



**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

---

---

**El Coaching como herramienta para el  
fortalecimiento de líderes**

**LICENCIATURA EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTA:**

**CRISTIAN GABRIEL SEIDEL**

*VRHU03004*

*DNI: 32.450.569*

**AÑO 2019**

## Agradecimientos

*Un sincero agradecimiento a la Lic. Natalia Gambino por haberme ayudado y haberme guiado a lo largo de estos meses en la construcción de este trabajo, reconociendo su trayectoria como docente de la Universidad Empresarial Siglo 21 y como especialista en el área de Recursos Humanos, y por haber estado presente ante cada inquietud.*

*A mis profesores durante el cursado de mi carrera, por haberme brindado la oportunidad de aprender de ellos y despertar la idea de que uno debe continuar aprendiendo más allá del cursado de una materia, para de esta manera poder convertirme en un buen profesional en todos los aspectos.*

*A mi esposa Karla, por sus palabras de aliento constante para que no bajara los brazos, por su comprensión, por su ayuda incondicional y sobre todo por estar a mi lado en cada una de las etapas del presente trabajo.*

*A mis padres Laura y Raúl, de quienes aprendí y sigo aprendiendo cotidianamente y por haberme prestado un gran apoyo a lo largo de mis estudios.*

*A mi hermana Noely, porque a pesar de la distancia también estuvo presente con su continuo apoyo y motivación.*

*Y a todos los que me han acompañado en esta etapa tan enriquecedora.*

## Resumen

El objetivo de este reporte de caso es lograr la implementación de un plan sistemático de desarrollo de personal en la distribuidora Redolfi, mediante uno de los programas con mayor crecimiento en la actualidad, el *coaching*.

El análisis de situación realizado dio como resultado que la empresa se encuentra en una coyuntura de operación compleja en donde sus fortalezas y oportunidades son ligeramente mayores que sus amenazas, sin embargo, para poder capitalizar esto es de suma importancia que el liderazgo de esta se encuentre preparado para tomar decisiones y fortalecer a los distintos equipos de trabajo.

A partir del diagnóstico inicial, desde un enfoque en la gestión del capital humano, pudieron observarse características de como son llevadas a cabo las funciones generales del área. Posteriormente se elaboró una propuesta de intervención basada en el desarrollo de los líderes de la empresa y en su impacto en el resto de esta. La estrategia propuesta pretende ir más allá de los conceptos administrativos preexistentes, potenciando los recursos humanos, físicos y económicos disponibles, buscando generar una mejor alternativa de desarrollo sin modificar el modelo de gestión administrativa actual, pero a futuro debería de buscarse la creación de un área de recursos humanos en la empresa.

*Palabras claves: Redolfi, coaching, implementación, recursos humanos.*

## Abstract

The objective of this case report is to achieve the implementation of a systematic staff development plan at Redolfi, through one of the fastest growing programs in these days, *coaching*.

The analysis of the situation showed as a result that the company is operating in a very complex environment where the strengths and opportunities are slightly greater than the threats, however, in order to capitalize on this it is very important that the leadership of this company is prepared to make decisions and strengthen the different work teams.

The initial diagnosis made from the point of view of human capital management, characteristics of how the general functions of the area are carried out could be observed. Afterwards, an intervention proposal was made based on the development of the company's leaders and its impact on the rest of the company. The proposed strategy aims to go beyond pre-existing administrative concepts, enhancing human, physical and economical resources available, seeking to generate a better development alternative without modifying the current administrative management model, but in the future the creation of an area of human resources in the company should be strongly considered.

*Key words: Redolfi, coaching, implementation, human resources.*

## ÍNDICE

Introducción	1
Análisis de Situación	4
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de Implementación	20
Conclusiones	31
Bibliografía	33
Anexos	
Anexo 1 – Encuesta 1: imagen de la empresa en los empleados	
Anexo 2 – Encuesta 2: clima interno	
Anexo 3 – Herramienta 1: Ejemplo de agenda de reunión inicial	
Anexo 4 – Herramienta 2: Ejemplo de agenda de sesiones de coaching	
Anexo 5 – Herramienta 3: Planilla de seguimiento	
Anexo E – Formulario descriptivo del trabajo final de graduación	

## Introducción

La organización objeto de estudio de este reporte de caso lleva por denominación social *A.J. & J. A. Redolfi S. R. L.* cuya sede central se ubica en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba.

Con 60 años en el mercado, se dedica al sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y posee distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Para cubrir una zona geográfica tan extensa, la empresa cuenta con una flotilla variada de vehículos entre los que se encuentran 3 autos, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Al mismo tiempo, para dar servicio a esta zona geográfica, cuenta con un plantel compuesto por 140 empleados.

En la actualidad la empresa cuenta con aproximadamente 3500 clientes y comercializa productos de empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson & Johnson, Fratelli Branca, Kodak, entre las más importantes.

Se observa que, en la sede central de la empresa, hace más de una década, se realizó una encuesta de clima organizacional con reactivos orientados a medir el liderazgo y la comunicación interna. Los resultados de esta no fueron procesados, por lo que no hay claridad en estos indicadores.

Al no haber datos concretos, esto nos abre interrogantes sobre la eficacia del liderazgo en la empresa y sobre la efectividad de los canales de comunicación utilizados actualmente.

Por esta razón y considerando la extensión geográfica de la empresa, es de vital importancia el desarrollar algún canal tecnológico que facilite la comunicación interna y de un programa de coaching para fortalecer el liderazgo dentro de la empresa.

En el entorno tan dinámico en el que se circunscriben las organizaciones hoy en día, el desarrollo de los colaboradores y en especial de los líderes juega un papel importante para que las empresas se mantengan o aumenten su productividad y que al

mismo tiempo puedan dar respuesta tanto a las demandas de los empleados como también a las demandas del mercado.

Dado que este no es un tema menor, se puede constatar que ha sido objeto de estudio en varias oportunidades como se puede apreciar a continuación, puesto que el desarrollo tiene impacto en varias aristas de la relación de la empresa con sus empleados.

El área de recursos humanos es la encargada de planificar y desarrollar procesos y programas orientados al desarrollo del personal, pero sin la participación de los líderes no se obtendrán los resultados esperados. Uno de estos programas que se encuentra en franco crecimiento de implementación es el *coaching*, dado que sus beneficios son muy tangibles.

Los principales objetivos que tienen las empresas cuando buscan implementar un programa de *coaching* según Jiménez (2009) son: *fortalecer el desempeño profesional de sus directivos, desarrollar capacidades de comunicación y desarrollar las capacidades de liderazgo.*

Giménez (2009), asegura que un directivo puede convertirse en *coach* si su liderazgo está orientado a lograr conocerse a uno mismo, tener objetivos determinados y comunicarlos de manera correcta, generar confianza entre los empleados y tomar decisiones efectivas. Por otro lado, este mismo autor (Giménez, 2009) establece que el trabajo de un *coach* es hacer preguntas, escuchar y ayudar a su *coachee* desarrolle todas sus capacidades, garantizando de esta manera su desarrollo.

Por su parte, los autores Mejía, Carrasquero y Moreno (2009) manifiestan que el *coaching* no sólo se relaciona con el desarrollo del capital humano, sino también con la motivación y el desempeño de los empleados y, por lo tanto, está estrechamente ligado a los objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo.

Se debe destacar que todo proceso de *coaching* tiene como puntapié inicial el análisis de la situación inicial del empleado, haciendo foco en las debilidades y fortalezas que este posee para desempeñarse en su posición actual. Para que este proceso dé resultado, lo fundamental es que sea sincero, flexible y auténtico, caso contrario se corre el riesgo de convertirse en un proceso de capacitación temporal. (Mejía, Carrasquero y Moreno, 2009)

Para que cualquier programa orientado al desarrollo de los empleados tenga éxito no debemos de quitar la vista del proceso de comunicación interna, ya que si esta es deficiente o presenta *ruido* es probable que se generen conflictos interpersonales o incluso entre las distintas áreas, poniendo en riesgo el esfuerzo realizado.

El siglo XX fue testigo de cómo el marco de actuación de las organizaciones fue sufriendo transformaciones, pasando de ser estático y predecible a cambiante y dinámico. Acompañando este cambio, también ha ido cambiando el área de recursos humanos para cubrir los requerimientos emergentes de la nueva dinámica de mercado. Por esto, el área ha pasado de un enfoque de administración tradicional, a los modelos de gestión que conocemos hoy en día, basados principalmente en el desarrollo del capital intelectual de las empresas (Ulrich 2000).

