



Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

**“Liderazgo coach y comunicaciones internas en la empresa A. J. & J.A.
Redolfi S.R.L.”.**

Nombre y Apellido: Carola Alejandra Castillo

Legajo: VRHU05055

DNI: 31197099

Director de TFG: Natalia Gambino

Año: 2020

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado, se realizó un análisis exhaustivo de la Distribuidora A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.; empresa ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, haciendo foco en el liderazgo de los gerentes y mandos medios y en la comunicación interna.

En los dos aspectos antes mencionados, la organización presentaba falencias, en cuanto a la manera de gestionar varios de los procesos que hacen al funcionamiento de la empresa, lo que impactaba negativamente en los resultados de la misma.

A posteriori, se realizó el diseño de un plan estratégico de capacitación sobre liderazgo coach para los gerentes y mandos medios con el objetivo de brindarles conocimientos teóricos y herramientas prácticas para que puedan liderar sus equipos desde el desarrollo del potencial de cada uno de los colaboradores; como así también un plan de comunicaciones internas que involucró a todos los empleados de la estructura organizacional.

La planificación de las actividades de mejora se soportaron en bibliografía de autores con una extensa trayectoria en las temáticas de referencia. Por lo que queda demostrado que los beneficios de la propuesta llevaron a la empresa a otro nivel de gestión del capital humano, que impactó directamente y de forma positiva en el logro de los resultados propuestos, específicamente en el incremento de sus ventas.

Palabras claves: liderazgo, liderazgo coach, comunicación interna, capacitación.

Abstract

In this Final Degree Project, an exhaustive analysis about “Distribuidora A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a company located in James Craik, province of Cordoba, was made. It is focused on the leadership of managers and internal communication.

In both aforementioned aspects, the organization had shortcoming about how to manage several of the processes that make up the operation of the company, which had a negative impact on its results.

Subsequently, a strategic training plan on coach leadership for managers was carried out with the aim of providing them with theoretical knowledge and practical tools so that they can lead their teams from the development of the potencial of each of the collaborators; as well as an internal communication plan that involved all the employees of the organizational structure.

The planning of the improvement activities was supported in the bibliography of authors with an extensive experience in the reference topics. Therefore, it is demonstrated that the benefits of the proposal will take the company to another level capital management, wich will have a directly and positive impact in the achievements on their goals, specifically in increasing the sales.

Key words: leadership, coach leadership, internal communication, training.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	7
Marco teórico.....	17
<i>Rol de administrador y liderazgo</i>	17
<i>Liderazgo coach</i>	17
<i>Trabajo en equipo y liderazgo</i>	18
<i>La comunicación interna</i>	18
Diagnóstico.....	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Plan de implementación.....	22
Objetivos.....	22
a- <i>Capacitación sobre técnicas de liderazgo coach a gerentes y mandos medios</i> ...22	
b- <i>Actividad integradora de outdoor para gerentes y mandos medios</i>	24
c- <i>Capacitación sobre técnicas de negociación para vendedores</i>	25
d- <i>Plan estratégico de comunicaciones internas</i>	26
Marco de tiempo para la implementación.....	28
Propuesta de medición de las acciones.....	29
Conclusión.....	30
<i>Recomendaciones</i>	31
Referencias.....	32
Anexos.....	34
<i>Anexo 1. Programa de actividades del curso de liderazgo coach</i>	34
<i>Anexo 2. Cronograma de actividades de outdoor. Propuesta de la consultora</i>	35
<i>Anexo 3. Propuesta de curso de negociación</i>	36
<i>Anexo 4. Diseño, instalación y mantenimiento de software</i>	37
<i>Anexo 5. Evaluación de desempeño</i>	38
<i>Anexo 6. Estado de resultados</i>	41

Introducción

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina lleva 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.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Desde 1910 los Redolfi están instalados en James Craik. La familia tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución.

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En el año 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín.

Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

El año 1987 Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain, aunque

actualmente ha incorporado diferentes marcas. En octubre del año 1993, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., y las instalaciones anteriores quedaron afectadas a la distribuidora de productos congelados.

A fines de diciembre de 1993, la familia y la empresa sufrieron un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo.

En el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión.

La empresa actualmente se compone por un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad, solo permanece la distribuidora, ya que se decidió cerrar el supermercado mayorista a principios del año 2004.

Actualmente cuentan con una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

Otro de los aspectos positivos es que la empresa tiene capacidad para expandir sus sucursales de venta y capacidad para auto financiarse ya que construyeron un nuevo centro de distribución con una inversión de \$3 000 000 aproximadamente y está ubicado en un lugar estratégico en la ruta.

La problemática que se identifica es que la empresa pierde clientes debido a que por lo general éstos al ser despensas pequeñas, minimercados, quioscos, etcétera, de escasos recursos y volúmenes de ventas acotados tienen un reducido poder de negociación en cuanto a precio y financiación, por lo tanto, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

Se puede inferir que esta situación se debe a la falta de liderazgo en la empresa, ya que que algunas veces son los vendedores quienes pactan con el cliente el precio y la forma de financiación. Esto conlleva también a la falta de comunicación entre los miembros de la organización ya que se evidencia que no existe un plan estratégico de comunicaciones ni reuniones en las que se traten las problemáticas ni las estrategias de la empresa para lograr retener los clientes y captar nuevos.

A continuación se mencionan investigaciones científicas realizadas en los últimos años que sirven de sustento para el presente reporte:

Nicolas Alfredo Petrocco (2019), en su tesis realizada en la Zona 5 del Banco Santander Río ubicada en el noroeste del Gran Buenos Aires, dice que “Cuando una empresa

advierte que sus resultados no son los deseados, es fundamental reconocer la importancia que implica el proceso del cambio, en vez de limitarnos a más de lo mismo”. La herramienta de coaching es fundamental para optimizar el desempeño entre gerentes y equipos que deben coordinarse para lograr un resultado efectivo colectivo. El Coach funciona dentro de la organización como un facilitador, un guía, que identifica las fallencias y trata de encaminar a los colaboradores al logro de las metas mediante la gestión de las competencias.

Por su parte, Susana Mabel Carril (2019) planteó en su tesis titulada “Una propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para perfeccionar el proceso de gestión empresarial de la empresa MAN-SER S.R.L.”, propuesta de mejora de la comunicación interna, a través de la capacitación en liderazgo coach dirigida a los niveles gerenciales medios y superiores de la empresa Man-Ser S.R.L. de la ciudad de Córdoba, con el objetivo de promover la delegación de toma de decisiones, el aumento de la productividad y la optimización de recursos.

Adicionalmente, es necesario citar la propuesta de trabajo final de grado de Flavia Stevani (2019) que se fijó como objetivo implementar un plan que apuntara a gestionar estratégicamente la comunicación interna, formando Líderes Coach, en nivel Jerárquico y Mandos Medios, con el propósito de promover la práctica de Coaching como nueva filosofía de trabajo en Redolfi S.R.L., provincia de Córdoba.

Cristina Neller (2016), en su trabajo de grado “La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina”, explica que la comunicación ha ido convirtiéndose en una de las herramientas estratégicas a nivel empresarial para lograr alcanzar los objetivos y poder marcar una diferencia logrando un buen posicionamiento en el mercado. Por lo tanto es una de las claves fundamentales para el éxito de cualquier organización que se proyecte hacia el futuro.

Por todo lo mencionado anteriormente sobre los antecedentes que soportan este Trabajo Final de Grado, resulta relevante presentar el mismo para que A. J. & J.A. Redolfi S.R.L. pueda mantener y captar nuevos clientes, teniendo un fuerte liderazgo coach y que a través del mismo la organización pueda plantear un esquema de comunicación interna eficiente y efectivo, capaz de adaptarse a las necesidades de todos los clientes, lo cual requiere mayores esfuerzos y compromisos por parte de los miembros de la empresa de forma tal de articular los objetivos con las acciones a realizar.

