.142.941,30
Otras cuentas por cobrar	3	0,00
Bienes de cambio	4	29.827.616,96
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		85.149.328,34
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Bienes de uso	5	44.894.286,49
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32

TOTAL ACTIVO	133.734.167,66
---------------------	-----------------------

ESTADO DE RESULTADOS

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Ventas Netas		
Ventas Rubro Almacen		188.635.385,85
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130.222.261,94
Total Ventas del Ejercicio		318.857.647,78
Costos		
Costos de Venta	VI	147.429.627,44
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04
Total Costos de Ventas		249.898.421,48
Resultado Bruto		68.959.226,30
Gastos		
Administración	VII	7.669.955,43
Comercializacion	VII	11.375.121,39
Resultado Actividad Principal		49.914.149,49
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42
Resultado NETO		10.417.452,07
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9.531.594,02

Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91
Resultado Final	6.195.536,11

NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES

<u>Nota N°1 - Caja y Bancos</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Caja (Efectivo y valores a depositar)	453.770,08
Bancos Cuentas Corrientes	
Banco Nacion Cta. Cte.	575.000,00
Banco Macro Cta. Cte.	575.000,00
Banco Credicoop Cta. Cte.	575.000,00
Total Caja y Bancos	2.178.770,08

<u>Nota N°2 - Cuentas por cobrar</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Deudores por ventas	53.142.941,30
Cupones Tarjetas de Credito a cobrar	0,00
Total cuentas por cobrar	53.142.941,30

<u>Nota N°3 - Otras cuentas por cobrar</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Anticipos	
Anticipos Imp. a las Ganancias	0,00
Anticipos Judiciales	0,00
Retenciones impositivas	
Retenciones Imp. a las Ganancias	0,00
Percepciones Ing. Brutos	0,00
IVA - Saldo libre disponibilidad	0,00
Total Otras cuentas por cobrar	0,00

<u>Nota N°4 - Bienes de cambio</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Mercaderias existencia final	
Almacen	31.439.230,97
Cigarrillos y Golosinas	21.703.710,32
Total bienes de cambio	53.142.941,30

<u>Nota N°5 - Bienes de uso</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Instalaciones	
Valor de Origen	10.330.965,25
Ejercicios anteriores	2.548.615,74
Altas del ejercicio	7.782.349,51
Actualizaciones	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00
Total depreciaciones	3.332.676,83
Depr. Anteriores	2.299.580,30
Depr. Ejercicio	1.033.096,53
Total Instalaciones	6.998.288,43

<u>Muebles y utiles</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Valor de Origen	637.324,51

Ejercicios anteriores	546.863,51
Altas del ejercicio	90.461,00
Actualizaciones	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00
Total depreciaciones	390.484,12
Depr. Anteriores	326.751,67
Depr. Ejercicio	63.732,45
Total Muebles y Utiles	246.840,39

Maquinarias y herramientas

al 31/12/2018

Valor de Origen	20.986.954,00
Ejercicios anteriores	18.488.253,00
Altas del ejercicio	2.498.701,00
Actualizaciones	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00
Total depreciaciones	17.258.671,40
Depr. Anteriores	15.159.976,00
Depr. Ejercicio	2.098.695,40
TOTAL Maquinaria y Herramientas	3.728.282,60

Rodados

al 31/12/2018

Valor de Origen	25.199.122,84
Ejercicios anteriores	9.815.627,77
Bajas del ejercicio	-298.904,93
Altas del ejercicio	15.682.400,00
Actualizaciones	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00
Total depreciaciones	7.490.470,28
Depr. Anteriores	5.227.631,00
Depr. de la baja	-257.073,00
Depr. Ejercicio	2.519.912,28
Total Rodados	17.750.484,49

Inmuebles

al 31/12/2018

Valor de Origen	850.671,00
Ejercicios anteriores	850.671,00
Altas del ejercicio	0,00
Actualizaciones	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00
Total depreciaciones	0,00
Depr. Anteriores	0,00
Depr. Ejercicio	0,00
TOTAL Inmuebles	850.671,00

