

Trabajo final de grado



Universidad Empresarial Siglo 21

**Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de
Líderes Coach en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Daiana Mariel Barrionuevo

DNI: 40.438.187

VRHU17757

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba

- 2022

Agradecimientos

Le agradezco a mi familia por haberme dado la posibilidad de estudiar y acompañarme en este proceso.

A mis padres por trabajar tan duro para pagar mis estudios, a toda mi familia por alentarme a seguir estudiando para alcanzar mis sueños. Mi querida abuela y mis hermanos siempre fueron un gran apoyo en estos años.

Gracias a todos por su ayuda.

Resumen

Este trabajo de reporte de caso se basa en J. & J.A Redolfi S.R.L una empresa oriunda de Córdoba de carácter familiar, posee 4 socios y más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas. Esta empresa centraliza sus esfuerzos hacia su público externo, concentrándose solo en ventas, dejando de lado el bienestar de sus colaboradores. Presenta múltiples falencias en su comunicación; la informalidad, la inexistencia de canales oficiales de comunicación interna y la falta de tecnología en los mismos desencadena una cultura organizacional vulnerable ante un entorno desafiante. También se evidencio la falta de liderazgo coach en los mandos medios, reflejando la falta de empatía hacia sus trabajadores. Es por estos motivos que se implementa un plan de comunicación interna que este dirigido a combatir estas cuestiones y genere una cultura organizacional participativa que unifique la empresa. La capacitación en liderazgo coach será crucial para transitar esta transformación. De esta manera Redolfi crea una cultura participativa con valores compartidos y empleados fidelizados aumentando su rentabilidad a un 8%.

Palabras claves: Cultura organizacional, Comunicación Interna, Liderazgo Coach.

Abstract

This case report work is based on J. & J.A Redolfi S.R.L, a family-owned company from Córdoba, has 4 partners and more than 50 years in the food wholesale sector and owns a chain of wholesale and pre-sales sales. This company centralizes its efforts towards its external audience, concentrating only on sales, leaving aside the welfare of its employees. It has multiple flaws in its internal communication; informality, the absence of official channels of internal communication and the lack of technology in them trigger an organizational culture vulnerable to a challenging environment. There was also a lack of coaching leadership in middle management, reflecting a lack of empathy towards their workers. It is for these reasons that an internal communication plan is implemented that is aimed at combating these issues and generates a participatory organizational culture that unifies the company. Coaching leadership training will be crucial to this transformation. In this way Redolfi will increase its profitability by 8%.

Keywords: Organizational Culture, Internal Communication, Coach Leadership.

Índice

Introducción	5
Análisis de situación	8
Análisis PESTEL.....	10
Factores políticos.....	10
Factores económicos	11
Factores sociales.....	11
Factores tecnológicos	11
Factores ecológicos.....	12
Factores legales.....	12
Análisis Porter.....	13
Análisis FODA.....	15
Marco teórico	18
Cultura organizacional	18
Comunicación interna	18
Comunicación digital	19
Comunicación interna 2.0	19
Coaching y liderazgo coach	20
Diagnóstico y Discusión	21
Plan de implementación	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos	23
Alcances.....	23
Acciones.....	23
Aplicación de la plataforma Discord	23
Buzón de sugerencias y cartelería.....	24
Reuniones y Aniversario Redolfi.....	26
Capacitación en Liderazgo Coach	28
Marco temporal de la implementación	29
Evaluación del impacto de la implementación	29
Conclusión	31
Recomendaciones	32

Referencias	33
Anexos	37
Anexo 1: Guía de uso de la plataforma Discord.....	
Anexo 2: Buzón de sugerencias	
Anexo 3: Formulario de uso de sugerencias.....	
Anexo 4: Banner y vinilo de pared con la misión, visión y valores de Redolfi	
Anexo 5: Tipos de reuniones recomendadas en Redolfi	
Anexo 6: Invitación al aniversario nº63 “Feliz cumpleaños Redolfi”	
Anexo 7: Planilla de formación y temario de capacitación en Liderazgo coach.....	

Introducción

La empresa J. & J.A Redolfi S.R.L es de carácter familiar, posee 4 socios, se encuentra en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, Argentina. Tiene más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Se encuentra posicionada como una prestigiosa distribuidora y mayorista de productos alimenticios con una amplia cartera de proveedores en la provincia de Córdoba, abarcando cuatro ciudades de la misma como Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto, Córdoba y James Craik sin olvidar el norte de Santa fe, La Pampa y San Luis.

Cuenta con autoservicios mayoristas y distribuidoras en la provincia de Córdoba la cual comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas.

Tiene una misión, visión y propósito orientada al crecimiento constante a nivel regional y provincias vecinas del norte argentino. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. En este trayecto logró incrementar su número de sucursales, medios de transporte y un número considerable de empleados. En la actualidad cuenta con 140 personas que forman parte de esta empresa de los cuales 24 son vendedores distribuidos en las cuatro sucursales y con 3.500 clientes en diferentes zonas.

Se detectaron problemáticas a nivel general como la ausencia de procesos formales, registros de documentación desactualizada para una adecuada organización y planificación de funciones. No posee la tecnología adecuada para su gestión ya que solo usan Excel para esos fines.

Falta de un departamento de recursos humanos el cual es de vital importancia para llevar a cabo una planificación adecuada, análisis y descripción de puestos, procesos de reclutamiento y selección e inducción en los nuevos colaboradores, planes de capacitación.

La problemática principal es la nulidad existente de una gestión de comunicación interna, reflejando esfuerzos mínimos en poder identificar las necesidades del público interno el cual debería estar alineado con los objetivos de J. & J.A Redolfi S.R.L. Por último, se evidencia también la falta de formación de líderes coach en los puestos jerárquicos, esto imposibilita contribuir el desarrollo de las competencias de sus colaboradores.

Se muestra a continuación antecedentes relevantes para la comprensión de este trabajo final.

Según Postiglione (2018) en su tesis de metodología cualitativa de la Universidad Del Este en Buenos Aires, habla sobre el fundamento más importante que comprende la comunicación interna que es brindar un feedback constante a sus colaboradores para poder generar una guía en el transcurso de su trayectoria laboral que les permita rendir correctamente y de la mejor manera posible. “De hecho el saber aprovecharlo puede motivar a trabajar más y mejor, aumentando la productividad y la eficiencia” (Postiglione, 2018, p. 22)

Al referirse a la comunicación interna se deberá comprender que el fin más valioso que supone es el bienestar de sus colaboradores al brindar un ambiente de trabajo que impulse al crecimiento del equipo mediante la motivación laboral.

Galíndez y Guzmán (2017), en un estudio de investigación descriptiva realizado en el banco BBVV Francés de Buenos Aires, explican los beneficios que logra obtener una empresa al implementar una gestión de comunicación interna.

A través de una gestión formal de comunicación interna, las empresas comparten su visión, valores y objetivos entre sus colaboradores. La comunicación organizacional contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. (Galindez, Guzmán, 2017, p. 9)

El liderazgo coach en las organizaciones se convirtió en una necesidad para poder crear la autonomía necesaria en su capital humano brindando una nueva perspectiva de aprender a desarrollarse y ser más efectivos.

Marchesán (2017) en su trabajo final de grado realizado en Córdoba Argentina sobre los aportes del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial lleva a cabo una investigación exploratoria/cualitativa a 71 líderes de distintas organizaciones. Concluye que “El coaching ontológico realiza una importante contribución al desarrollo de las habilidades blandas necesarias para el liderazgo”. (Marchesán, 2017, p.85). Las organizaciones fomentan cada vez más una cultura de coaching para mejorar el desempeño de las personas facilitando un progreso continuo en sus metas y logro de objetivos.

Por otra parte, Elizalde (2013) realiza un estudio de metodología descriptiva en Victoria provincia de Buenos Aires Argentina, evalúa las diferencias en el Coaching dirigido a un ejecutivo Pyme y a un ejecutivo de una gran empresa. Se llegó a la conclusión de que El ejecutivo Pyme está involucrado en muchas áreas de su empresa y está ocupado en sobrevivir (como empresa) por lo que contratan coaches para gestionar mejor sus negocios y profesionalizar la empresa. Por otro lado Los ejecutivos de las grandes empresas, están mejor organizados en relación a la división de tareas pero tienen serias dificultades a la hora de relacionarse con sus subordinados llevando a que contraten coaches para lograr mejoras en términos de comunicación y liderazgo por parte de los Gerentes de área, mejoras en los resultados “duros” del negocio y también obtener buenos resultados en las encuestas de clima laboral. (Elizalde, 2013, p. 2).