Análisis de la situación

La misión de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L es atender las necesidades de los 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 brindando a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

La visión reza que la empresa quiere ser 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.

El organigrama de la empresa está conformado por: Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de Depósito y logística, vendedores, supervisor de vendedores, cobranzas, facturación, formación de precios, Bancos, distribución, control de stock, piking y mantenimiento, y además cuenta con asesores para el área Contable, Legal e Higiene y Seguridad.

Cada uno de los puestos de la organización cuenta con su perfil de puesto donde se detallan las responsabilidades primarias de cada uno de ellos.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas.

Es una empresa competitiva frente a los demás proveedores debido a los buenos precios que maneja. Tiene un tiempo de entrega acotado, en las sucursales es de 24 horas y en otras localidades es de 48 horas. Además, realizan asesoramiento comercial. Los vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un nuevo local con toda la información que necesitan; luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Comercializan productos de grandes empresas.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, entre ellos, supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Si bien desde la empresa conocen sus clientes, no tienen una clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Al detalle de quienes son individualmente, lo tienen en un sistema al que pueden acceder internamente.

Se evidencia que no cuentan con un sistema establecido para captar clientes; lo hacen de manera informal a través de las redes sociales en general: mediante la fan Page que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores.

Cabe mencionar que la empresa no tiene un área de RRHH por lo tanto no tienen procedimientos establecidos de comunicación interna y externa, como tampoco tienen procedimientos de selección, inducción y desarrollo de personal. Si bien han realizado una encuesta de clima no pueden determinar los resultados ya que no han sido registrados ni analizados. Además, no se estableció un plan de publicidad de la empresa y captan a los clientes a través de redes sociales como se mencionó anteriormente.

Por otro lado, la empresa si bien realiza todos los controles preventivos en cuanto a seguridad, no tiene un área definida como Seguridad y Medio Ambiente que lleve a cabo análisis y acciones preventivas o correctivas en caso de ser necesario.

Se puede determinar también que la organización presenta falencias de gestión en algunas áreas más. En cuanto a ventas son pocos los clientes que se contactan con la empresa ya que no hay mucha publicidad y la presencia en las redes sociales es poca.

Además, no cuentan con un listado de precios; no hay un sistema de financiación y realizan descuentos en los casos que sean autorizados; no tienen un sistema global para registrar las ventas.

El área de Compras no cuenta con un software para registrar las compras.

El Gerente de administración (hija del dueño) menciona que las órdenes de compra no son pre numeradas; no se registran contablemente los pagos y no hay un análisis de solvencia.

En los depósitos no se realizan controles del stock; el depósito no tiene acceso restringido; hay cámaras de seguridad, pero nadie las ve; hay alarmas, pero todos saben la clave; no se registran contablemente las entradas y las salidas de materiales.

Por todo lo mencionado se puede inferir que los Gerentes y Mandos Medios de la empresa hasta hoy sólo se dedicaron a invertir en el ámbito económico para incrementar las ganancias, dejando de lado el desarrollo de los recursos humanos de la compañía, siendo éstos

los que sin lugar a duda marcan el éxito en las empresas y a esto se le suma la falta de un plan estratégico de comunicaciones internas.

Resulta sumamente importante poder comprender el contexto donde opera la organización, ya que se relaciona con diferentes actores en el marco de su actividad como Distribuidora. Para ello se realiza el siguiente análisis *PESTEL*, para identificar y analizar factores del macroentorno referidos al ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Luego se continuará con un análisis detallado del microentorno utilizando la herramienta Las Cinco Fuerzas de Porter, finalizando con un análisis FODA identificando las fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas a las que está expuesta la empresa en la actualidad.

