

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“ Diseño de un plan de comunicación y mejora de las competencias de los mandos medios mediante la aplicación de liderazgo coach en Redolfi S.R.L.”

Alumno: Juan Manuel Suarez Olivieri

DNI: 34454872

Legajo: VRHU17677

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

El reporte de caso fue realizado en Redolfi una importante empresa comercializadora y distribuidora de productos de consumo masivo que tuvo sus inicios en la década del 70 cuando los hermanos Alonso y Miguel decidieron tomar distintos caminos, que luego de mas de 60 años en el mercado se encontró que tenia como problemas centrales la falta de canales de comunicación interna y de liderazgo de sus mandos medios. Motivo por el cual fue diseñado un plan de accion que tuvo como objetivo implementar un plan que mejore la comunicación y propicie la escucha activa de los colaboradores de Redolfi S.R.L. además de formar a los jefes de área en liderazgo coach con la finalidad de obtener un 8 % de incremento en sus ganancias netas. Habiendo conseguido un retorno de inversión del 94%.

Palabras Clave: Comunicación Interna- Plan de comunicación – Liderazgo Coach

Abstract

The case report was carried out in Redolfi, an important marketer and distributor of mass consumption products that had its beginnings in the 70s when the Alonso and Migue brothers decided to take different paths, which after more than 60 years in the market became found that its central problems were the lack of internal communication channels and leadership of its middle managers. Reason for which an action plan was designed that aimed to implement a plan that improves communication and encourages active listening of Redolfi S.R.L. in addition to training area managers in coach leadership in order to obtain an 8% increase in their net earnings. Having achieved a 94% return on investment.

Keywords: Internal Communication - Communication Plan - Leadership Coach

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación.....	6
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna	14
Plan de comunicación	15
Eventos corporativos y reuniones de equipo	15
Liderazgo coach.....	16
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación.....	18
<i>Objetivo general</i>	18
<i>Objetivos específicos</i>	18
<i>Alcances</i>	18
<i>Acciones</i>	18
<i>Mejorando la comunicación descendente</i>	18
Activando la comunicación ascendente	20
<i>Capacitación en liderazgo coach</i>	22
<i>Marco de tiempo para la implementacion</i>	23
<i>Evaluación del impacto de la implementacion</i>	23
Conclusion	25
Recomendaciones	25
Bibliografía	27
Anexos	29
Anexo I - Cartlera	
Anexo II - Diagrama de eventos	
Anexo III - Programa de liderazgo coach	

Introducción

Redolfi es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de supermercado que nació en la Provincia de Córdoba y tiene su sede de gobierno en el departamento de Río Tercero, en la localidad de James Craick.

Sus inicios se remontan a fines de los años 50 cuando los hermanos Alonso y Miguel adquieren un local comercial de bazar, cigarrería y librería al cual denominaron Redolfi Hermanos.

Esta prospera sociedad se disuelve en 1975 cuando Alonso decide junto a Jose, su hijo, comenzar a delinear una nueva unidad de negocios mediante la distribución mayorista de productos de primera necesidad, en esta disolución de comun acuerdo Miguel es quien se queda con el local comercial.

Una nueva oportunidad de negocio se abre para Alonso en 1976, con la quiebra de la empresa Feres, una importante distribuidora de cigarrillos que operaba en Córdoba Capital, esta compra le permite a los Redolfi poder abarcar más zonas de distribución como ser Villa del Rosario, Luque y Calchín.

Gracias a los logros obtenidos por Redolfi en esos años, Massalin le propone ser su distribuidor exclusivo de todo el corredor de la Ruta Nacional N° 9 esto les amplía el rango de distribución comenzando en James Craick y terminado en Río Segundo.

La alianza estratégica con Masallin dará sus frutos en 1995 cuando juntos realizan la apertura de un depósito en la localidad de San Francisco y de esta forma seguir ampliando las zonas de penetración de la compañía.

El nuevo milenio trajo nuevos desafíos para Redolfi y ante el avance de los grandes mercados mayoristas en la zona, llevo a que la compañía apostara por el negocio de los hipermercados instalando el primero en 1999 en Villa María, al cual un año más tarde debieron mudar debido al éxito de este nuevo emprendimiento.

En la actualidad la plantilla de personal asciende a 132 empleados y una flota propia de 56 vehículos que están distribuidos estratégicamente en cada uno de los 5 depósitos y sucursales de atención que poseen para darle rápida respuesta en la entrega a sus clientes minoristas.

Analizando la problemática a la que se enfrenta Redolfi se puede determinar que no cuenta con canales de comunicación que le permita la participación a los trabajadores, solo unos pocos usuarios tienen acceso a la intranet que esta adosada a su página web, en donde normalmente se transmite información con respecto a cambios de precios. Los trabajadores no forman parte de las decisiones por su trabajo y el avance de la compañía en términos cualitativos.

Además, se detecta que no existe relación ente las distintas unidades de negocio y esto se debe a que el liderazgo está orientado a las tareas buscando únicamente que las personas cumplan con sus funciones, no se les brindan posibilidades de crecimiento debido a que los mandos medios son electos por la confianza depositada por los dueños y su antigüedad.

Todo esto es producto de que no existe un área que gestione a los talentos humanos de la compañía quedando todo en manos de los dueños quienes invierten tiempo en la gestión de conflictos y estrategias de las personas quedando afuera aquellas cosas realmente importantes.

Algunos autores abordaron la problemática de la falta de gestión de los recursos humanos, la comunicación interna y el liderazgo coach que formaran parte del presente marco de antecedentes de este reporte de caso.

Silva, María (2020), en la tesis de MBA, realizado en la universidad de San Andrés en Buenos Aires, quien utiliza un trabajo de tipo cualitativo, no experimental en donde expone que el trabajo del profesional de Recursos Humanos puede generar una diferencia en el desarrollo profesional de las trabajadoras, no solo mediante nuevas políticas o programas a favor de la diversidad, sino también generando un cambio a través de la reducción, o aún mejor, eliminación, de los estereotipos que tienen los líderes actuales, tanto de los hombres como de las mujeres. De esta forma, desde esta función, se puede contribuir con la construcción de organizaciones diversas.