La relevancia de esta propuesta radica en que la comunicación interna es fundamental en las organizaciones de diferentes tamaños y en este caso permitirá lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación de las estrategias de negocio de J. & J.A Redolfi S.R.L y adaptarse a los cambios, lo cual deberá estar acompañados por una formación de líderes coach que faciliten el aprendizaje continuo ayudando a maximizar el potencial personal y profesional en su equipo de trabajo. Al mismo tiempo permitirá reforzar su cultura y transformarse en una organización con un ambiente más participativo y productivo.

Análisis de situación

Analizando la situación de la empresa, un factor importante que se debe contemplar es el contexto epidemiológico que atravesó el país, los cuales generaron restricciones y pérdidas económicas en los últimos años. La empresa J.& J.A Redolfi S.R.L debe estar preparada para escenarios similares en un futuro y poseer capacitaciones constantes para poder sobrellevar la situación con éxito y saber cómo actuar ante respectivos casos.

Es de vital importancia conocer la visión, misión y valores de la misma para poder comprender hacia dónde quiere llegar y cuál es la situación que atraviesa.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Canvas, 2022, <https://n9.cl/19ple>).

Misión

Atender las necesidades de nuestros 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. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas, 2022, <https://n9.cl/19ple>).

Valores

- “Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso”. (Canvas, 2022, <https://n9.cl/19ple>).
- “Confianza, nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa”. (Canvas, 2022, <https://n9.cl/19ple>).
- “Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia”. (Canvas, 2022, <https://n9.cl/19ple>).
- “Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera”. (Canvas, 2022, <https://n9.cl/19ple>).
- “Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones”. (Canvas, 2022, <https://n9.cl/19ple>).
- “Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad”. (Canvas, 2022, <https://n9.cl/19ple>).
- “Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción”. (Canvas, 2022, <https://n9.cl/19ple>).

Toda cultura en una empresa se basa en su misión, visión y valores que comparte. En este caso Redolfi no lo transmite a sus colaboradores ya que no hay ningún medio por el que ellos puedan acceder a esta información, no está publicado en su página institucional ni al interior de la misma. Esto refleja una brecha entre lo que manifiesta y la realidad organizacional.

En cuanto a su estructura está orientada a potenciar sus ganancias dejando de lado el bienestar de sus colaboradores. La relación entre las sucursales, áreas y los puestos está marcada por una jerarquía vertical, las ordenes se dan desde los niveles superiores a los inferiores.

La empresa se encuentra en una buena posición en su rubro, pero no está libre de falencias como la falta de un departamento de recursos humanos el cual provoca procesos de reclutamiento y selección e inducción pocos certeros, entre otros. La mayor falencia que se detectó es la falta de una gestión de comunicación interna y liderazgo coach.

No posee canales de comunicación establecidos ni estrategias dirigidas para implementar un plan de comunicación en la actualidad. Sin embargo, el posicionamiento y el prestigio de J. & J.A Redolfi S.R.L hace posible el patrocinio de eventos y equipos deportivos de la provincia de Córdoba de la ciudad de James Craik, esto genera una ventaja competitiva.

En la actualidad J. & J.A Redolfi S.R.L se relaciona con su público externo patrocinando un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik. Se encargan de proveer a los mismos de equipamiento deportivo como camisetas con la marca de la empresa, etc. Además, colaboran con radios del pueblo, publican las infoguías de Río Cuarto y con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional .

En este caso la responsabilidad social empresaria es muy importante para favorecer la imagen de la empresa, de esta forma al mostrar a la comunidad su perfil solidario logra una importante presencia en la región.

Se mostrará a continuación el macro contexto por medio del análisis Pestel el cual permite conocer la situación a nivel nacional que afecta a la empresa por medio de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Análisis PESTEL

Factores políticos

El gobierno implemento las siguientes medidas para amortiguar los efectos de la inflación.

El banco central “calibrará las tasas de interés de manera de garantizar una mayor disponibilidad de instrumentos de ahorro que permitan a los argentinos obtener rendimientos acordes con la evolución de la inflación y del tipo de cambio” (BCRA,

2022, <https://n9.cl/rri3>). Esto contribuye a estabilizar las expectativas cambiarias y favorece el proceso de desinflación.

También para recuperar la actividad económica y el cambio estructural, “continuará estimulando tanto la intermediación como la inclusión financiera de individuos y empresas, propendiendo a cumplir con las necesidades de financiamiento para el desarrollo del consumo, la inversión productiva y el cambio tecnológico”. (BCRA, 2022, <https://n9.cl/rri3>).

Factores económicos

La economía en Argentina es cada vez más inestable. “Desde el 1 de enero y respecto al dólar estadounidense, el peso argentino se devaluó 25% al tipo de cambio oficial y 50% al MEP, mientras que el promedio regional, excluyendo Argentina fue de 1%”. (Fundación Libertad y Progreso, 2022, <https://n9.cl/n81to>). Como resultado se devalúan los salarios y crece la brecha entre el aumento de precios y tarifas de los servicios con el aumento de los salarios, llevando a una fuerte recesión y deterioro laboral.

La inflación se encuentra en alza en los últimos años por motivo de recesión. “El Índice de Precios al Consumidor habría registrado una suba en torno al 6,5%” (Randazo, 2022, <https://n9.cl/zj2wy>) para el mes de agosto. En cuanto a los alimentos varía entre 6,4% y 7,5%.

Factores sociales

El gobierno argentino anuncia algunos aumentos de tarifas de energía, transporte y expensas que impactara de manera directa o indirecta en la calidad de vida de las personas y en los costos de producción de las empresas. A partir de septiembre comienza a regir la quita de subsidios y un incremento del 20% en la luz y el gas en los hogares. Medios de transporte como el subte en Buenos Aires un 40% más, taxis un 30% más. Todo esto termina afectando el consumo. (Escobar, 2022).

Factores tecnológicos

Luego de la pandemia, Microsoft realiza un informe analizando las decisiones que están tomando las organizaciones en materia de tecnología. “...El 88% de las pyme se vio obligada a digitalizar sus procesos mientras que un 66% se siente preparada para

adoptar nuevas tecnologías”. (Catalano, 2021, <https://n9.cl/dzcz8>). Esto abre nuevas puertas para reinventar la forma en que las pymes se conectan con sus clientes. Un 54% de estas empresas afirman “... que el teletrabajo aumentó la calidad de vida de los empleados, razón por la que el 52% pone foco en capacitarlos respecto de las nuevas tecnologías”. (Catalano, 2021, <https://n9.cl/dzcz8>).

Factores ecológicos

En los últimos años la sustentabilidad social tomó gran relevancia en las empresas, generando concientización de los recursos naturales, estas medidas conllevan una inversión considerable como es el caso de los bonos verdes y sustentables

SAP presenta el informe La Sostenibilidad en la Agenda del Liderazgo Latinoamericano, el cual arroja que el 38% de las empresas Argentinas “confirma haber incorporado a sus estrategias de sostenibilidad más pilares relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Herrera, 2022, <https://n9.cl/qbrol>) en el último año. Un 74% ya implementa estas estrategias en su negocio, marcando una diferencia del 23% respecto del año 2021.

La presidenta de SAP, Cristina Palmak, sostiene que tanto la rentabilidad como la sostenibilidad “...pueden llevarse a cabo en simultáneo y tanto los consumidores como los inversores están inclinándose a elegir empresas responsables con el ambiente y con las comunidades en las que operan”. (Herrera, 2022, <https://n9.cl/qbrol>).

Matias Isasa, bajo el Programa de Finanzas Sustentables de la Comisión Nacional de Valores CNV “tiene por objetivo concientizar a los actores del mercado de capitales local sobre la relevancia de integrar en las decisiones de inversión el análisis de impacto en la sociedad, en el ambiente y en el buen gobierno corporativo” (Bengochea, 2021, <https://n9.cl/bw3v8>), para complementar los análisis de riesgos/rentabilidad en las empresas. Además, con la creación de Fondos Comunes de Inversión (abiertos y cerrados) y Fideicomisos Financieros se persigue estimular la inversión en activos sostenibles. (Bengochea, 2021, <https://n9.cl/bw3v8>).