Factor político	Nuevo gobierno Política de ajuste
Factor económico	Alta inflación Alto índice de pobreza Aumento del desempleo Cepo cambiario
Factor sociocultural	Buena imagen de la empresa Aumento de la dotación
Factor tecnológico	Falta de innovación tecnológica tanto para las comunicaciones internas y externas, como para los procesos mismos de la empresa
Factor ecológico	Desconocimiento de los aspectos ambientales que provoca la actividad de la empresa y falta de medidas de control para mitigar los impactos.
Factor legal	Redolfi es una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), que se caracteriza por ser un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no responde con el patrimonio personal de los socios. Sanción de la Ordenanza N° 1564/07 en el año 2003, la que tuvo por finalidad impulsar el crecimiento

	productivo y el desarrollo social generando fuentes de trabajo.
--	---

Tabla n°1 – PESTEL. *Elaboración propia*

En lo que respecta al factor *político y económico* en nuestro país, el gobierno anterior no pudo llevar adelante un plan económico integral con el objetivo de disminuir la creciente inflación que provocó tantos desequilibrios en la economía argentina. Y con la llegada del nuevo gobierno la situación tendió a agravarse ya que se continúa con políticas de ajuste similares a las anteriores, y la empresa Redolfi no es ajena a todo el contexto que se vive actualmente, por lo que es de vital importancia ser más competitivos que nunca, buscando en todo momento captar y retener clientes.

Algo favorable para la empresa es el tema de “precios cuidados” que ha instalado el gobierno, ya que la empresa comercializa una gran variedad de productos y de muchas marcas, una gran parte de ellos ingresa dentro de este concepto y esto hace incrementar las ventas de la organización.

Con la llegada del nuevo gobierno, se puso nuevamente el cepo al dólar lo que obstaculiza aún más las operaciones de la empresa.

Con respecto al aumento de la pobreza, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) dio a conocer que el índice alcanzó el 35,5% al cierre de 2019. La cifra representó una suba de 3,5 puntos porcentuales respecto al 32 % de igual período del año anterior. La tasa de desempleo en el cuarto trimestre del 2019 fue de 8,9%.

Pese a todo este panorama desfavorable la empresa familiar apostó al crecimiento de ventas realizando una inversión económica importante, como fue la construcción de un nuevo centro de distribución.

La empresa familiar desafía constantemente al desarrollo económico de distintas localidades donde establece sucursales y comercializa, ampliando el mercado con nuevas unidades de negocio en el interior de Córdoba y otras provincias.

Otro aspecto a mencionar es la reciente pandemia del Coronavirus que genera un alto impacto negativo debido a la dificultad para la compra y venta de productos, la suba

exponencial de los precios, las dificultades para la entrega y distribución de los productos debido al aislamiento obligatorio decretado por el Gobierno Nacional.

En lo que se refiere al factor *sociocultural*, ha podido incrementar la dotación favoreciendo a la gente de alrededores entablando un compromiso social. Cabe mencionar la buena imagen que la empresa supo ganar en los 50 años de trayectoria.

Con respecto al enfoque *tecnológico* se observa una falta de financiamiento para investigación y desarrollo de nueva tecnología en lo que hace a la comunicación interna de la empresa como así también a la externa (con los clientes), y para los procesos diarios que debe realizar la distribuidora, lo que pone a la empresa en una desventaja competitiva frente a las demás del mismo rubro.

En cuanto a lo *ecológico*, la empresa familiar no cuenta con un área que se dedique a la identificación de aspectos e impactos ambientales que pueda estar generando hacia la comunidad; por lo tanto resulta mas difícil aun poder certificar una norma externa como lo es la ISO 14001 ya que no existe un sector definido por la organización con personal capacitado que lleve adelante la gestión de estos temas.

En cuanto a lo *legislativo*, Redolfi es una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), que se caracteriza por ser un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no responde con el patrimonio personal de los socios.