Parselis, Martin (2017) en su la tesis de grado realizada en la Universidad Católica Argentina, de Buenos Aires quien realiza un trabajo de revisión bibliográfica expone que las nuevas aplicaciones posibilitan la provisión de servicios tecnológicos que son aplicados a la comunicación interna aprovechando la inteligencia colectiva de los usuarios, que, utilizando información y conocimiento alojada en la Web en la forma de datos, metadatos, generan participaciones entre usuarios de forma colaborativa. Dado que en la Web 2.0 hay un protagonismo jamás visto por parte de los usuarios, quienes en definitiva son los nuevos

generadores de contenidos. Estos cambios modifican los modelos previos de comunicación, producción, consumo y acceso a las aplicaciones.

Scott, Ivone (2017), escribe en la revista *Posgrado y Sociedad*, editada en Buenos Aires, mediante un trabajo de revisión documental que el estilo de liderazgo de coaching radica en que, a través de él se desarrollan las personas, lo cual apoya tanto los procesos, como los resultados organizacionales. Por ese motivo, la autora, ofrecerá también su experiencia en procesos de coaching sostenidos con gerentes de diferentes tipos de empresas entre ellas globales, familiares y gubernamentales.

Teniendo en cuenta lo analizado se puede indicar que la relevancia que tiene para Redolfi la gestión comunicación interna y el liderazgo coach es que estos son elementos esenciales que les permiten a las organizaciones entrar en una dinámica de cambios profundos en donde los resultados por el cumplimiento de los objetivos sean alcanzables gracias a el aporte que generan los empleados poniendo ideas innovadoras y creativas al servicio de la empresa en un mercado sumamente competitivo.

Análisis de Situación

Redolfi es una empresa madura con más de 60 años en el mercado que comercializa y distribuye productos de consumo masivo y cigarrillos siendo el principal distribuidor dentro de la provincia de Cordoba.

Cuenta con 4 autoservicios mayoristas, 5 depósitos y una fuerza de ventas de 35 personas que recorren la provincia de Cordoba y localidades limítrofes de San Luis y Santa Fe y una cartera de más de 6000 clientes.

Es necesario para comprender como funciona la empresa cuales son preceptos básicos mediante la misión, lo que persiguen según su vision y los valores que profesan.

La misión que le da identidad a la organización frente a el resto de las empresas de la industria es atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial (Canva , 2022)

La visión que tiene es ser una empresa líder en el mercado en el que participa, abierta a nuevas oportunidades de negocios. Con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continua. Propiciando nuevas alianzas que puedan ser sostenidas en el tiempo y buscando siempre una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional para sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad (Canva , 2022)

Siendo sus valores principales la satisfacción al cliente, la honestidad, el trabajo en equipo, la confianza, el esfuerzo y la dedicación (Canva , 2022).

Quienes consumen los productos de Redolfi son los quioscos, almacenes, despensas y clubes, ofrecen a quienes estan iniciando el negocio un servicio de asesoría para que sea un exitoso, enseñándoles cómo abordar el negocio, estructurar la forma de mostrar los productos y cuáles son las necesidades iniciales, tarea que llevan adelante los vendedores de cada zona.

La mayor rentabilidad la obtuvieron entre 2002 y 2004 en donde esta alcanzo el 5% luego de esto se disminuyó a la mitad sobre todas las ventas realizadas.

Redolfi comercializa productos de primeras marcas que operan en el mercado argentino, incluso con muchas de estas empresas tienen convenio de exclusividad entre las que se encuentran:

Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak (Canva , 2022).

El próximo análisis que se realizara en la organización es el PESTEL que permite ver cómo afectan las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en el macroentorno en el que opera Redolfi.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

La política es la que rige los destinos de una sociedad y sus decisiones afectan a la sociedad en su conjunto Argentina, se caracteriza por ser un país presidencialista y comenzó la carrera hacia el 2023, en donde las dos facciones se disputan quien llegara primero al Sillón de Rivadavia. Los candidatos mas fuertes son Cristina Fernández quien representa a un modelo populista y Mauricio Macri quien defiende un modelo neoliberal, dos visiones de país totalmente opuestas, con una escalada de acusaciones mediáticas que genera que la grieta sea cada vez mas profunda.

Por diferentes jugadas y momentos políticos en cada elección, Cristina Kirchner y Mauricio Macri nunca se enfrentaron como candidatos a Presidente desde que ambos rigen la escena partidaria en la Argentina, pero este duelo está cada vez más cerca para 2023 y una encuesta anticipó los resultados.

Del lado del Frente de Todos, una candidatura de Cristina se ve cada vez más real por la caída pronunciada del resto de los integrantes de su coalición. En el caso de Macri, la disputa está entre más jugadores: Horacio Rodríguez Larreta, Patricia Bullrich y Gerardo Morales entre otros también quieren disputar las PASO.

La encuesta se realizó en las principales ciudades del país y en el AMBA con un total de 1860 casos y determinó que en una contienda electoral Juntos por el Cambio se impondría al Frente de Todos por 29 puntos contra 21, lo que los haría ir a una segunda vuelta. En la medición de CIGP tanto Macri como Cristina lideran la intención de voto dentro de sus espacios, pero en Juntos se da mucho más pareja la encuesta: el ex

presidente tuvo el 35% de intención de voto, frente al 28% de Bullrich y el 24% de Larreta. (El Cronista , 2022, <https://cutt.ly/UCmPg2I>).

Factores Económicos

En los últimos años durante la pandemia provocada por el SARS- COV2 la industria del supermercado tuvo un crecimiento exponencial durante el primer trimestre del 2022 las proyecciones daban alza interanual de 4,2% en términos reales. En enero los supermercados vendieron por un total de \$154.472 millones, lo cual representó un incremento nominal de 57,6% respecto del mismo mes de 2021, superior a la inflación de dicho período. Dentro de los cinco productos más representativos en el consumo en supermercados (que concentraron más del 70%), se verificaron aumentos reales en las categorías “bebidas”, “almacén” y “lácteos”, a la vez que se observaron caídas en las ventas de “carnes” y “artículos de limpieza (Randazzo, 2022).