Factores Legales

- Decreto 573/2022: el 02-07-2022 se decretó feriado nacional por el presidente de la nación en repudio a los acontecimientos que lesionan la democracia y la vida institucional. (Argentina.gob.ar, 2022, <https://n9.cl/vg1bn>).
- Decreto 789/2021: establece los feriados nacionales en la república argentina provocando un día no laborable en el sector privado y público. (Argentina.gob.ar, 2022, <https://n9.cl/nybin>).
- Ley 22.802 de lealtad comercial. Con el fin de garantizar transmitir información verdadera sobre los bienes y servicios que adquieren los consumidores y al mismo tiempo que los proveedores se manejen con reglas claras. (Justicia Colectiva.org, s.f., <https://n9.cl/t82zk>).
- Bajo la Resolución 1050/2021 publicada por la Secretaría de Comercio Interior se estableció los precios máximos de venta al consumidor de productos de canasta básica. Estos estarán vigentes hasta el 7 enero del año 2022 con una posible prórroga. (Podio, 2022, <https://n9.cl/j34q9>)
- En el año 2022 el Gobierno Nacional lanzo el acuerdo con más de 100 empresas productoras argentinas para ampliar la lista de precios cuidados y reducir los efectos de la inflación. (Argentina.com.ar, 2022, <https://n9.cl/ncbsz>).

A continuación, se analizará el micro contexto de J. & J.A Redolfi S.R.L por medio del análisis Porter el cual permite conocer los factores que influyen a nivel regional en la provincia de Córdoba.

Análisis Porter

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta empresa oriunda de Córdoba, posee seguridad ante la nueva competencia porque brinda precios competitivos que nuevas empresas no podrían ofrecer en poco tiempo de su llegada al mercado.

J. & J.A Redolfi S.R.L cuenta con 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital James Craik, esto fue posible como resultado de sus años de trayectoria además de

encuentra ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, y cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m².

Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, también limita con provincias del país como La Pampa, San Luis y Santa Fe.

Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba y otras provincias vecinas.

Esta larga trayectoria generó ganancias que fueron invertidas a lo largo de los años generando un fuerte posicionamiento hacia la competencia.

2. Rivalidad entre competidores existentes

Podríamos decir que se clasifican en dos grupos:

- Mayoristas con salones comerciales por cada zona son los siguientes
- ✓ En Río Tercero: Luconi Hnos.
- ✓ En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- ✓ En San Francisco: Dutto Hnos.
- ✓ En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.
- Empresas con preventistas y entrega a domicilio.

La competencia más fuerte es Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

No debemos olvidar a competidores de menor peso, que son los de mayor importancia, son pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales

- ✓ En Río tercero: Luconi Hnos.
- ✓ En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- ✓ En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- ✓ En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Esta competencia es de suma importancia se encuentra localizada en zonas estratégicas a sus sucursales, no se debe subestimar a la competencia.

3. amenazas de productos y servicios existentes

La empresa J. & J.A Redolfi S.R.L posee una amplia gama de marcas de primera calidad y sustitutas que ofrece a sus clientes marcas como Kodak, Arcor entre otras.

Posee la seguridad de poder afrontar la innovación constante de productos y de marcas sustitutas que ingresan al mercado como una alternativa a la recesión que atraviesa muchas provincias del país incluido Córdoba y sus alrededores.

4. poder de negociación del proveedor

J. & J.A Redolfi S.R.L es una empresa reconocida en la provincia de Córdoba cuenta con más de 50 años de trayectoria en dicho transcurso logró tener experiencia en negociaciones con clientes y proveedores, esto le brinda a la empresa una fuerte ventaja competitiva frente a otras empresas generando una mayor rentabilidad.

Sus empleados brindan asesoramiento a sus clientes generando un mayor poder de negociación y un fuerte posicionamiento para J. & J.A Redolfi S.R.L.

5. poder de negociación del cliente

Esta empresa familiar a lo largo de sus 50 años logró obtener en la actualidad 3.500 clientes lo cual habla muy bien de la misma, genera confianza y respeto lo cual facilita la comercialización de sus productos.

Análisis FODA

Se mostrará a continuación el análisis FODA para analizar y evaluar la situación actual de A. J. & J. A. Redolfi de manera externa e interna.

Fortalezas

- Más de 50 años de trayectoria
- Brinda una amplia variedad de productos y marcas a sus clientes
- Ofrece precios competitivos a sus clientes
- Inspira confianza en sus clientes
- Abarca casi en su totalidad la provincia de Córdoba
- La empresa se encuentra arraigada a sus valores

- Empleados fidelizados

Oportunidades

- Posee un alto grado de confianza en sus clientes
- Facturación constante en efectivo con sus clientes
- Brindan asesoramiento comercial a sus clientes
- Los supervisores ofrecen promociones contantes logrando captar clientes
- La herramienta Google My Business les permite incorporar nuevos clientes
- Inversión de capital constante
- Imagen agradable en la comunidad de sus sucursales

Debilidades

- Atravesó por un difícil proceso de sucesión en los años 90s.
- Falta de un departamento de recursos humanos
- Poca presencia en redes sociales
- Página web poco atractiva
- No cuentan con un plan de marketing
- Cierre de una sucursal por un incendio
- Poca innovación tecnológica
- Procesos de reclutamiento y selección deficientes
- Falta de un plan de comunicación interna

Amenazas

- Competencia feroz
- Competidores que utilizan plataformas virtuales para realizar ventas
- Innovación tecnológica de la competencia
- Paros de rutas, que obstaculicen las ventas
- Altos impuestos
- Desvalorización constante del peso argentino
- Contexto epidemiológico de COVID, Influenza en el país
- Atravesar una recesión económica en el país.
- Contexto político inestable
- Expectativas de carácter negativa por el aumento en la inflación de los precios

Luego de este análisis y desde la mirada profesional de recursos humanos se identifica a Redolfi como una organización con un enfoque puramente comercial, con poca innovación tecnológica, no hay registros que midan el desempeño de los colaboradores; su gestión comunicacional es de carácter informal recayendo en canales de comunicación no establecidos promoviendo la posibilidad de rumores y generando desconfianza e incertidumbre en los colaboradores.

Redolfi toma decisiones sin tener en cuenta las necesidades de sus empleados y al mismo tiempo estos no conocen la visión, misión y valores porque no está plasmada en la empresa. No pone ningún tipo de esfuerzo en comunicarse con sus colaboradores ya que no se realizan eventos sociales o reuniones informales para generar vínculos. El intercambio de información entre jefes y subordinados es de vital importancia para que el trabajo del día a día sea más eficiente, a su vez, la falta de transparencia y claridad en las comunicaciones generan trabajo deficiente, una inevitable caída de la productividad y el desconocimiento de hacia dónde se dirige.

Marco teórico

A continuación, se brinda las siguientes definiciones para explayar los conceptos vistos en apartados anteriores: cultura organizacional, comunicación interna, Comunicación digital 2.0 y por último la definición de coaching y liderazgo coach.

Cultura organizacional

A su vez la cultura organizacional juega un rol fundamental en la gestión de la comunicación interna porque afianza los valores y hábitos de los colaboradores. El autor Ritter (2008) define este concepto como un marco de referencia para los colaboradores de una organización.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización, esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo. (Ritter, M., 2008, p. 115).

Este autor transmite la visión sobre la importancia de crear una cultura orientada al liderazgo.

Es necesario un equipo y crear una cultura que forme líderes a lo largo y ancho de la organización para que cualquiera que sea el trabajo que desarrollen, los empleados vean cómo son las cosas en el presente además puedan imaginarse cómo deberían hacerse en el futuro. (Ritter, M., 2008, p.115).

Comunicación interna

La comunicación interna es el factor más importante en las organizaciones al momento de transmitir la cultura organizacional, planificar las estrategias y la implementación de cada acción y a la vez unifica a una organización en su totalidad.

Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini, A. González Frígoli, M. Hopkins, 2009, p.25).

La comunicación interna debe ser un factor motivacional en el equipo que permita la interacción alentando a los colaboradores a promover su propio liderazgo.

Respecto a su postura con el liderazgo Brandolini, A. González Frígoli, M. Hopkins, (2009), sostienen la importancia de generar un trayecto de comunicación que proporcione un feedback, para alentar el crecimiento entre los colaboradores.

La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feedback) o de dos vías, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos (tanto del emisor como del receptor). (Brandolini, A. González Frígoli, M. Hopkins, 2009, p.33).

Comunicación Digital 2.0

El autor González Frígoli et al. (2016) al referirse a este concepto señala, “es el proceso de la digitalización de la cultura, la transformación de la información, las imágenes, los sonidos y mensajes en bytes capaces de fluir por diferentes plataformas...”. (González Frígoli et al., 2016, p.21-22). Esto quiere decir que con el avance de la tecnología se crean nuevas formas de comunicación en donde se intercambian mensajes a través de un medio digital y de forma inmediata.