El éxito de una organización se encuentra íntimamente ligado al desempeño de sus empleados por esta misma razón los mismos se han convertido en un elemento clave para estas. Con el fin de mantenerse competitivas las organizaciones deben ser conscientes del papel que juegan hoy en día dos factores, uno intrínseco como lo es el desarrollo del liderazgo y otro extrínseco como es la tecnología y su influencia en la redefinición de los canales comunicacionales.

La economía digital en la cual vivimos ha de aunar la tecnología (aplicaciones móviles, e-commerce, redes sociales y smart things) con el servicio redefiniendo de esta manera muchos de los canales que las empresas utilizan para comunicarse tanto con sus clientes como así también con sus empleados, abriendo paso así a la multicanalidad.

Las organizaciones deben tener líderes que sean capaces de adaptarse rápidamente a un contexto dinámico que está constantemente cambiando. Por esta razón es que éstas deben invertir continuamente en el desarrollo de estos con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

En su libro, Mathis y Jackson (2010) destacan que un porcentaje elevado de empresas no están preparadas para una pérdida en el liderazgo. Por esta razón se puede inferir que aquella empresa que si este preparada será porque ha implementado de manera correcta diversos programas de desarrollo.

Ya no caben dudas de que el desarrollo de los colaboradores en una organización es de vital importancia, dado que les permite a las empresas cumplir con sus objetivos y al mismo tiempo, también cumplir con los objetivos de sus colaboradores. Decimos que permite cumplir con los objetivos organizacionales porque, las empresas pueden contar con el capital intelectual que necesitan para mantenerse vigentes y competitivas, adaptándose de manera rápida a los cambios en el mercado. Al mismo tiempo también les da la posibilidad a los colaboradores de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades que les permiten tener una alta empleabilidad, generando de esta manera la retención de estos y lograr la continuidad del plan estratégico de la empresa.

## Análisis de Situación

Después de realizar una lectura de la información suministrada para el análisis del caso se puede realizar una descripción de la situación, llegando a las siguientes conclusiones:

- El sitio web la empresa se ve desactualizado dado que las ofertas publicadas datan del año 2018. Al mismo tiempo que el mismo no es responsivo por lo que no se adapta con facilidad a distintos dispositivos, sólo se abre de manera correcta desde una computadora.
- La inflación es una de las grandes amenazas que tiene la empresa, dado que esto origina que los suministros aumenten rápido de precio al mismo tiempo que sus costos operativos.
- La empresa ha desarrollado una estrategia para absorber parte de estos aumentos de precio y no trasladarlos a sus clientes, así de esta manera se pueden mantener competitivos. Esto trae aparejado como consecuencia que la rentabilidad pueda verse afectada.
- La empresa no cuenta con planes de financiación para sus clientes lo que genera que la gran mayoría de sus transacciones sean en efectivo y muy pocas a 30 días. Esto trae como consecuencia que los niveles de endeudamiento sean bajos y al mismo tiempo esto le permite gozar de una buena relación con sus proveedores.
- La empresa carece de programas y procesos de recursos humanos.
- Adicional al punto anterior, tampoco se han establecido estrategias de marketing definidas.
- La empresa dispone de acceso a crédito con tasas de interés atractivas, cosa que se aprovechó para construir un nuevo centro de almacenamiento y distribución en la casa matriz.
- La empresa posee otras fuentes de ingreso que son independientes a su actividad principal como lo son la venta de su infraestructura actual, venta de lotes y alquiler de campo.
- La alta competencia es otra de las amenazas que tiene la empresa, dado que para sus clientes es fácil poder cambiar de proveedor.

A continuación, se desarrolla un análisis del entorno macroeconómico en el que opera la empresa objeto de estudio del presente trabajo. El mismo fue realizado bajo la metodología PESTEL, cuyo acrónimo resume los factores que son analizados: P (*Político*), E (*Económico*), S (*Social*), T (*Tecnológico*), E (*Ecológico*) y L (*Legal*).

A continuación, se enumeran algunas referencias utilizadas en los cuadros del análisis:

- IP: Impacto Potencial, y su escala va de 0 a 3. Siendo 0: Desconocido, 1: Bajo, 2: Medio, 3: Alto.

Factor	IP	Tiempo			Importancia
		Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (de 1 a 3 años)	Largo Plazo (más de 3 años)	
<b>Políticos</b>					
El respeto de los derechos civiles	1			X	Poco Importante
Las normas de protección al medio ambiente	1		X		Poco Importante
El respeto de los derechos constitucionales	3			X	Medianamente Importante
La protección a la inversión	3		X		Muy Importante
Protección a propiedad industrial/intelectual	2		X		Medianamente Importante
Legislación tributaria	3	X			Muy Importante
Legislación laboral	3	X			Muy Importante
Forma de gobierno	3	X			Medianamente Importante
Sistema de organización política	0		X		Medianamente Importante
Estabilidad social	3		X		Muy Importante
Gobernabilidad	2		X		Medianamente Importante

Factor	IP	Tiempo			Importancia
		Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (de 1 a 3 años)	Largo Plazo (más de 3 años)	
<b>Económicos</b>					
Tasas impositivas	3	X			Muy Importante
Tasas de interés	3	X			Muy Importante
Inflación	3	X			Muy Importante
Crecimiento PIB actual y potencial	2		X		Medianamente Importante
Niveles de deuda y ahorro	1		X		Medianamente Importante
Confianza del consumidor	3	X			Muy Importante

Disponibilidad de mano de obra calificada	0		X		Poco Importante
Costos de materias primas	2	X			Medianamente Importante
Riesgo país	0		X		Poco Importante
Recursos energéticos	1		X		Medianamente Importante
Balanza de pagos	1			X	Poco Importante
Confiabilidad en el país como socio comercial	1			X	Poco Importante
Tratados comerciales internacionales vigentes	1			X	Poco Importante
Restricciones cambiarias	2		X		Muy Importante
Tasa de empleo	3	X			Muy Importante
Política monetaria	3	X			Muy Importante
Tasa de cambio	3	X			Muy Importante
Tamaño y distribución del gasto público	1		X		Medianamente Importante
Índice de precios	3	X			Muy Importante

Factor	IP	Tiempo			Importancia
		Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (de 1 a 3 años)	Largo Plazo (más de 3 años)	
<b>Sociales</b>					
Demográficos	1			X	Poco Importante
Salud, educación y movilidad social	1			X	Medianamente Importante
Tendencias en el empleo	2	X			Muy Importante
Medios comunicación opinión pública, actitudes/ prejuicios	2		X		Medianamente Importante
Estilos de vida	2		X		Medianamente Importante
Distribución del ingreso	3		X		Muy Importante
Condiciones de vida en la población	2		X		Medianamente Importante
Patrones de consumo	3	X			Muy Importante

Factor	IP	Tiempo			Importancia
		Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (de 1 a 3 años)	Largo Plazo (más de 3 años)	
<b>Factores Tecnológicos</b>					
Impacto de las nuevas tecnologías	3		X		Muy Importante
Impacto/ velocidad de las transferencias tecnológicas	1			X	Poco Importante
Tamaño inversiones en I&D	0		X		Poco Importante
Impacto de las tecnologías de información	2	X			Muy Importante

Tasa de obsolescencia tecnológica	0			X	Poco Importante
Automatización de procesos de producción	3		X		Medianamente Importante
Incentivos a la modernización de la tecnología	2		X		Medianamente Importante

Factor	IP	Tiempo			Importancia
		Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (de 1 a 3 años)	Largo Plazo (más de 3 años)	
<b>Factores Ecológicos</b>					
Leyes para proteger el medio ambiente	1		X		Medianamente Importante
Regulación sobre el consumo de energía	2		X		Medianamente Importante
Reciclaje de residuos	1		X		Poco Importante
Preocupación por el calentamiento global	1			X	Poco Importante
Consciencia social ecológica	1		X		Poco Importante

Factor	IP	Tiempo			Importancia
		Corto Plazo (1 año o menos)	Mediano Plazo (de 1 a 3 años)	Largo Plazo (más de 3 años)	
<b>Factores legales</b>					
Licencias	2		X		Medianamente Importante
Leyes sobre empleo	3	X			Muy Importante
Leyes sobre salud y seguridad social	3		X		Muy Importante
Leyes de protección al consumidor	3		X		Muy Importante
Leyes sobre sectores regulados	2		X		Medianamente Importante
Ajuste de salario mínimo	3	X			Muy Importante

A continuación, se presenta a modo de resumen un condensado con los puntos más importante de cada factor del análisis PESTEL.