Pero con un aumento descontrolado de la inflación la economía comenzó a enfriarse y esto generó un estancamiento e incluso baja en la venta de los mercados y los productos de consumo masivo así lo demuestra el informe emitido por el INDEC (2022) en donde las ventas a precios corrientes relevadas en mayo, por la Encuesta de Supermercados, sumaron un total de 17.639,2 millones de pesos. Con un incremento del 62% respecto al año pasado.

Sin embargo, las ventas a precios constantes alcanzaron un total de 23.234,2 millones de pesos, lo que marcó un descenso de 0,6% respecto al mismo mes del año pasado.

A nivel intermensual, la caída fue de 0,7 y en el acumulado anual, la disminución se profundiza a 26,4 puntos.

En mayo de 2022, las ventas totales a precios corrientes en el salón de ventas mostraron un aumento del 67% respecto a mayo de 2021. Por su parte, las ventas totales a precios corrientes por el canal online cayeron 23,7% respecto al mismo mes del año anterior (Diario El Numeral , 2022).

Factores Sociales

Producto de los cambios en los hábitos de consumo y la situación económica junto con la bancarización de gran parte de la población los pagos con tarjetas de crédito se vuelven cada vez más habituales motivo por el cual es uno de los principales medios de pago que se utilizan en la actualidad así lo demuestra el último informe del INDEC (2022), las ventas totales a precios corrientes realizadas en efectivo aumentaron un 57,9% respecto al año pasado. Por su

parte, las efectuadas mediante tarjeta de débito, que significa el 27,8% de las ventas totales, tuvieron una variación positiva de 69,4%. En tanto, las abonadas con tarjeta de crédito, 37,9% de las ventas totales, aumentaron 65,5%.

Los grupos de artículos con los aumentos más significativos respecto al mismo mes del año anterior fueron:

- Alimentos preparados y rotisería, 99,4%
- Indumentaria, calzado y textiles para el hogar, 94,1%
- Panadería, 75,4%
- Bebidas, 72,7%.

Factores Tecnológicos

La implementación de la robótica aplicada a la logística son punta de lanza dentro de la industria de consumo masivo, esta nueva forma de concebir los depósitos es capaces de agilizar y mejorar los procesos de un depósito, dándole la oportunidad de evitar errores que vienen derivados de la mano del hombre cuando las tareas se realizan de forma manual e incluso permite ordenar las fechas de vencimiento de los productos perecederos y generar reposiciones automáticas.

El uso de robots en un depósito le da la posibilidad de: eliminar el riesgo de errores derivados de la gestión manual de mercadería, acelerar el flujo de mercaderías y los movimientos de carga, disponer de un mayor control sobre el stock, ahorrar espacio de almacenamiento al compactar la mercadería, garantizar la máxima seguridad para la mercadería, los operarios y la instalación (Mecalux, 2022, <https://urlshortner.org/kaDaQ>).

Factores Ecológicos

Comenzar a gestionar los daños que el ser humano le genera al medio ambiente es sumamente importante debido a que las sociedades se ven amenazadas con sequías prolongadas, incendios forestales que arrasaron con la vegetación de una zona, inundaciones, terremotos cada vez mas seguidos e incluso tornados y huracanes mas agresivos.

Ante esto la industria alimenticia comenzó a tomar nota y a promover hábitos mas ecológicos, algunos de estos cambios vinieron de manos de la legislación y otros de forma voluntaria, en función de esta problemática surgen los mercados de cero residuos que estan

comprometidos con causas ambientales, en Argentina el primer Market Cero se instaló en Puerto Madero, con opción a abrir en otras localidades ofreciéndole a los clientes la oportunidad de comprar productos convencionales u orgánicos, de calidad, a precios accesibles y competitivos y lo mejor de todo, 100% libres de envases plásticos. Gracias a ello, ha logrado distinguirse como un mercado que fomenta el consumo responsable y el ahorro económico (Ortiz, Susana, 2020). Estos establecimientos se caracterizan por tener productos sueltos y en el mismo se pueden adquirir productos de higiene personal, de limpieza reciclados.

Factores Legales

En Argentina la actividad comercial esta regida por la Ley 27.506, los empleados amparados mediante la ley de contrato de trabajo 20.744 y el convenio colectivo de trabajo 130/75 perteneciente al Sindicato de empleados de comercio (Infoleg, 2022).

Esta en vigencia la Ley 27.642 de etiquetado frontal que garantiza que los alimentos incluyan una descripción con respecto a los efectos que tiene el ser humano en relación a cuestiones de salud (Infoleg, 2022).

El próximo análisis por realizar es aquel que se aborda dentro del microentorno y lleva a conocer como Redolfi se relaciona con consumidores, proveedores, competidores y cuales son las amenazas a las cuales tienen que enfrentarse en el corto plazo.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los consumidores

Redolfi opera en un segmento del mercado sumamente competitivo debido a que hay cadenas a nivel nacional que tienen presencia en la provincia de Córdoba motivo por el cual los consumidores pueden elegir donde realizar sus compras teniendo en cuenta precios y calidad motivo por el cual su poder de negociación es alto.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un poder de negociación alto debido a que ellos son quienes ofrecen los productos a las cadenas de grandes superficies para la comercialización, realizando distintos convenios con estas, Redolfi esta muy bien posicionada gracias a su bajo nivel de endeudamiento lo que hace que el poder de negociación sea mediano.

Amenaza de competidores entrante

Que ingresen nuevos competidores al mercado es una amenaza baja debido a que en la provincia de Cordoba estan todos los principales comercios de alcance nacional instalados en su capital motivo por el cual no hay posibilidades de nuevos competidores.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La situación económica, el aumento de la pobreza y la indigencia lleva a que la población consume productos de segundas marcas que son productos sustitutos de empresas como Redolfi que solo comercializan primeras marcas.

Rivalidad entre competidores

Redolfi no tiene una competencia directa es la única que abarca toda la provincia de Cordoba en cada una de las zonas donde tienen mercados y depósitos hay algunos pequeños distribuidores y comercios mayoristas, los principales rivales estan en Santa Fe y son las empresas Rosental y Micropack que tienen las mismas características de la empresa estudiada.