Formanchuk (2010) habla de comunicación interna 2.0 cuando se refiere al paso de la comunicación interna tradicional a una digital. Él dice que este tipo de comunicación “... implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información”. (Formanchuk, 2010, p.12) Para ello se necesita “...un modo de

organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales. Donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos e intercambios también se flexibilizan y dinamizan (...) bajo un modelo de red de interacciones”. (Formanchuk, 2010, p.16)

Coaching y liderazgo coach

Villa (2010) define el coaching como “aquel proceso de acompañamiento individualizado (coach) en el que el pupilo (coachee) lidera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto” (Villa, J., 2010, p.20). Este es un proceso de aprendizaje y apoyo que transforma lo que eres ahora y lo que quieres ser. Por otro lado, “el liderazgo coach es un proceso donde se combina el desarrollo organizacional con el crecimiento profesional y personal de los colaboradores”. (Villa, J., 2010, p.81).

De estas dos definiciones nace un nuevo rol que cumple un líder coach, el cual consiste en identificar y desarrollar el potencial de sus colaboradores, motivándolos para que sean capaces de resolver situaciones por sí mismos, que salgan de su zona de confort fijándoles metas y retos que les permitan crecer, proveerles de feedback, escucha activa y empática, intercambiando pareceres y colaborando mutuamente en busca del éxito. (Villa, J., 2010, p.81).

Como afirman estos autores la comunicación interna está estrechamente relacionada a la cultura de una empresa. Solo a través de la comunicación se transmiten el propósito, los valores, costumbres, formas de hacer las cosas, objetivos y metas que se quieren alcanzar. Adaptarse a las nuevas tendencias digitales que exige el mercado también impacta en la comunicación interna. Las herramientas digitales conforman una tendencia de crecimiento, potenciando la colaboración e interacción entre colaboradores.

Todo esto deberá contar con una formación de líderes coach que impulse el cambio necesario que permita encaminar las acciones correspondientes para lograr aprender a comunicar de manera correcta con su público interno. Por este motivo surge la necesidad de generar habilidades de liderazgo coach en las organizaciones porque se convierte en un factor importante para el desarrollo de habilidades en la gerencia.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo con la información recabada se puede detectar la problemática que afecta a esta empresa.

A. J. & J. A. Redolfi posee una mala gestión de comunicación, esto se debe por diversas causas que condujeron a esta problemática, impactando de manera negativa en el clima y cultura organizacional.

A continuación, las causas se segmentarán en varios apartados tratando de explicar el motivo de la situación actual en la organización. En primer lugar, falta de un profesional que asuma la responsabilidad de la comunicación interna, en diseñar y gestionar un plan de comunicación, dejando en evidencia que no cuenta con un área de la organización que se encargue en crear las políticas y estrategias de comunicación y un diagnóstico comunicacional el cual no es integrado en la planificación. En segundo lugar, falta de canales oficiales de comunicación para difundir entre los colaboradores de Rodolfi la misión, visión y objetivos de la organización, para entender hacia donde desean llegar, la ausencia de los mismos lleva a la desinformación y desmotivación. En tercer lugar, inexistencia del diálogo interno entre los equipos, esto refleja la poca integración entre los colaboradores de diferentes sectores y sucursales al no generar eventos sociales ni reuniones, empobreciendo la cultura organizacional porque los valores no son compartidos generado por la falta de una cultura homogénea. El cuarto lugar se enfoca en el poco desarrollo de medios de comunicación digital. La falta de tecnología en sus medios de comunicación limita a sus colaboradores porque la comunicación deja de ser accesible para los mismos, generando poca empatía. El último lugar es la creación de rumores. En el momento que la organización deja de comunicar de manera formal se crea un vacío de información y es rellenado por comunicaciones informales, esto genera un alto nivel de rumor. La información tiende a distorsionarse y crear discusiones, malos entendidos y un clima laboral tenso entre sus colaboradores generando incertidumbre entre los mismos por la desinformación lo que debilita aún más su cultura.

Es esencial abordar esta problemática porque si esto no se modifica se corre el riesgo de llevar a la organización a una cultura donde sus miembros estén desintegrados, con incertidumbres, sin metas claras y un clima laboral de desconfianza provocando un mal funcionamiento en toda la organización en su conjunto.

Al diseñar cualquier acción o planificación que lleve a cabo la empresa se debe contemplar la comunicación interna como una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos propuestos.

Todo empleado desea en la empresa que le ofrezca todo tipo de incentivos que lo motiven, un trabajo con nuevos retos que afrontar que le permitan seguir creciendo y avanzando en su carrera profesional, ser escuchado y reconocido en lo que hace.

Bajo este escenario vale la pena implementar una política interna que genere los procedimientos necesarios para fomentar una comunicación formal y eficiente, logrando establecer los canales necesarios para afianzar y fidelizar los vínculos con los colaboradores.

La formación de líderes coach también es de vital importancia ya que permitirá ayudar a los colaboradores a generar autonomía en sus decisiones, porque la presencia de un coach es el facilitador que permite lograr objetivos profesionales y personales.

Por lo tanto, estas medidas se deben insertar en un plan estratégico de comunicación interna, que refuerce la cultura de la empresa. Solo así se podrán reducir gradualmente estos inconvenientes.

En consecuencia, estas acciones van a repercutir en un aumento de la rentabilidad de Redolfi, en crear una cultura participativa con valores compartidos y empleados con mayor compromiso e identidad con la organización.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna en J. & J.A Redolfi S.R.L para integrar a todos los colaboradores en una cultura participativa y así incrementar la rentabilidad.

Objetivos específicos

1. Implementar la formalidad de la comunicación interna mediante la aplicación de la plataforma Discord.
2. Favorecer la conexión entre los colaboradores con las decisiones estratégicas por medio de un buzón de sugerencias y cartelera para transmitir la misión, visión y valores de Redolfi.
3. Estimular el dialogo interno y crear vínculos entre la dirección y los colaboradores a través de reuniones y el festejo del aniversario de Redolfi.
4. Realizar capacitaciones a los mandos medios sobre liderazgo coach a través de un curso dictado de manera online para aumentar las habilidades comunicativas.

Alcances

Geográfico: Se llevará a cabo en la empresa J. & J.A Redolfi S.R.L que se encuentra en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina. En esta propuesta participara la casa principal y todas las sucursales.

Temporal: Todas las acciones que se realizarán en esta propuesta tendrán lugar desde 01/01/2023 hasta 31/07/2023.

De contenido: Se realizará una capacitación en liderazgo coach a los mandos medios de la casa central de Redolfi.

Acciones

Aplicación de la plataforma Discord.

Discord es un servicio de mensajería instantánea que se adapta a las necesidades de los colaboradores permitiendo abastecerlos de información inmediata y de alcance general. Esto es importante porque facilita la comunicación entre equipos, áreas y sucursales manteniendo unidos a todos los colaboradores.

Funciona a través de servidores, dentro de los cuales se crean canales que permiten segmentar por área dentro de la empresa y roles según los cargos que desempeñen. Con esta herramienta se puede planificar reuniones para comunicarse por mensajes de texto o de voz y llamadas sin límites de tiempo. Es una nueva forma de trabajar para estar permanentemente al día de los cambios.

A continuación, se detallarán los pasos a seguir para implementar esta acción.

Se contrata a un técnico que realice el diseño del contenido personalizado y adaptado a las necesidades de la empresa. Creando los canales y gestionando los permisos para cada usuario.

El gerente general será el responsable de crear una cuenta y administrar todo el contenido que circule dentro de la plataforma.

Se enviará un mensaje general de correo electrónico a todos los colaboradores con el link de ingreso a Discord, adjuntando un tutorial para su correcto uso (*Ver anexo I*).

Por medio de la implementación de esta aplicación se espera disminuir el nivel de errores por falta de información y rumores. Se consolidará la comunicación interna de la organización generando una cultura participativa.

- Recursos necesarios: cada colaborador deberá disponer de un celular con acceso a internet o una computadora.
- Responsable: Asesora externa de recursos humanos y Técnico en computación.
- Marco de tiempo: Se realizará el 01 de enero hasta el 20 de enero 2023.
- Costo: Esta es una aplicación gratuita. Sueldo del técnico: \$168.015 (Glassdoor, 2022).
- Honorarios de asesora externa de Recursos Humanos: \$105.900 (Comunicación CGCET, 2022).

Buzón de sugerencias y Cartelería

Táctica 1: El buzón de sugerencias es importante porque promueve una cultura abierta y participativa, involucrando a los empleados en la mejora continua de la empresa fomentando el progreso, ya que pueden aportar ideas para reducir costos o

generar nuevas fuentes de ingreso. A través del mismo se podrán recibir sugerencias y aportaciones o denuncias de manera anónima por parte de los colaboradores.