<u>Mejoras inmuebles</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Valor de Origen	17.495.538,29
Ejercicios anteriores	17.495.538,29
Altas del ejercicio	0,00
Actualizaciones	0,00
Actualizaciones anteriores	0,00
Actualizaciones ejercicio	0,00
Total depreciaciones	2.175.818,70
Depr. Anteriores	1.825.907,93
Depr. Ejercicio	349.910,77
TOTAL Mejoras Inmuebles	15.319.719,59
TOTAL AMORTIZACIONES EJERCICIO	6.065.347,43
TOTAL Bienes de uso	44.894.286,49
<u>Nota N°6 - Otros activos no corrientes</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Obras sobre inmuebles	3.690.552,83
Total otros activos no corrientes	3.690.552,83
<u>Nota N°7 - Cuentas por pagar</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Proveedores	25.198.090,83
Acreedores pagos diferidos	0,00
Alquileres cobrados por adelantado	0,00
Prestamo Banco Macro	0,00
Adelantos en cuentas corrientes bancarias	
Bco. Cordoba Cta. Cte.	2.341.685,00
Bco. Santander Cta. Cte.	4.594.398,00
Total Cuentas por pagar	32.134.173,83
<u>Nota N°8 - Remuneraciones y Cs. Sociales</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Remuneraciones a pagar	9.075.000,00
ANSES a pagar	4.537.500,00
Total remuneraciones y Cs. Sociales	13.612.500,00
<u>Nota N°9 - Cargas Fiscales</u>	<u>al 31/12/2018</u>
IVA a pagar	2.329.562,00
Anticipos Imp. a las Ganancias a pagar	1.904.061,00
Percep. IIBB a pagar	91.000,00
Retenc. Imp. a las Ganancias a pagar	6.868,00
Imp. IIBB a pagar	4.295.787,00
Total Cargas Fiscales	8.627.278,00
<u>Nota N°10 - Cuentas por pagar no corrientes</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Previsión por juicio laboral	18.149.042,99
Total cuentas por pagar no corrientes	18.149.042,99
<u>Nota N°11 - Otros pasivos no corrientes</u>	<u>al 31/12/2018</u>

Prestamo Bco. Macro Saldo al cierre	10.000.000,00
Total Otros pasivos no corrientes	10.000.000,00

<u>Nota N°12 - Patrimonio Neto</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Capital	10.000.000,00
Reservas	500.000,00
Resultados no asignados	34.515.636,73
Resultados del ejercicio	6.195.536,11
Total Patrimonio Neto	51.211.172,84

ANEXOS Y CUADROS

COSTOS

	<u>al 31/12/2018</u>
Ventas Rubro Almacen	188.635.385,85
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	130.222.261,94
Total Ventas del ejercicio	318.857.647,78

Costo de Ventas

Existencia inicial	22.944.320,74
Mercaderias de Reventa Alimentos	13.669.230,86
Mercaderias de Reventa Perfumeria	9.275.089,88
Compras	177.628.248,00
Mercaderias Totales	177.628.248,00
Existencia final	53.142.941,30
Mercaderia Rubro Almacen	21.703.710,32
Mercaderia Rubro Cigarrillos y golosinas	31.439.230,97

Total Costo de Ventas computable al ejercicio	147.429.627,44
--	-----------------------

Resultado Bruto	171.428.020,34
------------------------	-----------------------

<u>Otros Ingresos y egresos</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Resultado venta bienes de uso	640.204,95
Recuperos varios	0,00
Alquileres cobrados	0,00
Juicios e indemnizaciones	-1.526.063,00
Diferencia de cambio	0,00
TOTAL Otros Ingresos y Egresos	-885.858,05

INFORMACION SOBRE RUBRO DE GASTOS

<u>Otros Costos de Ventas</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Sueldos y Jornales	32.200.217,00
Cargas sociales	11.845.059,00
Uniformes y equipos	493.733,00
Industria y comercio	714.136,00
Ingresos brutos Cordoba	11.064.770,00
Inmobiliario y automotores	667.053,00

Otros impuestos y tasas	205.796,00
Electricidad	5.960.512,00
Telefonia y comunicaciones	385.099,00
Servicios medicos	329.689,00
Otros servicios	5.406.867,00
Servicios por importacion	0,00
Insumos varios	2.660.438,00
Alquileres y expensas	293.180,00
Mantenimiento Bs. de uso	10.889.235,00
Fletes	2.207.396,00
Seguros generales	1.346.348,00
Combustibles automotores	8.109.293,91
Gastos generales	4.510.553,13
Embalajes	3.179.419,00

Gastos por importacion	0,00
TOTAL Otros costos de Ventas	102.468.794,04

ADMINISTRACION

al 31/12/2018

Honorarios profesionales	838.968,00
Gastos judiciales	62.000,00
Imprenta y libreria	222.253,00
Movilidad y viaticos	234.573,00
Gastos Varios adm.	74.228,00
Otros gastos	172.586,00
Depreciaciones	6.065.347,43
TOTAL de Administracion	7.669.955,43

COMERCIALIZACION

al 31/12/2018

Publicidad y Propaganda	4.997.968,43
Comisiones pagadas	6.377.152,96
TOTAL de Comercializacion	11.375.121,39

FINANCIACION

al 31/12/2018

Impuesto a los debitos	5.475.893,80
Intereses bancarios	31.906.861,42
Intereses impositivos	1.289.446,20
Intereses planes de pago	824.496,00
TOTAL de Financiacion	39.496.697,42