El FODA sera el ultimo análisis que permite conocer como es el entorno interno en cuanto a fortalezas y debilidades y como se para frente al exterior por medio de las oportunidades y amenazas.

Análisis FODA

Fortalezas

- Es una empresa prestigiosa en el mundo de la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.
- Tiene un bajo endeudamiento y goza de beneficios por el pago en efectivo.
- Los locales comerciales y depósitos estan en un lugar estratégico que le permite llegar rápidamente a cualquier rincón de la provincia de Cordoba.
- Prestan un servicio diferenciado para aquellos que quieran instalar su primer negocio de proximidad.

Oportunidades

- Expandirse más allá de las fronteras de la provincia
- Diseñar un programa que le permita realizar ventas web.
- Abrir una nueva unidad de negocio destinada a los minoristas

Debilidades

- Carencia de gestion de su capital humano
- Falta de difusión en medios de comunicación masiva
- No existe un área de marketing
- Los jefes son incompetentes
- Los trabajadores no estan preparados ejercer sus funciones

Amenazas

- Inflación anual
- Caída de las ventas y enfriamiento de la económica
- Expansión de las grandes cadenas de supermercados

En conclusión, de los análisis realizados se puede determinar que los años mas fuertes de la industria del mercadeo mayorista se dieron durante el 2002 y 2003 en donde la rentabilidad del sector estaba por encima del 5% luego de esos años disminuyo a la mitad lo que significó para la actividad una gran decadencia para seguir expandiéndose y cuenta de ellos es lo que le sucedió a Redolfi debido a que la última apertura fue en 2004.

La pandemia fue un gran oportunidad para el sector debido a que los meses de confinamiento fueron los mercados los grandes ganadores gracias a los niveles de venta que tenían con una gran aumento de la compras virtuales algo que en Redolfi fue desperdiciado debido a que no estaban dando las condiciones para poner a disposición de sus clientes una tienda virtual y la carencia en tecnología sigue siendo uno de los grandes talones de Aquiles de esta organización porque no estan avanzando en función de los nuevos hábitos de consumo de la población y dejando de lado una gran parte del mercado.

En Cordoba en los últimos años las principales cadenas de capitales nacionales e internacionales vieron ese nicho de mercado vacío y ofrecen una modalidad hibrida por un lado la venta en grandes salones de ventas y las compras por su página web con envío a domicilio para el pequeño comercio.

Desde la vision profesional de recursos humanos es inconcebible que exista una empresa que no gestione a sus recursos humanos siendo este uno de los pilares más importante para poder crecer, esta decisión por parte de la dirección demuestra que la empresa no es capaz de reinventarse y mejorar su performance siendo su última incursión en el mercado a inicios del milenio.

El no tener legajos de su personal completo es otra de las cuestiones que afectan al normal desenvolvimiento de las tareas debido a que no se conocen datos relevantes de la plantilla que se traduce en la falta de un organigrama y en procesos de inducción poco claros.

Las faltas de capacitaciones y de planes de desarrollo llevan a que las personas se estanquen y decidan ir a una empresa en donde se los valore, generándose rotación y altos costos por la desvinculación del trabajador.

Por ultimo y no menos importante es que la empresa realizo una encuesta de clima laboral hace algunos años, en donde por falta de decisión y de gestion de la dirección los resultados aún no se conocen. Habiendo invertido tiempo y recursos en una herramienta que no dio sus frutos.

Marco Teórico

En este apartado se abordan los conceptos centrales que forman parte del trabajo entre ellos comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación interna es definida como la estrategia de administración asociada al personal que forma parte de una organización, permite transmitir un mensaje el cual tiene el objetivo que los colaboradores conozcan y acepten las políticas de la empresa (Silva R. , 2011).

El objetivo que tiene la comunicación interna en las organizaciones es que estos conozcan y acepten los lineamientos y directrices de la organización, permitiendo así la reducción de los siguientes objetivos básicos:

- Informar
- Formar
- Motivar
- Disminución del conflicto labor (Silva R. , 2011)

Los cuatro fundamentos de la comunicación interna son:

- Control: El cual está relacionado con el hecho de incidir en la conducta de los miembros de la organización
- Motivación: La cual determina a los empleados las acciones de ejecutar y fortalecer su rendimiento. En esta se toma en cuenta la retroalimentación como una manera de fortalecer el cumplimiento de los objetivos determinados por la organización
- Expresión emocional: Les ofrece a los colaboradores la posibilidad de manifestar sus opiniones, sentimientos, aspiraciones, ideas entre otros.
- Información: Esta se considera un recurso relevante para la toma de decisiones y para el adecuado cumplimiento de las acciones emprendida (Silva R. , 2011)

Ante estas premisas se da la ambigüedad en donde la mayoría de las empresas, no cuentan con un sistema de información y comunicación diseñado de acuerdo con sus necesidades, la transmisión de conocimientos se da en forma presencial, no existe un registro específico. Las pequeñas y medianas empresas cuentan con sistemas de información primaria como: servidor, base de datos, páginas web, correo electrónico lo cual permite celeridad en sus operaciones; sin embargo, casi la totalidad de empresas del sector no disponen de un sistema

informativo establecido, lo cual dificulta el dinamismo de sus operaciones recurriendo a pedidos presenciales e informales (Garma , Lopez , & Montoro , 2018).

Plan de comunicación

Según Brandolini, (2009) el plan de comunicación interno es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Así mismo hace la observación de que si esta se lleva a cabo eficazmente, conlleva a una mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.

Por el contrario, para Capriotti (1998) el plan de Comunicación Interno significa contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo, es decir, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir y a comentar, de modo que la comunicación sea bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal.

Para García, J. (1998) el plan de comunicación interno es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la organización y apoya en:

- Que las organizaciones sean más productivas y competitivas, mejorando las conductas de tarea y conductas de relación interpersonal.
- Dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto empresarial
- Dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos.
- Dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución.
- Sensibilizar el activo humano, supremo recurso, constituido por quienes hacen, desarrollan y viven la empresa (pag. 248).