Este canal de comunicación es beneficioso para la empresa porque es una forma de empoderar a los colaboradores y generar participación de los mismos, también permite atraer a los empleados para expresar sus inquietudes y de esta forma sentirse escuchados. Esto se implementará en la sede principal y en las cuatro sucursales. Se estipula realizar estas instalaciones en 20 días. Estos buzones se insertarán en cada sucursal en las respectivas áreas de descanso de las mismas con un formulario (*Ver Anexo 2 y 3*) y una lapicera.

A continuación, se mostrará con más detalle el proceso de esta acción.

- El supervisor de cada departamento deberá informar en una reunión la incorporación del buzón de sugerencias.
- Todos los empleados podrán depositar sus sugerencias cuantas veces así lo deseen.
- Los empleados tendrán la opción de identificarse o mantenerse en anonimato llenado los formularios que estarán colocados al lado del buzón.
- Se procederá a la recolección de estas aportaciones los días lunes a las horas 10:00 por el supervisor de cada área.
- Estas sugerencias se gestionarán de la siguiente manera, de carácter urgente, comentarios y aportaciones.
- El gerente en conjunto con el supervisor de cada área, evaluará las sugerencias para darle su debido tratamiento.
- Se eliminará cualquier comentario que se considere ofensivo o que contenga blasfemias.
- Las de índole de emergencia relacionada con los problemas que atravesase un colaborador, se le brindará una respuesta en el lapso de una semana y se gestionará una solución pronta, dándole el debido respeto que merece tal situación.
- En el caso de comentarios y aportaciones, se comenzará por guardar el registro de las mismas y se pondrá un lapso de 15 días de máximo para brindar una respuesta y un seguimiento para evaluar su efectividad.

- Estos procesos se darán por finalizados al generar un feedback con el colaborador que haya dejado su aportación y poner en práctica estas sugerencias.
- Se colocará un mural en la recepción de cada sucursal en donde se anunciarán todas las sugerencias aprobadas.

Táctica 2: Es fundamental establecer un camino a seguir para alcanzar el éxito. Es por eso que transmitir a los colaboradores los pilares corporativos de la empresa, como son, la misión, visión y los valores, es la base para enfocar los esfuerzos a una misma dirección y alinear los objetivos entre Redolfi y sus colaboradores.

Esto se realizará por medio de carteles (*Ver anexo 4*) posicionados en cada sucursal en sitios estratégicos de fácil acceso para los empleados como por ejemplo, las áreas de descanso, hall de entrada o en lugares a definir por el Gerente General.

- Recursos necesarios: 5 buzones, 5 tableros de anuncios, block de hojas para imprimir los formularios, 5 banners, 5 vinilos de pared.
- Marco de tiempo: 23/01/2023 hasta el 17/02/2023.
- Responsables: Gerente General, Supervisor de cada área y Asesora externa de recursos humanos.
- Costos:
 - Tablero de anuncio c/u \$2.089, en total \$10.445.
 - Buzones c/u \$ 5.990, en total \$29.950.
 - Block de 500 hojas, \$1.340.
 - Banners, \$9.100 c/u, en total \$45.500.
 - Vinilos de pared \$3.285 c/u, en total \$16.425.
- Honorarios de asesora externa de Recursos Humanos: \$105.900 (Comunicación CGCET, 2022).

Reuniones y Aniversario Redolfi

Es fundamental incluir las reuniones porque ésta herramienta es considerada dentro de la comunicación como la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial éste proceso está relacionado de manera directa con la toma de decisiones.

A través de las reuniones se obtiene información valiosa y oportuna del estado actual de la empresa, es uno de los recursos más abundantes de la comunicación interna

porque permite indagar y obtener soluciones a problemas que se interponen con los objetivos propuestos.

Los beneficios que se obtienen de las reuniones son:

- La interacción entre los participantes permite generar nuevas ideas.
- Los colaboradores obtienen información de sus superiores conociendo las decisiones que les afectan y que puedan expresar su opinión a través de canales específicos.
- Los gerentes o jefes pueden recopilar información de su personal para mejorar su toma de decisiones y lograr una planificación exitosa
- Permite encontrar mejoras de oportunidades para áreas determinadas de la empresa.

A continuación, se mostrarán las reuniones básicas que no pueden faltar en Redolfi (*Ver anexo 5*):

a. De directorio o gerencias: en ellas se reunirán los colaboradores más influyentes de la organización. Los asuntos tratados en estas reuniones pueden ser del tipo estratégico, financiero, comercial o estructural en el cual se toman dediciones importantes sobre el rumbo de la empresa, como por ejemplo tratar el plan estratégico que se está llevando a cabo para la expansión y organización interna de Redolfi.

b. Reuniones entre gerencias con jefes o supervisores de áreas: en estas reuniones se comunican los objetivos, las novedades, las formas de trabajo y los plazos establecidos. También se planifican las acciones para mejorar los procesos de transporte de mercaderías, de logística, proveedores y clientes.

c. Reuniones de los jefes con su personal: estas reuniones tendrán como objetivo detectar e informar los problemas que surjan en los procesos operativos, los desvíos y las necesidades de mejora. Aquellos problemas que no se puedan resolver por ellos mismos serán derivados a la gerencia para su análisis y tratamiento

d. Reuniones generales: en estas reuniones lo que se pretende es reunir a todo el personal para crear vínculos entre ellos y crear un momento agradable. En el caso de Redolfi, se sugiere recomendar como tema a desarrollar la creación de un evento social en particular “Feliz cumpleaños Redolfi” (*Ver anexo 6*) para celebrar el aniversario N°

63, el cual será realizado con el propósito de integrar a todos los colaboradores para unificar y fortalecer al equipo de trabajo.

- Recursos necesarios: Servicio de catering, salón de eventos, camisetas.
- Marco de tiempo para el aniversario: 21/02/2022 al 03/03/2022
- Responsables: Directivos de la empresa, plantel completo de colaboradores, Asesor de RRHH.
- Costos: Servicio de catering para 140 personas \$196,000 Alquiler de salón de eventos \$ 15.000. 140 camisetas personalizadas \$775 c/u, en total 108.500.
- Honorarios: \$105.900 (Comunicación CGCET, 2022).

Capacitación en liderazgo coach

La capacitación en liderazgo coach es fundamental porque permite a los mandos medios desarrollar una comunicación efectiva en la empresa, delegar tareas más eficientemente, transmitir los valores, tener la capacidad de liderar equipos y adaptarse a los cambios del mercado.

Se contratará el servicio del Centro de e-learning de UNT.BA que brinde el acompañamiento a los mandos medios para adquirir las habilidades necesarias para gestionar una buena comunicación interna.

Los participantes aprenderán a:

- Incrementen la capacidad de comunicación y de construcción de acuerdos para la tarea, a nivel horizontal y vertical favoreciendo un libre intercambio de información y generando un clima de trabajo participativo.
- Adquieran el dominio de herramientas que posibiliten una mejora en el rendimiento de las personas y equipos a cargo.
- Construyan un plan de acción para la resolución de conflictos orientado a la preservación del vínculo y el logro de los objetivos de trabajo.
- Administren y valoren el proceso de enseñanza en el puesto de trabajo utilizando los recursos disponibles.

- Practiquen modelos de coaching para facilitar el desempeño de los miembros del equipo.
- Identifiquen los estilos de liderazgo apropiados según el nivel de autonomía de los colaboradores.
- Desarrollen habilidades de liderazgo que promuevan la productividad del equipo de trabajo y el buen clima interno. (Centro de e-learning, s.f.)

Planilla de formación y temario (*Ver anexo 7*)

Recursos necesarios: Computadoras con acceso a internet.

Marco de tiempo: Comienza el 16/03/2023, duración 20 semanas.

Destinatarios: Gerente general, Gerente de ventas, Gerente de administración y finanzas y Jefe de Depósito y logística.

Costo: Precio por persona \$58.461, en total \$233.844.

Marco temporal de la implementación

Diagrama de Gantt:

ACCIONES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				junio				julio															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
Aplicación Discord	■																																							
Incorporación de buzón de sugerencias y cartelería.					■																																			
Feliz cumpleaños Redolfi									■																															
Capacitación sobre liderazgo coach.													■																											

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Para medir el impacto que tendrá esta propuesta se utilizara el ROI como herramienta.

Se ajustarán los resultados de las utilidades del ejercicio cerrado del año 2018 de acuerdo a la inflación del año 2022.