Factor	Impacto Potencial	Tiempo	Importancia
<b>Políticos</b>			
La protección a la inversión	Alto	Mediano plazo (1 a 3 años)	Muy importante
Legislación tributaria	Alto	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante
Legislación laboral	Alto	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante
Estabilidad social	Alto	Mediano plazo (1 a 3 años)	Muy importante

<b>Económicos</b>			
Tasas impositivas	Alto	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante
Tasas de interés	Alto	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante
Inflación	Alto	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante
Confianza del consumidor	Alto	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante
Costos de materias primas	Medio	Corto plazo (1 años o menos)	Medianamente importante
Tasa de empleo	Alto	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante
Política monetaria	Alto	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante
Índice de precios	Alto	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante

<b>Sociales</b>			
Tendencias en el empleo	Medio	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante
Distribución del ingreso	Alto	Mediano plazo (1 a 3 años)	Muy importante
Patrones de consumo	Alto	Corto plazo (1 años o menos)	Muy importante

<b>Factores Tecnológicos</b>			
Impacto de las nuevas tecnologías	Alto	Mediano plazo (1 a 3 años)	Muy importante
Automatización de procesos de producción	Alto	Mediano plazo (1 a 3 años)	Medianamente importante

<b>Factores Ecológicos</b>			
Leyes para proteger el medio ambiente	Bajo	Mediano plazo (1 a 3 años)	Medianamente importante
Regulación sobre el consumo de energía	Medio	Mediano plazo (1 a 3 años)	Medianamente importante

<b>Factores Legales</b>			
Leyes sobre salud y seguridad social	Alto	Mediano plazo (1 a 3 años)	Muy importante
Leyes de protección al consumidor	Alto	Mediano plazo (1 a 3 años)	Muy importante
Ajuste de salario mínimo	Alto	Mediano plazo (1 a 3 años)	Muy importante

Continuando con el análisis del entorno en el que se desempeña la distribuidora Redolfi, haremos un análisis del microentorno utilizando las 5 fuerzas de Porter. Entendiendo que esta la óptica que nos da esta herramienta complementa los análisis PESTEL y el FODA que se detallará luego del siguiente análisis. Este modelo asume que hay 5 fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de una organización, siendo éstos los siguientes:

- 1- *Poder de negociación del cliente.*
- 2- *Poder de negociación del proveedor.*
- 3- *Amenaza de nuevos competidores.*

4- *Amenaza de productos o servicios sustitutos.*

5- *Rivalidad entre los competidores.*

Para hacer una valoración de las distintas fuerzas tomaremos una escala sencilla de “+”, “-” y “0”, siendo el “+” positivo para la empresa, el “-” negativo para la empresa y “0” si es neutra. A continuación, el análisis por cada una de las fuerzas:

Clientes	
Facilidad para irse con la competencia	-
Número de clientes	+
Capacidad para negociar precios	+
Poder adquisitivo de los clientes	0

Proveedor	
Importancia del producto	0
Número de proveedores	+
Posibilidad de sustituir	+
Tamaño de los proveedores	0

Nuevos Competidores	
Costo de ingreso al mercado	+
Identificación de la marca	+
Diferenciación	+
Licencias de operación	0

Productos Sustitutos	
Precios de sustitutos	-
Posibilidad de sustitución	-
Calidad de sustitutos	0
Novedades en el mercado	0
Costo de cambiar de producto	-

Rivalidad de la industria	
Número de competidores	-
Diferenciación con la competencia	+

Tipo de producto	0
Características del producto	0

A modo de resumen se presenta el siguiente cuadro donde se pueden observar los ámbitos en donde la empresa se ve favorecida, en donde es neutral y en donde no se ve favorecida.

Fuerzas	
Clientes	+
Proveedor	+
Nuevos Competidores	+
Productos Sustitutos	-
Rivalidad de la industria	0

Vemos que la relación que la empresa tiene con sus clientes, la fidelización que ha conseguido es muy positiva. Por otro lado, también es positivo el tipo de relación que mantiene con sus proveedores y al mismo tiempo la posibilidad de poder cambiar de proveedores. Por último, también es positivo el tema de que ya se encuentra fuertemente establecida en el mercado y ha logrado una diferenciación con la competencia.

Aunque cuenta con algunos puntos negativos, son temas habituales al rubro en el que se desempeña por lo que ninguno de ellos debería de tener un efecto fuertemente negativo sobre el modelo de negocio de la empresa.

Para profundizar el análisis macro de la empresa se realiza un diagnóstico organizacional con base en una de las metodologías más difundidas actualmente, es decir que hablamos de un análisis FODA, para el mismo se tienen en cuenta diversos criterios que son transversales a varias áreas centrales de la empresa.

Para una mejor interpretación de este análisis se estableció un sistema de ponderación. A continuación, se detalla este sistema que se utilizará para valorar cada uno de los criterios evaluados en el análisis. La escala de la ponderación va de 1 a 3, donde 3 es el mayor valor y 1 el menor.

<b>3</b>	<b>Alto</b>
<b>2</b>	<b>Medio</b>
<b>1</b>	<b>Bajo</b>

En los siguientes cuadros podremos observar los resultados de la matriz FODA y ponderación de cada uno de los aspectos analizados.

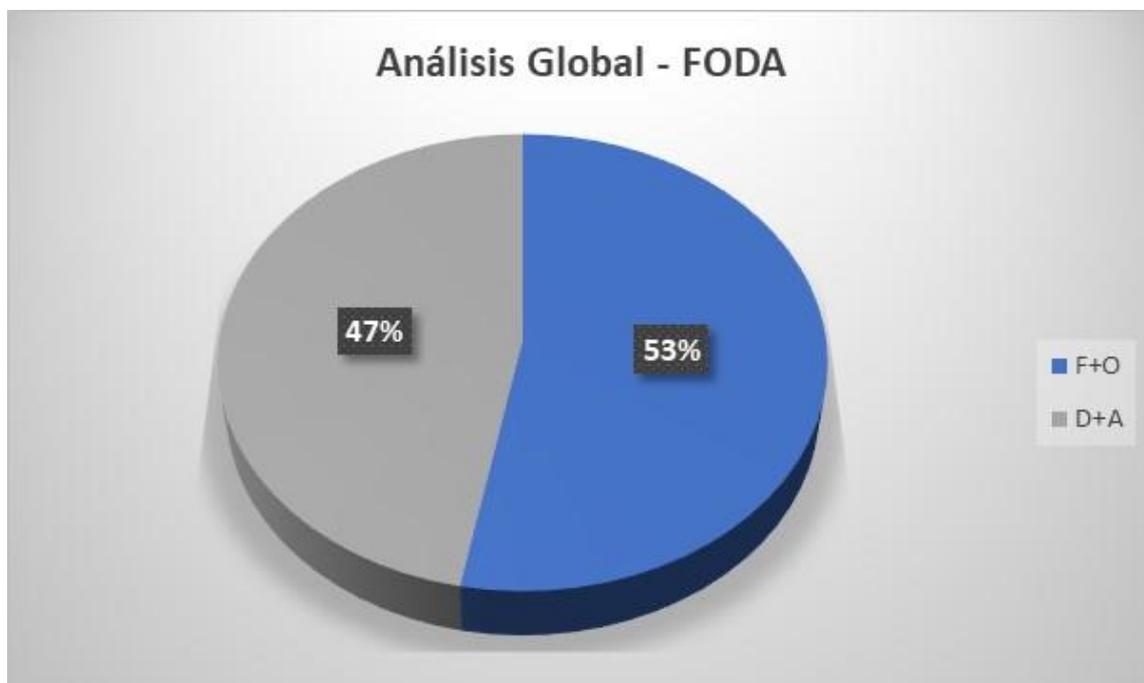
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Pocos socios y uno es mayoritario.	2	Página web desactualizada y no responsiva.	1
Venden productos de primera necesidad.	2	Tasa de rentabilidad decreciente.	3
Activos físicos.	3	Altos costos operativos.	3
Flota propia.	2	Altos precios de los insumos.	3
Endeudamiento bajo.	3	Empresa absorbe parte del incremento de precios en insumos.	3
Precios competitivos.	3	No hay procesos de Recursos Humanos definidos.	1
Diversidad de clientes.	1	No tiene planes de financiación para clientes.	3
Tiempo de entrega corto.	2	No cuenta con estrategia de Marketing definida.	1
Reinversión.	2		
Buena reputación.	2		
Buena relación con los empleados y sindicato.	3		

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Extensión territorial.	2	Inflación.	3
Estrategia de Mark Up.	2	Inestabilidad política.	3
Acceso a crédito con tasas aceptables de interés.	3	Alta competencia.	3

A continuación, se presenta el resumen de los valores alcanzados en cada uno de los puntos de la matriz de acuerdo con las ponderaciones realizadas.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
25 – (42%)	7 – (11%)	18 – (31%)	9 – (16%)

Como se puede apreciar el Factor de Optimización (Fortalezas + Oportunidades), es de 53% y el Factor de Riesgo (Debilidades + Amenazas) es de 47%. Esto nos da una leve ventaja del Factor de Optimización por sobre el Factor de Riesgo. Aunque esto es algo positivo, de igual manera la brecha entre ambos es sólo del 6%, lo que significa el factor de riesgo es bastante alto por lo que es de suma importancia prestar mucha atención a la estabilidad de las finanzas corporativas y a los componentes del entorno, especialmente a los vinculados con materia política y económica.