Eventos corporativos y reuniones de equipo

Los eventos son un canal de comunicación muy eficiente y potente ya que generan experiencias que pueden unir a las marcas con su público objetivo, facilitando su fidelización y evitando que pasen al olvido. Este tipo de actividades nunca dejan impasibles y estas reacciones son las que se tienen que buscar poniendo el acento en los mensajes que hagan destacar a la compañía, algo imprescindible en un mercado cada vez más globalizado y atomizado (Aeljandro, 2017).

Las reuniones de equipo se dan en buena parte dentro de las organizaciones en pequeños grupos pequeños, siendo ésta de gran relevancia debido a que la consecución de los objetivos

organizacionales depende del trabajo conjunto de todos los miembros que la conforman (Aguilera , 2016).

Beltrán (2007), distingue cuatro tipos de reuniones: integración, trabajo, de equipo y los grupos de mejora. Las primeras son en cascada (ejecutivos con directivos, éstos con subordinados) con una periodicidad trimestral donde se transmiten mensajes básicos de comunicación institucional y se analizan datos relevantes. Las segundas buscan favorecer la comunicación descendente y ascendente. Por último, las reuniones de grupo buscan favorecer la comunicación horizontal, mientras que los grupos de mejora se centran en el establecimiento de flujos transversales de información en el seno de la organización

Liderazgo coach

Según Friedman (2008) El liderazgo coach es: el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo (pag.26).

Lussier y Achua (2002) afirmaron que los líderes coach efectivos son aquellos que poseen dominio, desean ser directivos y asumir responsabilidades; cuentan con gran energía, trabajan arduamente y con entusiasmo para lograr objetivos. Confían en sí mismos, en sus decisiones y capacidades, además, toman el control de su destino, asumiendo responsabilidad de lo que son y de lo que hacen.

Martinez (2003) comenta que el coaching consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño de un colaborador. La idea principal de este enunciado es explotar las fortalezas del empleado y reducir sus debilidades. Y es acá en donde existe dicha conexión pues apoya al líder a concentrarse en los objetivos, ayudando también a desarrollar su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común, así como mejorar la calidad de vida de sus empleados.

De acuerdo con lo abordado la comunicación interna debe ser una estrategias de las compañías para lograr cumplir el objetivo de informar al trabajador y generar cambios en la organización, siendo posible si existe un plan que sea el vehículo para que todos participen en la toma de decisiones y mejoren el clima creándose una dinámica de grupo, para esto contar con líderes que estén formados en el coach es tener una ventaja competitiva que transforme las debilidades en fortalezas y con sentido comun la calidad de vida de cada uno de los integrantes de su equipo.

Diagnóstico y Discusión

En Redolfi los problemas centrales que deben abordarse para generar una mejora integral es la falta de un plan de comunicación interna que profesionalice los mensajes que se envían dentro de las unidades de negocio y genere mayor participación del personal en la construcción de la imagen de la compañía.

Además de tener líderes que fueron ascendidos por la confianza depositada de los dueños y la antigüedad en la organización estando carentes de habilidades para gestionar a los equipos de trabajo e incluso llevando a muchos de ellos a la incompetencia que afecta al clima laboral.

La importancia que tiene para Redolfi la solución de estos problemas es poder lograr un mayor asertividad en la transmisión de la información y que cada trabajador pueda aportar las ideas que mejoren la gestión diaria de su sector además de comenzar a unificar la cultura de todas sus unidades de negocio, pensándolas como una en lugar de esforzarse para llegar a todas con un mensaje diferencial.

En cuanto a la relevancia que presenta la comunicación interna y el liderazgo coach no solo para Redolfi sino para el resto de las empresas es entender que son elementos estratégicos que si tiene una planificación generan mejoras importantes dentro de las empresas debido a que permiten el crecimiento de los trabajadores, la aceptación de los valores, el hacer sentir parte a quienes a diario se esfuerzan para cumplir los objetivos en definitiva lleva a una mayor productividad y acciones en favor del clima laboral.

Es sumamente importante que la interacción entre todos los miembros permite que la compañía se mantenga actualizada en función de las necesidades del mercado y estando en constante aprendizaje que permite la proactividad y el compromiso.

Vale la pena que se invierta en un plan de comunicación que incluya reuniones, carteleras y eventos corporativos además de la formación de los mandos medios para profesionalizar las acciones interna de Redolfi viendo a los trabajadores como aliados que son capaces de generar una construcción positiva en torno a la marca y de esta forma poder mejorar sus ganancias netas en un 8 %.

Plan de Implementacion

Objetivo general

Implementar un plan que mejore la comunicación y propicie la escucha activa de los colaboradores de Redolfi S.R.L. además de formar a los jefes de área en liderazgo coach con la finalidad de obtener un 8 % de incremento en sus ganancias netas.

Objetivos específicos

- Mejorar la comunicación descendente incorporando carteleras y eventos internos en fechas especiales para la transmisión de la información desde la casa central.
- Realizar reuniones mensuales y buzones de sugerencias para estimular la comunicación ascendente y atender las necesidades de los trabajadores.
- Gestionar capacitaciones en liderazgo coach para los mandos medios para que estos adquieran competencias y modifiquen el entorno.

Alcances

Geográfico: el plan de acción se diseña para la empresa Redolfi que está ubicada en José María Salgueiro 445, James Craick y las sucursales en Rio Cuarto, San Francisco, Bell Ville y Cordoba Capital, provincia de Cordoba, República Argentina.

Temporal: el marco de tiempo para la implementacion es de 5 meses entre enero y mayo de 2023.

De contenido: la formación en liderazgo coach se realizará con los mandos medios de la organización y tendrá como finalidad que adquieran nuevas habilidades para gestionar a sus equipos de forma mas asertiva.

Acciones

Mejorando la comunicación descendente

El plan de comunicación de Redolfi traerá consigo la implementacion de canales que permitan la transmisión de mensajes de forma asertiva debido a que en este momento solamente se verbalizan por parte de los responsables de la empresa o los jefes de área no teniendo noción de que esto lleva a que exista incertidumbre y habladurías.

Motivo por el cual comenzar a ordenar la forma en que se genera la información permitirá que Redolfi también lo haga en su estructura comenzando a delimitar roles.