- Resultados al 2018 \$ 6.195.536
- Resultados al 2019 - Inflación 53,8% (INDEC, 2019) \$ 9.528.734,37
- Resultados al 2020 - Inflación 36,1% (INDEC, 2020) \$ 12.968.607,48
- Resultados al 2021 - Inflación 50,9% (INDEC, 2021) \$ 19.569.628,69
- Resultados al 2022 - Inflación 83% (INDEC, 2022) \$ 35.812.420,5

Con este resultado final se espera obtener un incremento de la rentabilidad que será de un 8% más.

Acciones de la propuesta a desarrollar:

Acciones	Costo
Implementación de la herramienta Discord	\$ 168.015
Buzones de sugerencias y cartelería	\$ 103.660
Aniversario Redolfi	\$ 319.500
Capacitación de líderes coach	\$ 233.844
Honorarios del Asistente de RRHH	\$ 317.700
Costo total de la propuesta	\$ 1.142.719

Fuente: Elaboración propia

Calculo del retorno de inversión:

$$\frac{2.506.869,43 - 1.142.719}{1.142.719} \times 100 = 119,38\%$$

Significa que por cada \$100 invertidos la empresa va a recuperar \$119,38

Conclusión

A lo largo de este trabajo de reporte de caso, se evidencia la importancia que tiene la comunicación interna y como esta incide en los procesos de gestión de la organización. Por medio de las herramientas utilizadas se define a Redolfi como una empresa con un enfoque comercial, dándole poca significancia a sus colaboradores al no compartir su misión, visión, y valores, provocando debilitamiento de la cultura organizacional, reflejando una incoherencia entre lo que dice y hace en el día a día.

El punto central es la informalidad y falta de tecnología en su comunicación, brindando pocos esfuerzos en generar una comunicación interna eficaz, dejando de lado el fortalecimiento e integración de los equipos de trabajo de cada sucursal. Esto genera una cultura débil y frágil ante escenarios adversos y desafiantes. No debemos olvidar que los colaboradores son los “voceros” y comparten sus vivencias entre ellos y con el público externo, son el reflejo de la cultura organizacional.

La comunicación interna debe estar enfocada en generar una gestión que integre a todos los miembros de la organización y al mismo tiempo logre atraer al público externo a querer formar parte del equipo. Por medio de la creación de nuevos canales de comunicación se logra generar nuevos espacios conversacionales. Del mismo modo, para poder transitar un proceso de transformación de una cultura organizacional cuya comunicación interna es pasiva a una más activa, se necesitan líderes con facultades comunicativas, para lo que se les brinda una capacitación en Liderazgo Coach. Este tipo de liderazgo es un factor significativo en la organización, porque serán ellos quienes lleven a Redolfi a convertirse en una compañía viable, exitosa, eficiente y perdurable en el tiempo.

La comunicación interna nunca debe ser considerada como un elemento secundario por más desafiante y agotante que parezca, los esfuerzos de las tácticas comunicacionales siempre deben aferrarse al bienestar de los colaboradores para brindar un buen clima de trabajo. Es por ello que debe generar una cultura sólida y adaptarse a la misma, y a la innovación constante. La digitalización en Redolfi juega un rol clave para su expansión y perdurabilidad en el tiempo, porque será un cambio significativo en su cultura organizacional, al dirigir sus esfuerzos hacia sus colaboradores al darles protagonismo. Estos cambios promueven la formulación y aplicación de estrategias de recursos humanos en las necesidades de Redolfi.

Recomendaciones

Se sugiere en Redolfi la incorporación de un departamento de recursos humanos, el cual debe ser una moneda de dos caras, por un lado, debe brindar asesoramiento y dirigir esfuerzos en gestionar un ambiente de trabajo armonioso para los colaboradores los cuales se sientan protegidos por el equipo de recursos humanos. Por otro lado, debe enfocarse en potenciar la rentabilidad de la empresa y alcanzar los objetivos propuestos.

La ausencia de un departamento de recursos humanos es un factor crítico en Redolfi por la falta de gestión y organización. La incorporación de este departamento, provoca la integración de cada sucursal y llevará el seguimiento de su reestructuración como también de nuevos proyectos a desarrollar.

En materia de comunicación interna se recomienda el respaldo de la gerencia para el éxito de este plan de comunicación. El monitoreo y seguimiento de esta estrategia, es fundamental porque se logra ver si es necesario realizar alguna modificación para la eficacia de esta táctica para su posterior evaluación.

Es por ello que se sugiere como acción futura una auditoria de comunicación interna para poder medir la veracidad cuantitativa de este plan de comunicación y ver si fueron obtenidos los resultados deseados.

Como última recomendación se sugieren dos medidas. Una es la aplicación de programas de planes de carrera para seguir reforzando su mensaje interno, para garantizar la equidad del esfuerzo y desarrollo de cada trabajador. Los programas de planes de carrera impulsan el crecimiento profesional de los colaboradores y evita la fuga de talento, logrando reforzar su misión, visión y valores.

La otra medida es cartelería sobre difusión de políticas de higiene y seguridad en la totalidad de cada sucursal, para evitar accidentes y dar un lugar fundamental al orden y señalización, de esta manera se dará respuestas a posibles dudas por parte de los colaboradores. Estos cambios en Redolfi impulsaran una transformación de su cultura organizacional y alentara a cada colaborador a superarse cada día para alcanzar los objetivos propuestos. Por consiguiente, se facilitará la formulación y aplicación de estrategias para satisfacer las necesidades específicas de recursos humanos en Redolfi.

Referencias

- Brandolini, A. González Frígoli, M. Hopkins, N. (2009) Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina.
- Ritter M., (2008) Cultura Organizacional. Editorial La Crujía. Primera Edición. Buenos Aires, Argentina.
- Villa, J. Caperan, J. (2010) Manual de coaching: Como mejorar el rendimiento de las personas. Editorial Profit.
- Argentina.gov.ar (11 de enero 2022) *+Precios Cuidados 2022 se renueva con el doble de productos* Recuperado de <https://www.argentina.gov.ar/noticias/precios-cuidados-2022-se-renueva-con-el-doble-de-productos>
- Argentina.gov.ar (2 de septiembre 2022) *Legislación y Avisos Oficiales*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/270892/20220902>
- Argentina.gov.ar (15 de noviembre 2021) *Feriatos Nacionales 2022*. Recuperado de <https://www.argentina.gov.ar/normativa/nacional/decreto-789-2021-356678>
- BCRA Banco central de la república Argentina (enero 2022), *Política monetaria* Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp
- Bengochea C. (11 de marzo 2021). Sustentabilidad: cómo se prepara la Argentina para satisfacer esta tendencia en los mercados. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/sustentabilidad-como-se-prepara-la-argentina-para-satisfacer-esta-tendencia-en-los-mercados-nid11032021/>

Catalano A. (12 de marzo 2021) ¿Por qué el teletrabajo será clave para reactivar a la economía y crear empleo? IProfesional. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/334999-en-modo-teletrabajo-asi-se-moveran-las-contrataciones-en-2021>

Centro de e-learning, (s.f.) *Experto Universitario en Liderazgo Efectivo de Personas y Equipos para mandos medios* Recuperado de <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/experto-universitario/684/experto-universitario-en-liderazgo-efectivo-de-personas-y-equipos-para-mandos-medios>

Comunicación CGCET (18 de octubre 2022) *Honorarios sugeridos*. Recuperado de <https://www.cgcetucuman.org.ar/honorarios/>

Elizalde M. R. (2013) *Coaching Ejecutivo: un estudio sobre las diferencias entre las Pymes y las Grandes Empresas* Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/908/1/%5BP%5D%5BW%5D%20MBA%20Elizalde.pdf>

Escobar B. (31 de agosto 2022) *Inflación septiembre 2022 en Argentina: cinco aumentos que pondrán presión al IPC*. Bloomberg Línea. Recuperado de <https://www.bloomberglinea.com/2022/08/31/inflacion-septiembre-2022-en-argentina-cinco-aumentos-que-pondran-presion-al-ipc/>

Fundación Libertad y Progreso (20 de julio 2022), *En lo que va de 2022 el peso argentino es la moneda que más se depreció en toda la región*. Agrositio. Recuperado de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/224071-en-lo-que-va-de-2022-el-peso-argentino-es-la-moneda-que-mas-se-deprecio-en-toda-la-region#:~:text=Desde%20el%201%20de%20enero,fue%20de%201%25...&text>

=En%20lo%20que%20va%20de%202022%2C%20el%20peso%20argentino%20 fue,estadounidense%20en%20toda%20la%20regi%C3%B3n.