*Figura 1 – Análisis Global FODA*  
*Fuente: Elaboración propia*

El análisis no quedaría completo si no abordan los temas desde una mirada específica desde el campo de actuación de recursos humanos. Los siguientes puntos son desarrollados desde una visión definida por el ámbito de aplicación de la carrera.

- La empresa no cuenta con un área de recursos humanos por lo que no cuenta con programas y procesos definidos.

- En el año 2005 se hizo una encuesta de clima interno pero la misma sólo fue aplicada en la casa matriz, dejándose de lado las demás sucursales. Adicional a esto los resultados de esta no fueron registrados.
- La empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento formal. Sólo se hace recepción de CVs y en casos de puestos de alta responsabilidad se publica la convocatoria en el diario *La Voz del Interior* y otros diarios. Esto deja ver que no se utilizan otros canales de reclutamiento como redes sociales o portales de empleo. Al no utilizar estos canales en el proceso de reclutamiento se corre el riesgo de dejar fuera, por omisión, a personas que puedan contar con muy buenas habilidades para desempeñarse en la empresa.
- Tampoco se cuenta con un proceso formal de inducción por lo que la información que recibe cada nuevo empleado es muy variada. Sólo se hace inducción en puesto para que el nuevo empleado aprenda las funciones mientras trabaja y esto puede ocasionar problemas si el proceso no es supervisado de manera correcta.
- Cuentan con un proceso de promoción interna como parte de una estrategia de motivación y retención, pero el mismo no es eficiente dado que está basado en la antigüedad y confianza en la gente y no en un proceso donde se midan las habilidades y aptitudes de los empleados para ocupar la nueva posición.
- Por lo analizado en el punto anterior, también se puede ver que la empresa no cuenta con programas de capacitación formales que atiendan a las necesidades tanto de la empresa como de los empleados y de esta manera facilitar los procesos de promoción interna.
- Una de sus principales herramientas para captar nuevos clientes son las redes sociales, con presencia en *Facebook* e *Instagram*. A pesar de esto, no se ve una activa participación en las mismas. Por otro lado, en *Facebook* se pueden ver varias fans page, por cada ciudad en las ciudades en las que se encuentran. Esto si no es bien administrado, puede generar que se disperse el esfuerzo que se hacer para lograr posicionamiento.

## Marco Teórico

En la actualidad, el capital le ha dado paso al conocimiento como nuevo recurso fundamental para las organizaciones. Las personas hoy en día esperan que las organizaciones no sólo remuneren adecuadamente su trabajo, sino que también contribuyan a *desarrollar su potencial*. Aquí es donde las estrategias organizacionales concernientes al desarrollo se vuelven fundamentales, existiendo una variedad importante de herramientas, entre las que podemos citar el *coaching*. Esta herramienta, mediante un proceso regulado, permite que los empleados desarrollen competencias y habilidades que son fundamentales para hacer bien su trabajo. Aunque se tengan buenos programas de desarrollo, debemos prestar especial atención a la *comunicación interna*, dado que, si esta es deficiente, aunque la empresa haga grandes esfuerzos para desarrollar a su personal, los mismos pueden verse opacados por un mal desempeño de este proceso.

### *Coaching*

Existen varios tipos de liderazgo y el *líder-coach* es uno de los más efectivos *estilos de dirección de personas*, entre otras cosas porque su principal diferenciación con respecto a otros estilos es la capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades y posicionarlos en un siguiente nivel de competencia profesional. Lo importante, no sólo es el “¿qué hace?” (las funciones de líder son propias de la posición), sino el “¿cómo lo hace?” y el “¿para qué lo hace?” esto es principalmente lo que diferencia el *líder-coach* de otros estilos de liderazgo.

Para poder desempeñarse como Coach, un líder necesita desarrollar las siguientes competencias: *escucha activa, saber preguntar, generar confianza, delegar, generar compromiso, reconocer y utilizar las herramientas necesarias para desarrollar a las personas*.

Existen varios programas organizacionales con el objetivo de desarrollar el talento en una organización. Entre estos, Martha Alles (2013) enumera los siguientes como los más utilizados en la actualidad, aunque esto no quiere decir que no existan más: *planes de sucesión, planes de carrera, planes de jóvenes profesionales, personas clave, mentoring, entramiento experto y jefe entrenador (coaching)*.

El *coaching* es uno de los programas de desarrollo que se encuentra en franco aumento en cuanto a su utilización, dado que los beneficios que conlleva para la organización son numerosos y, no sólo para esta, sino que también para los empleados. Estos últimos pueden aprender a resolver sus problemas de manera más eficiente al mismo tiempo que mejorar sus habilidades de liderazgo, conllevando a un mejor desempeño. El adquirir o desarrollar habilidades contribuye a la adaptabilidad y confianza de los empleados.

Como resultado de un *coaching* efectivo, la empresa podrá ver como su productividad aumenta, así como también el compromiso de sus empleados y sus niveles de satisfacción con la empresa y con sus tareas. Al mismo tiempo, se dan las condiciones necesarias para dar continuidad al plan estratégico de la organización dado que se contará con personas listas para ser promovidas.

Por otro lado, Martha Alles (2013) establece que los *programas de coaching* son muy recomendados como una vía para transmitir y transferir la cultura organizacional a otros empleados. Esto puede ser muy útil al momento de darle la bienvenida a un nuevo asociado y comenzar con su inducción. El *coaching* también se puede utilizar como apoyo de otros programas como los de capacitación ya que puede ayudar a las personas a reflexionar y reforzar su aprendizaje.

Está comprobado que, en numerosas oportunidades, los jefes son un modelo a seguir para los empleados y, en algunos casos, cuando hablamos de cedes que se encuentran alejadas de la casa matriz, el jefe es la única cara visible del liderazgo organizacional. Por este motivo es importante desarrollar la habilidad de ser *coach* en los líderes de la empresa y cuando esto se logra, Martha Alles (2013) enfatiza que la organización se transforma y se convierte en una comunidad de aprendizaje.

Para que un *programa de coaching* sea efectivo el mismo debe ser elaborado teniendo en cuenta la misión, la visión y la estrategia de una empresa. Por esta razón es de suma importancia que participen todos los niveles de liderazgo. Como mencionan Mathis y Jackson (2010), debe de considerarse que un programa de este tipo es un proceso continuo de aprendizaje y se desarrolla a lo largo de un horizonte temporal extendido que va en promedio de los 3 a los 7 años, por ello siempre se recomienda darle seguimiento y no sólo considerar el entrenamiento de los *coach* al inicio del programa.

Se ha hablado hasta aquí de las virtudes de un *programa de coaching*, pero este no es un programa mágico que atenderá muchas de las necesidades que los empleados tienen. Martha Alles (2013) comenta que existen algunos riesgos y contras de este

programa y deben ser tenidos en cuenta al momento de la planificación y ejecución. Como ya vimos, está íntimamente ligado a la figura del jefe por lo que, si este no está comprometido con el programa, los resultados que se tendrán no serán los esperados. Otro punto que debe ser considerado es el tiempo de implementación, como ya se vio, la extensión temporal es considerable y durante este tiempo pueden ocurrir algunas de las siguientes situaciones. Por un lado, puede darse la salida del empleado y de esta manera quedar inconclusa la tarea del *coach*, por otro lado, también puede darse la salida del *coach* y de esta manera quedar inconclusa la formación del *coachee*.

### *Comunicación Interna*

La empresa puede hacer grandes esfuerzos para desarrollar el talento de su personal, pero todos estos esfuerzos pueden verse comprometidos si la comunicación interna es deficiente, ya que es probable que se generen conflictos interpersonales o incluso entre las distintas áreas. Robbins y Judge (2013).

Para que la comunicación sea eficiente, se debe entender con claridad como se da su funcionamiento. El mismo comienza con un *emisor* quien emite el mensaje y el *receptor* es quien recibe el mensaje. El emisor elige un *canal* que es el medio por el cual viaja el mensaje emitido. Al llegar el mensaje al receptor, este debe realizar la *decodificación*, que es la interpretación correcta del mismo por parte de quién recibe. El vínculo final en el proceso de comunicación es la *retroalimentación*, esto quiere decir que se da un proceso de comprobación de éxito comunicacional. Cabe destacarse que no siempre el proceso de comunicación es satisfactorio ya que en alguna oportunidad puede darse que aparezca un *ruido*, esto representa las barreras de comunicación que distorsionan la calidad del mensaje. Hoy en día con el desarrollo tecnológico que existe, podemos hablar de multicanalidad, lo que hace más complejo aún el proceso de comunicación.