Y dentro de esa delimitación estarán los responsables de preparar la información que saldrá del área administrativa y los responsables de local que serán los encargados de la actualización de las carteleras.

La instalación de las pizarras las realizara el mantenimiento y estarán colocadas en áreas comunes como comedores y pasillos, teniendo en cuenta que son 4 los mercados y 5 los depósitos mas la casa central se necesitaran adquirir 20 unidades (Anexo I – Carteleras a instalar).

El alcance temporal para implementacion es de un mes en enero de 2023, que corresponde a la compra e instalación por parte de mantenimiento y la preparación de la información que se publicara.

En cuanto a la información que se deberá transmitir serán los planes de cumplimiento de cada área, celebraciones, fechas de reuniones, posibilidades de crecimiento y el mensaje mensual de la dirección.

Los viernes el área administrativa deberá consolidar la información y el lunes el responsable de cada sucursal deberá realizar la actualización, correspondiente a la semana en curso.

En cuanto a los costos el valor de cada unidad de pizarras de corcho de 70 X 50 cm. Es de \$ 2599 dando un total de \$ 51.980.

Sera evaluado mediante una encuesta anónima que realizarán dos meses después de la instalación que llegara al correo electrónico en donde deberán indicar el nivel de satisfacción sobre el uso de la cartelera pudiendo dar una nota entre 1 y 3 donde uno es insatisfecho y 3 es totalmente satisfecho la información sera consolidada por la dirección esperando que al menos el 40% de la organización responda con un 3.

La segunda etapa del plan de comunicación descendente aplica a generar eventos internos para fechas especiales como ser cumpleaños, día del padre, día de la madre, pascuas. Estos tienden a generar mayor fidelización de los trabajadores con la organización y es una forma de comunicación no verbal en donde las personas se sienten valoradas debido a que

sienten que sus esfuerzos por lograr los objetivos no son en vano (Anexo II- Diagrama de eventos).

Hasta tanto no cuenten con departamento de recursos humanos el área encargada será administración que deberá hacerse cargo de comprar y distribuir los presentes teniendo en cuenta la cantidad de empleados que tiene cada distribuidora o hipermercado, al gerente de local quien deberá entregarlos en tiempo y forma.

Los presentes para cada evento son:

- Día de cumpleaños – Caja de bombones
- Día del padre – Una billetera
- Día de la madre – Un neceser
- Pascuas – Un huevo para cada trabajador
- Navidad – Caja navideña

Tanto para los eventos de pascuas como navidad habrá un integrante de la organización que lo entregue vestido de conejo o de papa Noel para que quienes lo reciban puedan tener un recuerdo divertido de ese momento, además de compartir las imágenes en la cartelera.

En relación con los costos se destinará un presupuesto de \$ 600.000 para realizar los presentes que la organización entregará a sus trabajadores.

Los beneficios que tienen estos eventos son:

- Fortalecer la cultura corporativa
- Mejorar la reputación como empleador
- Aumenta la motivación y el compromiso
- Une a los equipos de trabajo

El lanzamiento será mediante el envío de un correo en donde se les informe a los colaboradores de estos nuevos beneficios y se lanzará en el mes de febrero.

En cuanto a la medición de la efectividad se realizará en conjunto con la encuesta de clima esperando que los niveles de satisfacción estén por encima de los 80.

Activando la comunicación ascendente

La próxima etapa del plan será la implementación de reuniones mensuales de equipo y la gestión del buzón de sugerencias para estimular la comunicación ascendente y poder

escuchar a quienes forman parte de Redolfi cuales son las necesidades de estos, comentarios y sugerencias que mejoren la eficiencia de la empresa.

Estas se realizarán por equipos de trabajo serán abordadas por el jefe quien expondrá los objetivos del área, los niveles de cumplimiento de este y todo lo que quieran sumar los miembros del equipo para dialogar se realizaran durante el mes de acuerdo a la agenda de cada equipo se sugiere que sea durante las ultimas dos semanas para poder mirar correctamente los números a exponer.

La primera de ellas se realizará en marzo de 2023 con la consolidación de los temas a tratar, el diseño de los informes a presentar y la realización de la misma, con una duración de no mas de 2 horas.

En cuanto a temas o problemas que no puedan resolverse en el momento por que requieren la intervención de otras áreas quedaran pendientes para la reunión siguiente, todos los asistentes firmaran el resumen prestando conformidad a que todo lo que se dialogó está documentada. Esto se remitirá a la sede central para ser archivado (Anexo III- Diagrama de reunión).

Se destinará un presupuesto de \$ 60.000 mensuales para el refrigerio de quienes participen lo que da en 6 meses un total de \$ 360.0000

La evaluacion deberá verse reflejada en la encuesta de clima laboral en la sentencia sobre la comunicación del líder y el equipo de trabajo debiendo estar esta sentencia por encima de los 70 puntos.

Por otro lado, se instalarán debajo de las carteleras boxes de acrílico para que las personas puedan expresar lo que necesitan, piensan y sienten que la compañía podría mejorar, teniendo la posibilidad de forma anónima de dejar sus comentarios con respecto a lo que sucede en cada una de las unidades de negocio, y de esta forma poder los directores gestionar mejoras que son comunes a cada actividad.

Los buzones de sugerencia son un elemento que potencia a la comunicación interna y genera mayor participación por parte de los empleados debido a que estos pueden ponerle voz a sus sentimientos y con ello lograr cambios o aportes que mejoren el sentimiento de pertenencia.

Esta acción se realizará en paralelo con la instalación de las carteleras en enero con la compra e instalación en los lugares comunes elegidos junto con una papeleta en donde deberán marcar si se trata de un comentario, problema o sugerencia.

La gestión de lo vertido en el buzón la realizará el gerente de cada área quien consolidará las solicitudes y las elevará al directorio para su tratamiento y posterior gestión de cada comentario, con excepción de la problemática que deberá resolverse en origen, habiendo una planilla para que puedan exponer las soluciones arribadas en un drive al que tendrán acceso los dueños de Redolfi, realizando todos los viernes el levantamiento de comentarios.