Galíndez L., Guzmán M. (2017) *Influencia de la comunicación interna en la Dirección Estratégica de BBVA Francés* Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8183/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Glassdoor (20 de octubre 2022) *Sueldos para técnico en redes*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/t%C3%A9cnico-en-redes-sueldo-SRCH_KO0,16.htm

Herrera C. (26 de agosto 2022) *Negocios sustentables: la ola del talento verde llega a las empresas argentinas*. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/negocios-sustentables-la-ola-del-talento-verde-llega-a-las-empresas-argentinas-nid20082022/>

INDEC (Diciembre 2019). *Índices de precios al consumidor Vol. 34, n° 1*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf

INDEC (Diciembre 2020). *Índices de precios al consumidor Vol. 5, n° 1*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf

INDEC (Diciembre 2021). *Índices de precios al consumidor Vol. 6, n° 1*. Recuperado de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf

INDEC (Septiembre 2022). *Índices de precios al consumidor Vol. 6, n° 31*. Recuperado de

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_228DF4F91061.pdf

Justicia Colectiva (s.f.) *Lealtad comercial* Recuperado de
<http://justiciacolectiva.org.ar/wp-content/uploads/2018/04/Ley-clara-Min-Jus-Ley-de-Lealtad-Comercial-Ley-22802.pdf>

Marchesán C. A. (2017) *“Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial”* Recuperado de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13790/MARCHESAN%20CRISTIAN%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Podio, M. (s.f.) *Precios máximos: nueva normativa* WSC Legal. Recuperado de
<https://www.wsclegal.com/es/precios-maximos-nueva-normativa/>

Postiglione M. N. (2018). *Comunicación Interna: Fundación deportistas por la paz*. Recuperado de

<http://dspace.biblio.ude.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/13/Tesis%20Matias%20Postiglione.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Randazo A. (31 de agosto 2022) *La inflación rondó el 6,5% en agosto (y estiman que en septiembre no perforaría el 6%)*. ámbito. Recuperado de
<https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-rondo-el-65-agosto-y-estiman-que-septiembre-no-perforaria-el-6-n5523686>

Anexos

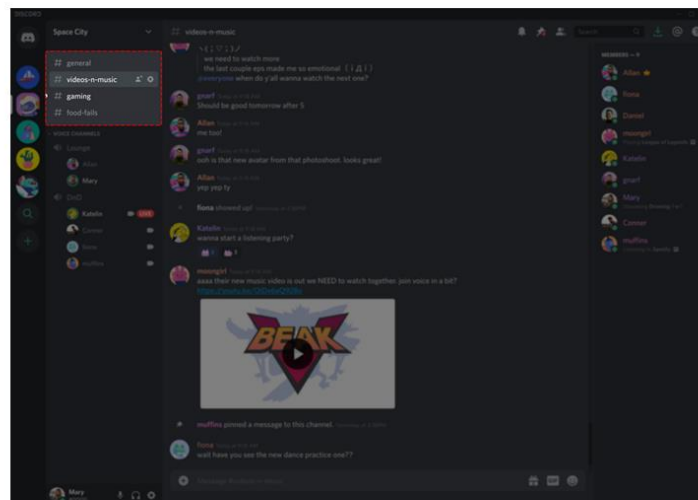
Anexo 1: Guía de uso de la Plataforma Discord



CÓMO USAR LOS CANALES DE TEXTO Y VOZ

Canales de texto:

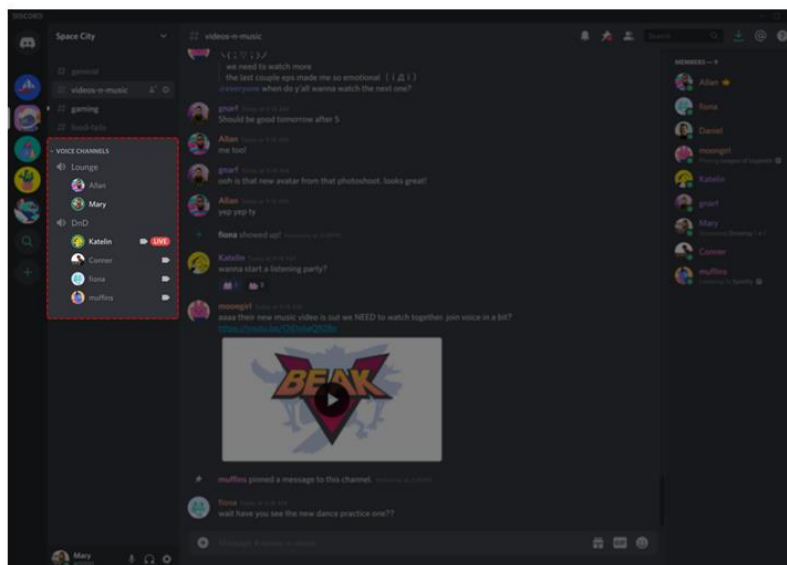
Los canales de texto son espacios separados para hablar por texto. Mantienen las conversaciones organizadas y dan a todos mucho espacio para hablar.



CÓMO USAR LOS CANALES DE TEXTO Y VOZ

Canales de voz:

En los canales de voz puedes pasar el rato con voz y vídeo. No es necesario llamar ni timbrar: basta con hacer clic en un canal de voz para entrar en él.




CÓMO CHATEAR POR VOZ

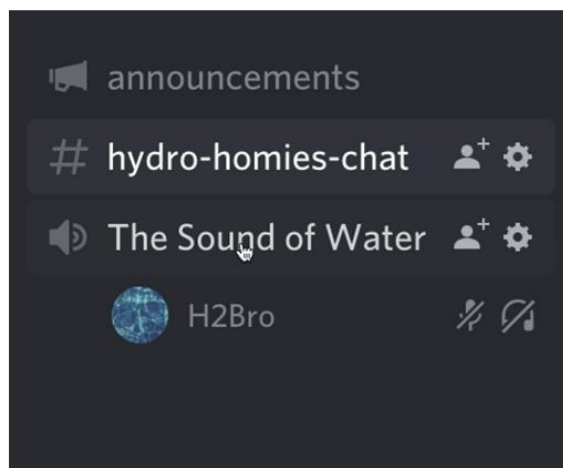
Paso 1: ¡Únete a un canal de voz!

Haz clic en  canal de voz en tu servidor.


Paso 2: ¡Empieza a hablar!

Deberías ver un borde verde alrededor de tu avatar cuando hablas.

Si necesitas cambiar tus ajustes de voz, haz clic en el  para abrir tus Ajustes de Usuario. En el escritorio, lo encontrarás en la esquina inferior izquierda de tu servidor. Desde los Ajustes de Usuario, dirígete a los ajustes de Voz y Vídeo para ajustar la entrada de audio, la sensibilidad de entrada y mucho más.



Consejo extra: Puedes ajustar el volumen de otras personas en el canal de voz haciendo clic derecho en su avatar en el escritorio, o pulsando su nombre en el móvil.

Otro consejo extra: En el escritorio, puedes usar la supresión de ruido KRISP de Discord para filtrar el ruido de fondo no deseado, como el de los cortacéspedes o el del perro de tus vecinos  ladrando como un loco. Puedes activar KRISP desde el `supression.png` icono en el panel de voz inferior izquierdo.

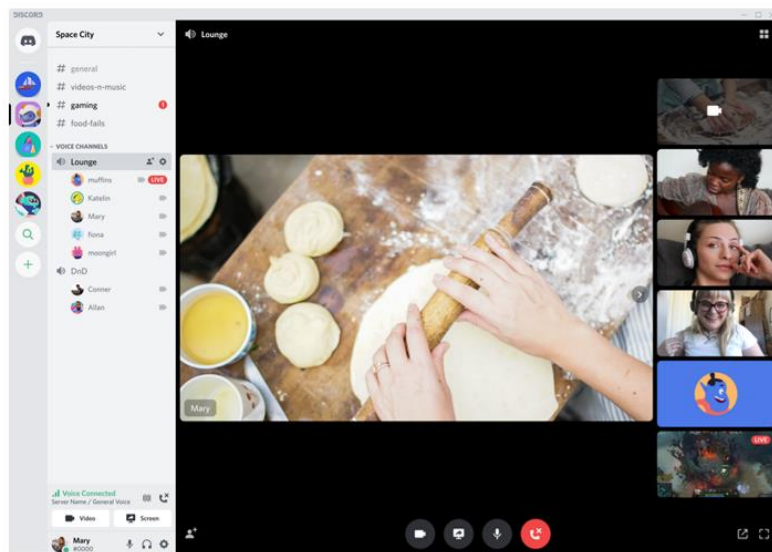
CÓMO REALIZAR VIDEOLLAMADAS

Paso 1: ¡Únete a un canal de voz de voz!

Haz clic en un canal de voz en tu servidor

Paso 2: ¡Comparte tu Vídeo!