Se pueden encontrar dos tipos de direcciones comunicativas, la vertical y la lateral. La comunicación vertical a su vez posee dos direcciones, descendente y ascendente. La comunicación descendente, fluye de un determinado nivel hacia otro nivel inferior de jerarquía. Este tipo de comunicación es usado por los líderes de una organización para asignar metas, promover políticas internas, dar instrucciones de trabajo, dar feedback de desempeño, entre otros. La comunicación ascendente, fluye desde un nivel hacia otro de mayor jerarquía y se aplica principalmente en los casos en los que los empleados brindan feedback a sus superiores, informar sobre el progreso de las metas y planteo de problemas

actuales. Por último, nos encontramos con la comunicación de tipo lateral. Esta se da entre personas de un mismo nivel administrativo, siendo utilizada para acortar los tiempos y facilitar la coordinación de los distintos equipos de trabajo.

Tomando en consideración lo expuesto hasta aquí, podemos concluir que en la actualidad existen diversas herramientas para desarrollar a los empleados en una empresa. Una de estas es el *coaching*. Estos programas tienen como principal objetivo desarrollar al liderazgo mediante un proceso programado. Si bien tiene varios pros y contras, puede considerarse al final del día como una herramienta efectiva. Por otro lado, se debe prestar especial atención al proceso de *comunicación interna*, ya que, si este no es bueno las consecuencias pueden ser importantes, por ejemplo, un mal posicionamiento del liderazgo empresarial y, por otro lado, podríamos tener un demérito en los esfuerzos organizacionales para desarrollar a sus empleados.

## Diagnóstico y Discusión

Luego de haberse realizado el relevamiento de la información de la empresa y haberse hecho el análisis de las distintas variables que definen el contexto de actuación, se procederá a desarrollar una serie de conclusiones.

A pesar de las inestabilidades políticas y económicas del país, la empresa ha desarrollado algunas estrategias financieras que le han permitido mantenerse competitiva frente a una oferta importante de proveedores para sus clientes. Entre estas estrategias podemos encontrar que se absorben parte de los aumentos en los precios de los productos para no trasladarlos a los precios finales. Por otro lado, la empresa no tiene financiación a un plazo mayor de 30 días y esto no es para todos sus clientes, por lo que la gran mayoría de sus ventas se generan en efectivo. Esto le permite tener un nivel de liquidez importante y, por otro lado, tener un nivel de deuda bajo. Aunque son buenas estas estrategias, las mismas han generado que el nivel de rentabilidad se vea afectado.

Otro de los puntos financieros importantes es que se posee acceso a créditos bancarios a tasas preferenciales, permitiéndole de esta manera construir el nuevo centro de almacenamiento y distribución en la casa matriz. Al mismo tiempo, esta inversión le ha permitido generar ingresos adicionales que son independientes de su fuente principal, como lo son el arrendamiento de campo y la venta de las instalaciones que quedaron en desuso al construirse el nuevo centro.

A pesar de que su planificación financiera se ve sólida, no se puede decir lo mismo desde el punto de vista de recursos humanos. La primera y más notoria de las conclusiones es que la empresa no posee un área de recursos humanos como tal y, en consecuencia, no hay procesos establecidos para la gestión de estos.

Se puede apreciar que su proceso de reclutamiento y selección, tanto externo como interno no están estructurados y tampoco se explotan todos los canales de reclutamiento posibles. También se detectan otros puntos bajos en el proceso de inducción y sobre en el desarrollo planificado de sus empleados, dado que esto ha generado que algunos movimientos internos hayan terminado con resultados que no fueron los esperados.

Al revisar la información financiera proporcionada para el caso de estudio de la Distribuidora Redolfi, se puede comprobar a simple vista que los gastos crecieron del 2017 al 2018. Por lo que la propuesta de coaching, al mejorar el liderazgo de la empresa,

puede colaborar a que este gasto se optimice y se potencien los resultados de productividad y ventas.

### *Conclusión Diagnóstica*

Por el tipo de actividad que desempeña la empresa, posee mucha competencia por lo que su exigencia para mantenerse competitiva es alta. Si partimos de la premisa que una empresa es tan buena como la gente que trabaja en ella, se hace de vital importancia tener el foco en los empleados.

En la actualidad la extensión territorial de la empresa es grande dado que cubre gran parte de la provincia de Córdoba e incluso parte de otras provincias. Al mismo tiempo, no cuenta con un área de recursos humanos y delega la responsabilidad de los procesos de esta área en los jefes.

Si tomamos en cuenta los dos puntos tratados en el párrafo anterior, nos encontramos con un panorama en donde la figura del jefe cobra una importancia vital. Por todo esto, se vuelve fundamental desarrollar un *programa de coaching* con foco en el liderazgo de la empresa.

Un *programa de coaching* de jefes le dará a la empresa la posibilidad de continuar con su modelo de gestión de manera más sólida dado que los mismo se encontrarán formados para ejecutar de mejor manera los procesos de recursos humanos que llevan a cabo hoy en día.

Entre los diversos beneficios para la organización encontramos que esto le permitirá, unificar criterios de perfiles para los procesos de reclutamiento y selección. Al mismo tiempo, se podrá estandarizar el proceso de inducción de los nuevos empleados. Por otro lado, también se mejorarán las condiciones de desarrollo de los empleados y se sacará mayor provecho al proceso de promoción interna. Por último, pero no por ello menos importante, se mejorará el proceso de comunicación interna.

Todos estos esfuerzos sin lugar a dudas harán que los gastos erogados por la empresa sean más efectivos y generen un impacto en el aumento de las ventas y las productividades del personal.

## Plan de Implementación

### Objetivo general

- Implementar un programa de coaching para aplicar en la Distribuidora Redolfi, cuyo alcance geográfico sean todos sus autoservicios y distribuidoras, que permita a su liderazgo dar respuesta más rápida a las necesidades de sus empleados y clientes, logrando de esta manera un aumento de productividad y en consecuencia mejorar el margen de rentabilidad.

### Objetivos específicos

- Implementar una herramienta de detección de necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados de la distribuidora Redolfi.
- Estandarizar el proceso de inducción que hoy en día reciben los nuevos empleados, a través de las sesiones de coaching.
- Mejorar la comunicación interna para atender de manera más rápida a las necesidades de sus empleados y clientes, a través de las sesiones *one on one* del programa de coaching y con el uso de las nuevas tecnologías de comunicación.

### Alcance

- **De contenido:** Se aborda un tema de *recursos humanos* para mejorar procesos de gestión de esta misma área.
- **Temporal:** El plan de implementación se desarrollará durante un año, comenzando en el segundo semestre del año 2019.
- **Ámbito geográfico:** El alcance geográfico de la propuesta está determinado por las locaciones de los autoservicios y distribuidoras de la empresa, siendo diferentes ciudades dentro de la provincia de Córdoba.

### Acciones específicas

Luego de haber realizado la descripción y diagnóstico de la organización se presentará una propuesta de aplicación. La misma es un *programa de coaching* orientado a mejorar el desempeño del liderazgo de la empresa.

### ***Programa de Coaching***

El programa de coaching tiene por objetivo desarrollar a todos los miembros de una organización. Busca que los jefes, mediante su contacto regular con sus colaboradores, ayuden a estos en su crecimiento, tanto de competencias como de conocimientos.

Para que el coaching tenga éxito los participantes del programa deben desprenderse de todo prejuicio. Es decir que los jefes deben desprenderse de éstos para con sus colaboradores, como sus colaboradores deben desprenderse de los mismos para con sus jefes. El coaching demanda que la relación que se establezca entre los participantes se base en el respeto mutuo, la confianza y la transparencia.

El coaching, en resumidas cuentas, es desbloquear el potencial de una persona para maximizar su desempeño. Es ayudar a que los colaboradores aprendan de manera guiada en lugar de enseñarles. Esta dinámica de aprendizaje brinda un enfoque totalmente distinto al que brinda la tradicional capacitación.

Para desempeñar bien el rol de coach, se pueden trazar cuatro ejes en relación con sus colaboradores:

- Retroalimentación (*feedback*)
- Delegación
- Aprendizaje
- Desarrollo y Carrera

*Feedback:* debe ofrecer un feedback honesto, respetuoso y sobre todo objetivo a sus colaboradores, señalándoles sus fortalezas y sus debilidades junto con las necesidades de desarrollo más relevantes.