En relación con los costos se deberá tener en cuenta la compra de 20 box acrílicos que tienen un precio unitario de \$ 1800 lo que da un total de \$ 36.000.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta que al menos se generen 5 interacciones por semana en el buzón de sugerencias de Redolfi.

Capacitación en liderazgo coach

La formación de quienes ejercen el poder en Redolfi será la última etapa del plan de implementación debido a que este proceso es imprescindible ya que quienes son jefes en la compañía carecen de competencias comunicacionales y blandas que mejoren la satisfacción de los equipos de trabajo.

Contar con líderes coach en la empresa significa un cambio de paradigma dejando la administración de personas para ser gestores de los cambios del capital humano que hay en Redolfi, siendo este un estilo que ayuda a generar autonomía en los equipos y transformar realidades adversas, realizando cambios positivos en la vida de las personas que son coacheadas, no solo mejorando su performance profesional sino también personal.

Buscando la efectividad del cursado y teniendo en cuenta que existe una dispersión geográfica en Redolfi la capacitación se realizará de forma asincrónica, mediante videos grabados y materia de estudio disponible en el campus de Capacitarte, consultora dependiente de la Universidad de Buenos Aires, en lo que refiere a cursos de extensión.

Si bien la modalidad es totalmente home todas las semanas tienen la obligación de completar un módulo de forma tal de terminar en el tiempo estipulado, dictándose durante 8 semanas durante abril y mayo de 2023 (Anexo I – Plan de formación).

En cuanto al costo que tiene este proceso de formación \$ 15.400 por asistente lo que participarán serán 10 mandos medios y directores lo que da un total de \$ 154.000

Los resultados esperando para quienes tomen el curso es que sean capaces de transformar sus vidas y la del entorno, desarrollar mecanismos efectivos para la comunicación, maximizar el potencial de sus subordinados, reconocer las emociones y entender la de sus trabajadores, asumir la responsabilidad de sus logros y desafiar los obstáculos que se encuentran en el camino.

La evaluación del curso es teórico-práctico y considerándose aprobado quien supere las dos instancias con una nota superior a 7.

Marco de tiempo para la implementacion

Tabla 2 – Diagrama de Gantt

Acción/ Mes	Enero				Febrero				Mazo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Instalación de carteleras	■																			
Buzones de Sugerencia	■																			
Eventos corporativos					■															
Reuniones mensuales									■											
Capacitación en liderazgo coach													■				■			

Fuente elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementacion

Para calcular el impacto de la implementacion deberá hacerse mediante la aplicación del retorno de inversión que se obtiene mediante un coeficiente entre el beneficio a obtener y los costos del proyecto.

El beneficio a obtener enunciado en el objetivo general es del 8% sobre las ganancias netas de Redolfi que en esta caso datan del año 2018 por un total de \$ 6.195.536,11 que deberán actualizarse teniendo en cuenta lo informado por el INDEC (2022)

- Año 2018: \$ 6.195.536,11
- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 9.528.734,53
- Inflación 2020 – 36,1 % - \$ 12.968.697,69
- Inflación 2021 – 50,9 % - \$ 19.561.764,81
- Inflación acumulada octubre 2022 66,1% - \$ 32.492.091,34

- Beneficio que obtener 8 % - \$ 2.599.367,30

Los costos del plan de acción son los siguientes:

- Instalación de carteleras - \$ 51.980
- Eventos corporativos - \$ 600.000
- Reuniones mensuales - \$ 360.000
- Buzon de sugerencias - \$ 36.000
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 154.000
- Honorarios por diseño de la propuesta 5 % sobre el beneficio - \$ 129.968,73
- Costo total - \$ 1.333.948,73

Cálculo del retorno de inversión:

$(\text{Beneficio por obtener} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$

$(\$ 2.599.367,30 - \$ 1.333.948,73) / \$ 1.333.948,73 \times 100 = 94 \%$

El resultado obtenido de 94 % indica que Redolfi por cada cien peso que invierta obtendrá como beneficio \$ 94.

Conclusion

Como conclusion de este reporte de caso se puede afirmar que los problemas detectados con relación a la falta de canales de comunicación y forma de gestionar de los mandos medios pudieron ser abordados en su totalidad mediante la implementacion de un programa que apunta por un lado a mejorar la imagen que tiene las personas sobre Redolfi y dándoles elementos para que ellos puedan expresarse con confianza, logrando que los equipos estén más enfocados en la consecución de los objetivos.

Realizar un programa que tenga por objetivo reconocer, informar y escuchar son tres pilares esenciales para que las empresas como Redolfi generen un cambio en la forma en que gestionan a sus recursos, dándoles la importancia que merecen y formándolos para el negocio del futuro en donde las habilidades son lo mas importante que puede tener una persona para ser competitiva en un mercado cambiante, siendo el líder coach la persona capaz de realizar las actualizaciones necesarias en sus equipos potenciándolos para alcanzar el alto rendimiento por medio de procesos de feedback.

El aporte que genera este trabajo a Redolfi es poder darle nuevas herramientas que lleven a un impacto positivo en la organización en donde las comunicaciones estén orientadas por medio de una política siendo los responsables de cada unidad de negocio los encargados de gestionarla y mejorar el ambiente en el que estan insertos sus trabajadores, acompañados por jefes que buscan no solo la satisfacción de sus subordinados sino también que estan atentos a sus necesidades, poniendo a las personas en el centro como ejes no solo de la producción sino también del éxito de la compañía.

Teniendo en cuenta la vision de recursos humanos es menester reconocer que las organizaciones que tienen en cuenta la comunicación interna y la forma de liderar de sus mandos medios son aquellas abiertas a las criticas constructivas que provocan mejoras a nivel gerencial debido a que creen que sus empresas son una construcción colectiva en donde cada persona aporta su conocimiento, expertise y logros personales para que estas se desarrollen y crezcan, dándole mayor importancia a cada comentario que presupone una oportunidad para ser mejores.

Recomendaciones

Se recomienda en función del plan presentado que en un futuro se digitalicen las carteleras y el buzón de sugerencias para realizar una gestion mas centralizada y de esta forma contribuir al medio ambiente en el consumo de papeles.