Pulsa el botón de Vídeo en la esquina inferior izquierda y tu vídeo se añadirá al canal de voz. Si navegas fuera del canal, sólo tienes que pulsarlo de nuevo para que aparezca



CÓMO COMPARTIR TU PANTALLA

Paso 1: ¡Únete a un canal de voz!

Haz clic en un canal de voz en tu servidor



Paso 2: Activa la pantalla compartida

Pulsa el icono Pantalla en el panel de estado de la voz, cerca de la esquina inferior izquierda, y aparecerá una nueva ventana.

Paso 3: Elige una aplicación o pantalla para compartir

Selecciona una ventana de aplicación individual para compartir, o selecciona una pantalla entera para compartir.

Paso 4: ¡Empieza a Transmitir!

Pulsa el botón “En Directo” en la parte inferior de la ventana cuando estés listo para compartir tu transmisión.

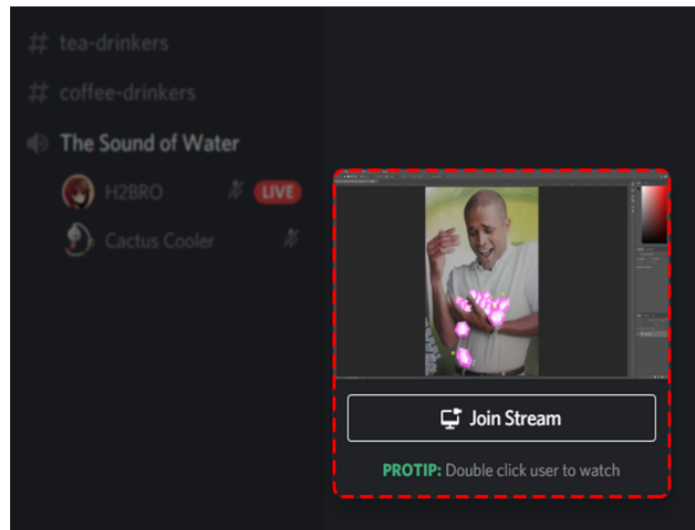
CÓMO REALIZAR VIDEOLLAMADAS

Paso 1: Encuentra una transmisión

Busca a cualquier persona con el icono **LIVE** En Directo dentro de un canal de voz

Paso 2: Únete a la transmisión

Haz clic en el nombre de usuario del transmisor con el icono **LIVE** En Directo para unirte a la transmisión automáticamente.



Una vez que te hayas unido, puedes cambiar el tamaño y la ubicación de tu ventana de visualización. También puedes controlar el audio de la transmisión desde el icono del volumen mientras pasas el ratón por encima de la transmisión.

Anexo 2: Buzón de sugerencias



Anexo 4: Banner y vinilo de pared con la misión, visión y valores de Redolfi



VISIÓN

SER UNA EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO EN EL QUE PARTICIPA ACTUALMENTE, ABIERTO A NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS.

MISIÓN

ATENDER LAS NECESIDADES DE NUESTROS 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. REALIZAR ESTO BRINDÁNDOLES A NUESTROS EMPLEADOS LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR SUS HABILIDADES Y CRECER DENTRO DE LA EMPRESA.

A.J. & J.A.
REDOLFI

NUESTROS VALORES

- **RESPECTO HACIA EL CLIENTE**
- **CONFIANZA**
- **ESFUERZO Y DEDICACIÓN**
- **HONESTIDAD**
- **SENTIDO DE EQUIPO**
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA**
- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

MÁS INFORMACIÓN EN



Anexo 5: Tipos de reuniones recomendadas en Redolfi.

Tipos de reuniones	Participantes	Tema a tratar	Cuando
Reunión de Directorio.	Directorio y Gerentes Generales de cada sucursal.	Expansión y reestructuración. Se extraen conclusiones y se informa sobre el alcance de los objetivos.	Cada 6 meses.
Reunión de Mandos medios.	Supervisores/Jefes de cada área.	Evaluación y planificación de los objetivos.	Cada mes.
Reuniones generales			
Espacios de preguntas y respuestas.	Supervisores/Jefes de cada área con sus respectivos colaboradores.	Lluvia de ideas para aportar nuevas ideas o visiones.	Cada semana
Reunión creativa.	Gerente General y Supervisores.	Mejorar proyectos por medio de las sugerencias del Buzón.	Cada 15 días o una vez por mes.
One to one.	Jefe y Subordinado.	Resolución de conflictos.	Cuando se requiera.

Anexo 6: Invitación al aniversario n° 63, “Feliz cumpleaños Redolfi”.

Se llevara a cabo el día 01 de marzo, de 12:00hs hasta las 20:00hs, en Buenos Aires 223, James Craik, Córdoba. Podrás asistir dentro de este lapso de tiempo.

Tu jornada laboral para ese día será de 5 hs, tanto para el turno mañana como para el turno de la tarde. Se te reintegrara el costo del viatico.

En el evento se brindara comida y bebidas. El Gerente General dará un discurso sobre la misión y visión de Redolfi. Se repartirán camisetas personalizadas con el logo de Redolfi y número de aniversario.





Anexo 7: Planilla de formación y Temario de capacitación en liderazgo coach.

Experto universitario en Liderazgo Efectivo de Personas y Equipos	
<i>Tipo de entrenamiento</i>	<input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Simulación <input type="checkbox"/> Taller <input type="checkbox"/> Presentación
<i>Responsables de formación</i>	Asesora Externa de Recursos Humanos
<i>Objetivo general</i>	Adquirir las competencias necesarias para desempeñar eficazmente el rol de líder de personas y equipos en el ámbito organizacional.
<i>Participantes</i>	Gerente general. Gerente de ventas. Generante de administración y finanzas. Jefe de Deposito y logística.
<i>nivel que se desea alcanzar</i>	Habilidades de comunicación.
<i>Fecha de inicio</i>	16/03/2023
<i>Capacitadores</i>	Karina Mariel Hejler Natalia Castro Alejandro Porta
<i>Requerimientos logísticos</i>	Clases por zoom
	<ul style="list-style-type: none"> ● Material de estudio online ● Computadoras con conexión a internet

Temario

5 módulos – 20 unidades – carga horaria 150 horas.

Módulos	
	Módulo 1: Desarrollo del rol del mando medio
2	Módulo 2: Comunicación efectiva del líder
3	Módulo 3: liderazgo efectivo de equipos
4	Módulo 4: Gestión de recursos humanos
5	Módulo 5: liderazgo y resolución de conflictos
:	<i>Tiempo total de entrenamiento 20 semanas</i>

Módulo 1

Desarrollo del rol del mando	
Unidad 1:	Desafíos del liderazgo
Unidad 2:	Como liderar: modelo de liderazgo situacional
Unidad 3:	Como acordar del desempeño
Unidad 4:	Como delegar efectivamente

Módulo 2

Communication efectiva del lider	
Unidad 1:	La comunicación como herramienta de gestión para un liderazgo efectivo.
Unidad 2:	Como liderar a distintas generaciones
Unidad 3:	Como dar feedback
Unidad 4:	El proceso de cambio y la comunicación

Módulo 3

Liderazgo efectivo de equipos	
Unidad 1:	Modelo de equipos de alto rendimiento
Unidad 2:	Liderando equipos de alto rendimiento
Unidad 3:	Herramienta para trabajar en equipo
Unidad 4:	Trabajo en equipo como procesos de cambio

Módulo 4

Descripción gestión de recursos humanos	
Unidad 1:	Detección de necesidades de organizacionales, de desempeño y aprendizaje.
Unidad 2:	El rol del líder en el proceso de selección.
Unidad 3:	Entrevista.
Unidad 4:	El rol del líder en el proceso de capacitación.enseñanza en el puesto El rol del lider en el proceso de desarrollo. coaching

Módulo 5

Liderazgo y resolución de conflictos	
Unidad 1:	Manejo y resolución de conflictos
Unidad 2:	Modelo de Harvard. Modelo de Thomas Kilmann de resolución de conflictos
Unidad 3:	El conflicto como promotor del cambio
Unidad 4:	El conflicto en tiempos de crisis

Metodología de enseñanza-aprendizaje:

Toda la comunicación con los tutores se realiza por medio del Campus Virtual, el cual estará disponible las 24hs

Foros de debate.

Consultas al tutor por medio de foros y mensajería interna.

Material de lectura obligatoria.

Contenidos complementarios.

Actividades y trabajos integradores individuales y/o grupales.

Clase en tiempo real, mínimo 1 encuentro cada 15 días, a través de Zoom. (Centro de e-learning, s.f.)