*Delegación:* debe fomentar la independencia y buscar desarrollar las capacidades, conocimientos y competencias de sus colaboradores, apoyándolos hasta que puedan desempeñarse en la tarea sin su ayuda.

*Aprendizaje:* debe fortalecer las capacidades de los demás y trabajar con ellos para identificar fortalezas y experiencias, con el objeto de fomentar el aprendizaje y crecimiento a largo plazo, basado no tanto en la teoría sino más bien en la práctica.

*Desarrollo y Carrera:* debe apoyar de manera activa a los colaboradores capaces que buscan otras oportunidades dentro de la organización y brindarles consejos.

### ***Aplicación del Programa de Coaching***

En cuanto a la metodología de implementación, el programa se desarrollará mediante reuniones que mantendrán el coach con su coachee. A su vez, es importante destacar que el programa está compuesto por distintas etapas y cada una de ellas está revestida de importancia por lo que se recomienda no saltar ninguna de ellas. Las mismas serán mencionadas a continuación:

- Etapa 1: Evaluación de situación actual
- Etapa 2: Capacitación de los líderes
- Etapa 3: Reunión inicial
- Etapa 4: Reuniones de seguimiento
- Etapa 5: Cierre formal del proceso de coaching

#### ***Etapa 1: Evaluación de situación actual***

Esta etapa del plan de implementación se encuentra estrechamente vinculada con atender el primer objetivo específico planteado ya que está destinada a hacer una detección de necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados.

#### **Fundamentación**

Esta etapa es muy importante en la implementación del plan dado que se establece la dirección en la que se quiere ir, demandando mucha reflexión por parte de los jefes porque no se puede establecer una dirección si primero no se sabe el estado de la situación actual.

#### **Acciones**

Esta primera etapa es muy importante porque se dan dos procesos de vital importancia. El primero de ellos es que se deben plantear los objetivos. Como todo programa organizacional, se deben definir los objetivos a alcanzar y estos deben ser muy claros. Para plantear objetivos que sean viables y no queden como meras utopías, al momento de plantearlos se deben tener en cuenta varios de los factores que afectan la aplicación del programa, como lo son la cultura, el clima organizacional, la estructura organizacional, entre otros.

El segundo de los procesos es el de revisar el desempeño actual de los empleados. Una vez planteados los objetivos del programa, debemos evaluar cuál es la situación inicial de cada uno de los participantes del programa para poder determinar cuál es el *gap*

o *brecha* que existe entre la situación inicial y hacia dónde queremos llevar el desempeño de los empleados. Esto nos dará los lineamientos generales de desarrollo.

Tanto en esta etapa como en la siguiente (*etapa 2*), será necesario contar con la presencia de un consultor externo que colabore con la implementación del programa.

### **Recursos**

Los recursos necesarios para poder llevar adelante esta etapa del plan son: el capacitador externo, una sala espaciosa en la que quepan las personas a ser capacitadas, material de papelería y coffee break.

### **Costos**

Los costos necesarios para poder llevar adelante esta etapa del plan son los del capacitador externo, calculándose en promedio \$1500 por hora de capacitación, sumando en total unas 6hs entre desarrollo teórico y práctico. Otro costo contemplado es el de material de papelería, estimado en un rango de \$1000 a \$1500. Por último, el costo de coffee break, estimado entre \$1000 y \$2000. Esto nos arroja un total de \$12500 para esta etapa.

### ***Etapa 2: Capacitación de los líderes***

Esta etapa está vinculada con el último objetivo específico que está orientado a mejorar el liderazgo de la empresa. Se debe entender la mejora como un proceso y no como una etapa puntual por lo que en la última etapa del plan (*etapa 5: cierre formal del proceso de coaching*) se abordará nuevamente este objetivo.

### **Fundamentación**

Para que el programa tenga éxito, no sólo debemos establecer objetivos claros y alcanzables, sino que también debemos asegurarnos de que quienes sean responsables de llevarlo adelante cuenten con las herramientas para poder hacerlo, no sólo desde el aspecto material, sino que también desde el aspecto *soft*, por lo que adquirir habilidades de transferencia de conocimiento se vuelve fundamental.

### **Acciones**

Los líderes de área y el gerente general deben recibir formación de cómo ser *coaches*, para de esta manera desarrollar tanto los conocimientos como las competencias necesarias para desempeñarse de manera exitosa en ese rol.

Como ya se mencionó, en esta otra etapa también se contará con el apoyo de un consultor externo para facilitar el desarrollo de los líderes a *coaches*.

### **Recursos**

Los recursos necesarios para poder llevar adelante esta etapa del plan son: el capacitador externo, una sala espaciosa en la que quepan las personas a ser capacitadas, material de papelería y coffee break.

### **Costos**

Los costos necesarios para poder llevar adelante esta etapa del plan son los del capacitador externo, calculándose en promedio \$1500 por hora de capacitación, sumando en total unas 14hs entre desarrollo teórico y práctico. Otro costo contemplado es el de material de papelería, estimado en un rango de \$1000 a \$1500. Por último, el costo de coffee break, estimado entre \$2000 y \$3500. Esto nos arroja un total de \$26000 para esta etapa.

### ***Etapa 3: Reunión inicial***

Esta etapa está vinculada en especial al segundo objetivo que tiene foco en el proceso de inducción que reciben los nuevos ingresos de personal.

### **Fundamentación**

Darle una bienvenida apropiada hará que el nuevo empleado se sienta acogido desde el primer momento y esto propiciará un buen entorno para el aprendizaje de las nuevas funciones.

En el caso de que sean empleados que ya cuenten con antigüedad en la empresa, servirá para empezar a generar vínculos desde una perspectiva diferente con sus líderes, contribuyendo al fomento de un buen clima de trabajo.

### **Acciones**

La reunión inicial es donde se establece el primer contacto entre el *coach* y su *coachee* (persona bajo tutoría). Cabe destacarse que con seguridad los participantes de esta reunión ya serán conocidos, sin embargo, esta será la primera reunión que ambos tendrán en lo referido al programa. Un aspecto importante que debe de respetarse en este punto es que el *coach* y el *coachee* no deben poseer una relación directa de trabajo, caso contrario puede ponerse en riesgo el resultado del programa.

El clima de la reunión debe ser cómodo y amigable. En la misma se deberá llegar a un consenso de aprendizaje entre el *coach* y el *coachee*. En esta se explicarán las características del programa y cómo será llevado a cabo, también se deberá llegar a un acuerdo sobre los momentos de reunión y cuáles serán los diferentes medios de comunicación que se utilizarán.

En el anexo se podrá visualizar un ejemplo de agenda de esta reunión inicial (*ver anexo herramienta 1*).

### **Recursos**

Los recursos necesarios para poder llevar adelante esta etapa del plan son: una sala o un lugar tranquilo en donde se pueda llevar a cabo la sesión sin interrupciones.

### **Costos**

Para esta etapa no se están contemplando costos.

### ***Etapa 4: Reuniones de seguimiento***

Esta etapa del plan está estrechamente vinculada con el tercer objetivo, el de la mejora de la comunicación interna dado que promueve un extenso contacto entre el coach y el coachee.

### **Fundamentación**

Favorecer los encuentros entre jefes y empleados tiene varios beneficios, no sólo se trabaja el desarrollo de los empleados, sino que se construye un mejor clima de trabajo y se abren las puertas para un mejor proceso de comunicación interna.

### **Acciones**

Una vez realizada la primera reunión se proseguirá con el desarrollo del programa propiamente dicho. Se tendrán sesiones de coaching (entre 1 y 2 por bimestre, según se haya acordado) y en las mismas el coach tendrá actividades preparadas para su coachee.

A su vez en cada una de las sesiones se plantearán metas que deberán de cumplirse en un plazo determinado. Se debe aprovechar la sesión de coaching para hacer una revisión del crecimiento del participante del programa y se le pedirá al coachee que haga un resumen de la sesión para que pueda identificar los puntos claves de esta.

Esta se espera que sea la etapa de mayor duración del programa, siendo de un año en promedio de acuerdo con la brecha existente entre los objetivos establecidos para el

desarrollo y a la distancia entre la situación inicial de desempeño del colaborador bajo el proceso de formación.

En los anexos se encontrarán dos herramientas a emplearse en estas sesiones, la primera de ellas es un modelo de agenda de sesión de coaching (*ver anexo herramienta 2*) y la segunda de ellas es una planilla de seguimiento en la que se deja constancia de las actividades que se realizan y las metas planteadas y alcanzadas (*ver anexo herramienta 3*).

### **Recursos**

Los recursos necesarios para poder llevar adelante esta etapa del plan son: una sala o un lugar tranquilo en donde se pueda llevar a cabo la sesión sin interrupciones. Si el coachee se encuentra en una ciudad diferente a la casa matriz, un sistema de comunicación que permita una video llamada (ej.: Skype o Zoom). Además, se necesita material de papelería. Por último, gastos de movilización para que el coach tenga la posibilidad de alternar entre sesiones virtuales y presenciales con sus coachees en otras ciudades.