También se podrán sumar otros eventos corporativos como fiestas de fin de año para generar mayor comunión entre las distintas unidades de negocio.

En cuanto a temas no abordados se recomienda a la organización incorporar el departamento de recursos humanos para tener una mejor gestión del personal, delimitar las áreas seguras en los depósitos para evitar accidentes de trabajo, mejorar el área de marketing para tener mensajes mas efectivos con los clientes, realizar una correcta división del trabajo para evitar superposiciones de tareas.

Bibliografía

- Brandolini, A., & Gonzalez, F. (2009). *Comunicacion interna*. Buenos Aires: La Crujia.
- Canva . (2022). *Histora de Redolfi S.R.L*. Cordoba: UES21 .
- Capriotti, P. (1998). *La comunicacion interna bidireccional*. Tarragona, España: Diaz de Santos .
- Diario El Numeral . (22 de Julio de 2022). <https://elnumeral.com>. Obtenido de <https://elnumeral.com>: <https://elnumeral.com/2022/07/27/bajan-las-ventas-en-supermercados-pero-suben-en-shoppings/>
- El Cronista . (24 de Agosto de 2022). <https://www.cronista.com/>. Obtenido de <https://www.cronista.com/>: <https://www.cronista.com/economia-politica/cristina-kirchner-frente-a-frente-con-mauricio-macri-la-encuesta-para-2023-que-preocupa-a-todos/>
- Garcia, J. (1998). *Comunicacion Interna*. Madrid: Diaz de Santos .
- Garma , I., Lopez , J., & Montoro , J. (2018). *Planeamiento estrategico de la comunicacion* . Lima .
- Herandez, E. (2006). *Coaching* . Mexico : UOC.
- Infoleg. (2022). *Ley 27506 y 20744*.
- Lussier, M., & Achua, S. (2002). *Liderazgo*. Mexico D.F.: Thomson Learning.
- Marano , E. (2020). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach*. Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Martinez, M. (2003). *Infuencia del liderazgo en supervisores para la motivacion personal*. Puebla: UMA.
- Parselis, M. (2017). *Web 2.0 y nuevos interrogantes en la comunicación*. Buenos Aires: UCA .
- Pineda, P., & Mora , I. (2019). *Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable*. Buenos Aires: UBA.
- Scott, I. (2017). *El Coaching Gerencial : Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones*. Buenos Aires: Posgrado y Sociedad.

Silva, M. (2020). *Silva, Maria el trabajo del profesional de Recursos Humanos puede generar una diferencia en el desarrollo profesional de las trabajadoras, no solo mediante nuevas políticas o programas a favor de la diversidad, sino también generando un cambio a través de*. Buenos Aires: San Andres .

Silva, R. (2011). *La intercomunicacion*. Perspectiva.

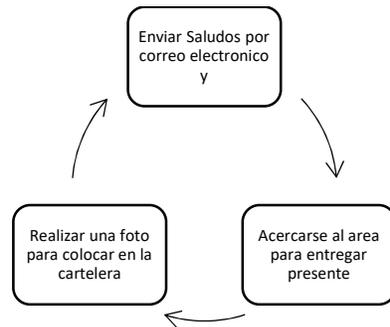
Anexos

Anexo I – Ejemplo de Cartelera



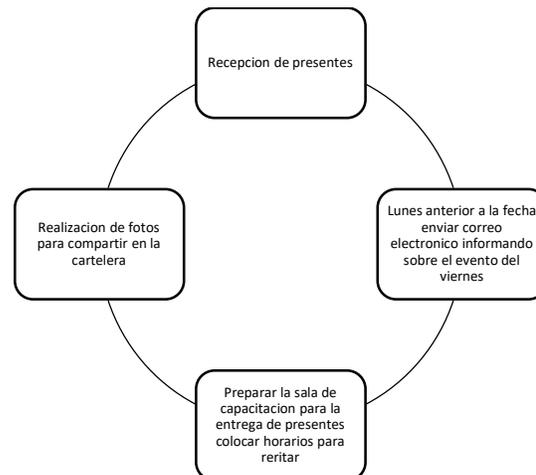
Anexo II – Diagrama de Eventos

Cumpleaños:



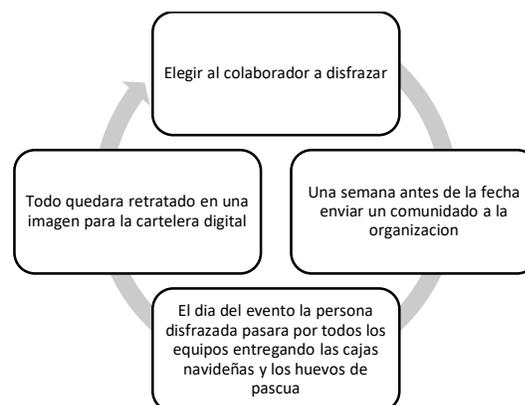
Elaboración propia.

Día del padre y de la madre



elaboración propia

Pascuas y Navidad



Anexo III– Programa de liderazgo coach

Contenido y temáticas incluidas en el curso:

Fundamentos del Coaching

- Definiciones del concepto de Coaching “Lo Ontológico y lo Transformacional”
- Acepciones del término “Coaching”
- Diferencias conceptuales
- El Aprendizaje: concepción Activa del Aprendizaje: Zonas de Aprendizaje
- Responsabilidad
- Modelos Mentales

El Aprendizaje Organizacional.

- El Lenguaje y su influencia
- El ejercicio de la Coordinación y el Management: Observaciones y Juicios
- Los Equipos de Trabajo, concepción y Coaching
- Los Modelos Mentales
- Columna Izquierda
- Compromiso
- Promesa
- El Feedback

Relación Coach- Cliente

- Las Etapas: Introducción, Exploración, Expansión y Cierre
- Pasos del Proceso de Coaching

Comunicación Efectiva

- Escucha Activa: Implicancia corporal, discurso, comprensión, reflexión
- El Papel de la intuición
- El Respeto por el Otro
- La Generación de Empatía
- La Maestría en la formulación de Preguntas.

Coaching y Liderazgo Organizacional

- El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo
- Empowerment y Liderazgo
- El aporte del Coaching a los equipos de trabajo.