### **Costos**

Los costos necesarios para poder llevar adelante esta etapa del plan son los del material de papelería, estimado en un rango de \$10.000 a \$15.000. Por otro lado, el costo de la transportación de el/los coach/s estimado entre \$15.000 y \$20.000. Esto nos arroja un total de \$35.000 para esta etapa. Los sistemas como Skype o Zoom cuentan con versiones gratuitas por lo que no representan un gasto.

### ***Etapa 5: Cierre formal del proceso de Coaching***

Esta etapa del plan está estrechamente vinculada con el cuarto objetivo que es el de la mejora de liderazgo, como ya se había mencionado en la etapa 2.

### **Fundamentación**

Al darse el desarrollo de los líderes y de los empleados, uno de los principales beneficios que se tendría es que la empresa contaría con personal preparado para asumir un rol diferente al que ocupan hoy en día y las personas serían capaces de entregar resultados en un tiempo muchísimo menor que el que hoy le toma a un colaborador al momento de asumir un nuevo puesto de trabajo. De esta manera la empresa se volvería sustentable en un punto importante como lo es el liderazgo.

## **Acciones**

Esta es la última etapa del proceso y se da con el cumplimiento de los objetivos establecidos en la etapa 1. Se realiza una evaluación final del *coachee* con la idea de revisar el camino transcurrido y el desarrollo logrado.

## **Recursos**

Los recursos necesarios para poder llevar adelante esta etapa del plan son: una sala o un lugar tranquilo en donde se pueda llevar a cabo la sesión sin interrupciones y coffee break.

## **Costos**

Los costos considerados son los del coffee break estimando entre \$2000 y \$3500.

## ***Tiempos de implementación***

La propuesta de *programa de coaching* puede demandar un tiempo moderado en su implementación, más aún a sabiendas de que es algo completamente nuevo para la empresa. Según lo desarrollado en puntos anteriores, su implementación se llevará a cabo por etapas.

El tiempo planificado para cada etapa es bastante prudencial. Para la primera etapa, *evaluación de situación actual*, será de aproximadamente dos semanas. Para la segunda etapa, *capacitación de los líderes*, será de un mes, con sesiones semanales con la consultora. El tiempo para la tercera etapa, *reunión inicial*, será de un mes puesto que se espera que, una vez concluida la capacitación, los líderes pongan en marcha el programa más o menos todos al mismo tiempo, dependiendo de la extensión geográfica que se deba cubrir en cada caso. Para la cuarta etapa, *reuniones de seguimiento*, se consideran nueve meses y para la última etapa, *cierre formal*, se contemplan dos semanas.

En el diagrama de Gantt que figura a continuación se muestran los tiempos de implementación planificados. Para indicar la duración total del proceso se emplean los colores verde y naranja, donde el verde es el tiempo planificado como ideal y el naranja es el planificado para contingencias que podrían generar algún tipo de retraso en la ejecución de tareas. Para el caso de las distintas etapas, se utilizan los colores azul y rojo.



1. *Entrevistas*: a los empleados y líderes participantes para poder tener inputs sobre cómo se sienten con el desarrollo del programa. El modelo de la entrevista será semiestructurado para tener un hilo conductor, pero al mismo tiempo darle la posibilidad al entrevistador de profundizar en los puntos que crea necesarios.
2. Se hará una encuesta anual de clima organizacional y percepción de liderazgo, una vez cumplido el primer año de implementación. Se busca complementar con esto, los inputs recibidos en las entrevistas.

**Importante:** El presente Plan tendrá una vigencia de un año, durante la cual se incorporarán las mejoras necesarias para lograr las metas establecidas. Si de manera excepcional las necesidades de mejora detectadas fueran considerables y se necesitaran implementar antes de cumplida la vigencia establecida, el responsable del plan podrá consensuar con el liderazgo de la empresa si se realiza o no una nueva edición.

### **ROI (Return Of Investment) de la propuesta**

Como se ha visto en el diagnóstico, el margen entre ventas y costos ha disminuido año tras año para la Distribuidora Redolfi, encontrando su margen más bajo en el año 2018, según se puede apreciar en la información financiera proporcionada para el caso de estudio, en este año el margen fue de \$39.453.173,23.

Uno de los resultados esperados, al mejorar el liderazgo de la empresa, es que crezca al menos en \$150.000 este margen entre ventas y gastos, por lo que independientemente del volumen de ventas alcanzado o gasto realizado, la diferencia entre ambos se espera que sea de al menos \$39.603.173,23.

Por otro lado, se ha establecido un presupuesto para la implementación del *programa de coaching*. Haciendo una síntesis de costos por etapas, nos encontramos que los costos de la etapa 1 son de \$12.500, los costos de la etapa 2 son de \$26.000, la etapa 3 no cuenta con costos, la etapa 4 tiene costos planificados por \$35.000 y, por último, la etapa 5 cuenta con costos planificados de \$3.500. Esto nos da un costo total de implementación de \$77.000.

Para el cálculo del *retorno de inversión (ROI)* se hará una modificación teniendo en cuenta que no se cuenta con toda la información necesaria para su cálculo. La modificación consiste en que se tendrá en cuenta el beneficio generado por la propuesta y no la pérdida que está sufriendo la empresa.

Por lo explicado anteriormente, la variante en el cálculo del ROI queda de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = [(\text{Beneficio} - \text{Costo de propuesta}) / \text{Costo de propuesta}] \times 100$$

Tomando en cuenta los números detallados anteriormente para cada componente del cálculo tenemos:

- *Beneficio*: \$150.000
- *Costo de propuesta*: \$77.000

Aplicando estos valores al cálculo del ROI llegamos al siguiente ejercicio:  $\text{ROI} = [(\$150.000 - \$77.000) / \$77.000] \times 100$ . El resultado de esto es 94.81%, siendo un resultado muy positivo para la empresa.

Esto quiere decir que la empresa no sólo recupera el total de su inversión, sino que, por cada peso invertido, se generan 94 centavos de rentabilidad adicional.

## Conclusiones

Teniendo en cuenta el relevamiento realizado vemos que la distribuidora Redolfi, ubicada en la provincia de Córdoba, se encuentra inmersa en un contexto complejo que la favorece muy ligeramente, tal como se pudo comprobar en el análisis FODA, pero al mismo tiempo los niveles de riesgo son altos y demandantes por lo que no pueden descuidarse.

Teniendo en cuenta este contexto es que se hace de vital importancia que el liderazgo de la empresa esté preparado para dar respuesta rápida tanto a las necesidades de sus empleados como así también a las necesidades de sus clientes. Para mejorar estos aspectos es que se plantea la implementación de un *programa de coaching*. Esto le permitirá a la empresa mejorar su liderazgo sin necesidad de cambiar su modelo de gestión actual.

Las nuevas tendencias en desarrollo y management ubican al *coaching* entre las más recomendadas para el desarrollo de los empleados. Es una herramienta sumamente valiosa para la organización, dado que permite crear confianza ya que el management (jefes y gerentes) establecen un contacto directo con sus colaboradores para desarrollarlos. Mediante el coaching, no sólo se trabaja en la formación de los empleados, sino que también se hace transmisión de la cultura de la empresa. Si se afianza la cultura de la empresa en los jefes y estos la transmiten a sus colaboradores, la identificación y satisfacción con la empresa serán algunos de los indicadores que presentarán una notable mejoría en las encuestas de clima organizacional. Sin contar que se convertiría en tangible el esfuerzo de la empresa por retener a su personal y satisfacer sus necesidades de desarrollo.

La implementación del *programa de coaching* presenta un costo en donde se integran tanto la contratación de un capacitador externo que colabore con el desarrollo de las habilidades de coach en el liderazgo organizacional como así también los costos durante el desarrollo del programa como pueden ser traslados de los jefes a las sucursales que se encuentran alejadas de la casa matriz, coffee break, entre otros. El total del costo calculado a lo largo del año de implementación es de \$85.000, pero su beneficio también es considerable ya que el ROI calculado es de aproximadamente 100%, lo que implica

que no sólo se recuperaría el total de la inversión, sino que también se generará una ganancia equivalente al total de la inversión.

Por todo lo expuesto hasta aquí no caben dudas de que los beneficios de implementar el programa de coaching tendrían un impacto muy positivo en toda la organización.

Finalmente, y a título personal me permito comentar que este Trabajo Final de Grado me ha servido para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la Lic. en Gestión de Recursos Humanos, a partir de una integración sinérgica de las distintas disciplinas, teorías y conceptos. No ha sido fácil, pero el resultado de este ha sido ampliamente satisfactorio.

### *Recomendaciones*

Luego de las conclusiones realizadas se recomienda tener en consideración dar un paso más adelante en la gestión de recursos humanos y de esta manera crear el área dado que en la actualidad la empresa no cuenta con una.

Son muchos los casos de éxito en los que el área de recursos humanos genera un valor agregado muy alto debido a su enfoque especializado en las personas. Los beneficios que podría generar para la empresa son numerosos, por un lado, el liderazgo de la empresa ya no debería de hacerse cargo de las funciones de esta área que desempeña actualmente, como son: reclutamiento y selección, relaciones con los sindicatos, inducción de nuevos empleados, desarrollo, entre otras, permitiéndole dedicar más tiempo y esfuerzo a las funciones específicas de cada área. Por otro lado, al contar con especialistas en la gestión del capital humano, la empresa podrá desarrollar de manera sistemática y estandarizada procesos para las funciones del área que son llevadas a cabo por los jefes, logrando de esta manera una mayor profesionalización de éstos.

## Bibliografía

Alles, Martha (2013). *Construyendo Talento (1a edición, 2a reimp)*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Giménez Plano, Francisco (1 de febrero de 2009). Liderazgo y coaching: el papel del directivo en tiempos de crisis. *Capital Humano*, Vol. 22 (229), 72-76. Recuperado de <https://eds-a-ebSCOhost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=c1915c6b-44b9-4a4a-a5bb-b334fa3f543f%40pdc-v-sessmgr02>

Jiménez, Teresa (1 de febrero de 2009). Las empresas buscan nuevas fórmulas de coaching. *Capital Humano*, Vol. 22 (229), 66-71. Recuperado de <https://eds-a-ebSCOhost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=c1915c6b-44b9-4a4a-a5bb-b334fa3f543f%40pdc-v-sessmgr02>

Mathis, R. y Jackson, J. (2010). *Human Resource Management (13th Edition)*. Mason, United States: South-Western Cengage Learning.

Mejía, I., Carrasquero, W., Moreno, F., (1 de marzo de 2009). Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, Vol. 4 (1), 75-86. Recuperado de <https://eds-a-ebSCOhost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=c1915c6b-44b9-4a4a-a5bb-b334fa3f543f%40pdc-v-sessmgr02>

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional (15a edición)*. Naucalpan, México: Pearson Educación.

Ulrich, Dave (2000). *Evaluación de Resultados*. Barcelona, España: Granica.

## ANEXOS

### 1- Documentos de la empresa

AJR REDOLFI

#### ENCUESTA 1: IMAGEN DE LA EMPRESA EN LOS EMPLEADOS

Esta encuesta es realizada por personas externas a la organización. Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

Su antigüedad en la empresa es:

Menor a 1 año     
  Entre 1 y 5 años     
  Entre 5 y 10 años     
  Mayor a 10 años

1) ¿Conoce Ud. la fecha de creación de la empresa?

Precisamente     
  Aproximadamente     
  No conoce

2) ¿Conoce Ud. la historia de la empresa?

Precisamente     
  Aproximadamente     
  No conoce

3) ¿Conoce el nombre del actual Gerente General?

Sí     
  No

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

4) ¿Lo conoce personalmente?

Sí     
  No

5) Los locales con que cuenta la empresa son:

Casa Central (James Craik) y 3 sucursales     
  Casa Central (James Craik) y 5 sucursales  
 Casa Central (James Craik) y 4 sucursales     
  No conoce

6) ¿Sabe si la empresa tiene competidores en la zona donde Ud. trabaja?

Sí     
  No

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

7) ¿Cree Ud. que la empresa cumple en tiempo y forma con los clientes?

Siempre     
  Muchas veces     
  Pocas veces     
  Nunca

8) ¿Cree Ud. que la imagen externa de la empresa (con clientes, proveedores, etc.) coincide con la realidad?

Siempre     
  Muchas veces     
  Pocas veces     
  Nunca

9) ¿Cómo cree Ud. que es el estado financiero actual de la empresa?

Excelente     
  Muy bueno     
  Bueno     
  Regular     
  Bueno

10) ¿Recuerda alguna crisis importante de la empresa?

Sí     
  No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**

Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.

*Encuesta 1 de clima interno  
Fuente: A. J. & J. A Redolfi S. R. L.*

## ENCUESTA 2: CLIMA INTERNO

Esta encuesta es realizada por personas externas a la organización. Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

¿Tiene experiencia laboral en otra empresa?

Sí  No

1) ¿Cómo calificaría la relación con su superior inmediato?

Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Mala

2) ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Mala

3) ¿Cómo cree que es el nivel de apoyo de superior en su trabajo?

Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Mala

4) ¿Siente Ud. que puede innovar o decidir sobre su trabajo, sin consultar a su superior?

Siempre  Muchas veces  Pocas veces  Nunca

5) ¿Los aportes que Ud. realiza son tenidos en cuenta y llevados a cabo?

Siempre  Muchas veces  Pocas veces  Nunca

6) ¿Cree justa la relación entre su trabajo y su salario?

Sí  No  No sabe/no contesta

7) Si tuviera que identificar su ambiente laboral con cuál de estas opciones lo haría? (puede ser más de una)

Familia  Sala de espera  Cuartel  
 Club de amigos  Selva  Otro \_\_\_\_\_

8) ¿Cree Ud. que la Gerencia General se encuentra muy alejada de lo que ocurre en su trabajo?

Siempre  Muchas veces  Pocas veces  Nunca

9) ¿Conoce personas de otras sucursales que realicen su misma función?

Sí  No  No sabe/no contesta

10) ¿Recibe información periódica de lo que ocurre en la empresa?

Siempre  Muchas veces  Pocas veces  Nunca

11) ¿Cómo valora las posibilidades de progresar laboralmente dentro de la empresa?

Excelente  Muy buena  Buena  Regular  Mala

12) Si le ofrecieran trabajo en otra empresa por el mismo salario, ¿cambiaría el actual?

Sí  No  No sabe/no contesta

13) ¿Recomendaría esta empresa para trabajar a sus amigos o familiares?

Sí  No  No sabe/no contesta

### GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.

*Encuesta 2 de clima interno  
 Fuente: A. J. & J. A Redolfi S. R. L.*

## 2- Herramientas de Aplicación

- Introducción.
- Establecer las expectativas y metas del programa.
- Asegurar la confidencialidad y la ética a lo largo del proceso de coaching.
- Explicar cómo se desarrollará el programa.
- Explicar cuáles son y cómo se desarrollarán los roles de coach y coachee.
- Comprobar si el coachee está de acuerdo en continuar con el programa y en caso de que sea afirmativo, conversar sobre las expectativas que se tengan.
- Ponerse de acuerdo en la fecha, hora y lugar de la próxima sesión de coaching.

*Herramienta 1 – Ejemplo de Agenda de Reunión inicial*

*Fuente: Elaboración propia*

- Revisar los objetivos y acciones acordadas en la sesión pasada.
- Revisar el plan de acción, objetivos y progreso del coachee.
- Conversar de manera enfocada sobre el progreso del coachee y sobre sus experiencias desde la última sesión (se deben incluir situaciones de trabajo y problemas que hayan sucedido).
- Realizar alguna actividad que signifique el plantearse metas para el coachee y que sirvan para identificar un plan de acción para desarrollarse.
- Establecer la fecha, hora y lugar de la nueva sesión.
- Hacer que el coachee escriba un resumen de la sesión para que éste pueda:
  - *Identificar los puntos más importantes de la sesión*
  - *Cuáles fueron sus fortalezas y debilidades en la sesión*
  - *Identificar las áreas de desarrollo en las que se trabajó durante la sesión*
  - *Identificar las metas planteadas durante la sesión*

*Herramienta 2 – Ejemplo de Agenda de Sesiones de Coaching*

*Fuente: Elaboración propia*

<b>PLAN de COACHING</b>					
<b>Nombre del Empleado:</b>		<b>Nombre del jefe:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Responsabilidades del Coachee</b>			<b>Responsabilidades del Coach</b>		
<b>Áreas de Desarrollo</b>	<b>Actividades del Empleado</b>	<b>Porcentaje de Metas Alcanzadas</b>	<b>Actividades Planificadas</b>	<b>Metas</b>	<b>Fechas Establecidas para las Metas</b>

*Herramienta 3 – Planilla de Seguimiento*

*Fuente: Elaboración propia*

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Cristian Gabriel Seidel
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	32.450.569
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	El Coaching como herramienta para el fortalecimiento de líderes
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	<a href="mailto:cristianseidel@gmail.com">cristianseidel@gmail.com</a>
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	Completa

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma autor-tesista

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.