Por otro lado, se sancionó una Ordenanza N° 1564/07 en el año 2003, la que tuvo por finalidad impulsar el crecimiento productivo y el desarrollo social generando fuentes de trabajo. La misma solicitaba trasladar las grandes infraestructuras fuera del tejido urbano antes del 2012, y para quienes lo hicieran antes del 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N°10, a 3 km de la ruta nacional N° 9 y a 2,5 km de la autopista de Córdoba-Rosario y reemplazó a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo de gestión estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Esta herramienta permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio.

Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Poder de negociación de los clientes	Los clientes no tienen poder de negociar el precio de los productos ni la forma de financiación.
Poder de negociación de los proveedores	El objetivo de la empresa es mantener y ampliar la cartera de clientes, ofreciendo un servicio de asesoramiento comercial por los mismos vendedores ante la apertura de un nuevo negocio, y un seguimiento posterior, con visitas programadas cada de 15 días.
Amenaza de nuevos competidores entrante	Los clientes pueden optar por no comprarle a Redolfi debido a la competencia.
Amenaza de nuevos productos sustitutos	El cliente puede alterar su decisión de compra si encuentra en la competencia productos que pueda sustituir debido a mejor precio y/o calidad de otros.
Rivalidad entre los competidores	Mucha competencia en el rubro.

Tabla n°2 – Las cinco fuerzas de Porter. *Elaboración propia.*

Poder de negociación de los clientes: Los clientes son despensas de barrios, minimercados, quioscos, entre otros. Poseen las características de pequeños salones, con escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios de transporte de mercadería ni con el tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. Todo esto hace que el poder de negociación como comprador se vea afectado en lo que a precio y financiación se refiere; pero existe una alta competencia y eso hace que puedan cambiar de proveedor fácilmente.

Con respecto a esto, la estrategia que plantea Redolfi es la “diferenciación” con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Y esto se hace posible debido a que ofrece un amplio surtido de productos a precios bajos en comparación a sus competidores.

Poder de negociación de los proveedores: El objetivo de la empresa es mantener y ampliar la cartera de clientes, ofreciendo un servicio de asesoramiento comercial por los mismos vendedores ante la apertura de un nuevo negocio, y un seguimiento posterior, con visitas programadas cada de 15 días. Existe una marcada diferenciación con respecto a sus competidores en cuanto a los plazos de entrega de los productos, los cuales se hacen entre 24

y 48 horas, ofreciendo un mix de marcas y un plan de financiación a 30 días con descuento entre 2% y 3% por pago de contado. Un dato muy relevante es que la empresa ha tenido la gran oportunidad de negocio debido a la comercialización exclusiva en la provincia de Córdoba de marcas de Molinos Rio de la Plata y Cepas.

Amenaza de nuevos competidores entrante: La principal amenaza que se identifica con respecto a la entrada de nuevos competidores es que, debido al poco poder de negociación de financiación por parte de los clientes, éstos pueden optar por no comprarle a la empresa e inclinarse por otros proveedores ya que la competencia en el rubro es altísima.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: con respecto a este factor, la amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, sobre todo si el sustituto es más barato o si ofrece mejor calidad. Frente a esto la empresa Redolfi ofrece un mix de marcas, brindando un servicio personalizado a sus clientes. Y, además, aumentó y mejoró los canales de venta abriendo nuevas sucursales, logrando así comercializar marcas exclusivas.

Rivalidad entre los competidores: con respecto a este factor se puede decir que existe mucha competencia para la distribuidora, por lo tanto, es menester que la organización implemente estrategias de diferenciación de precios y calidad de los productos que comercializa para que de esta forma los clientes en todo momento se inclinen a adquirir la mercadería que ofrecen.

Para el análisis interno de la empresa se utilizó la herramienta FODA, la cual permite identificar las fortalezas y debilidades en cuanto al ámbito interno de la organización, para continuar con un relevamiento de las oportunidades y amenazas del entorno externo que puedan impactar de manera significativa a la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Respeto hacia los clientes y proveedores.	Falta de estrategia de financiación de los productos.
Compromiso y dedicación de todos los miembros de la empresa.	Falta de estrategia organizacional para mantener y captar nuevos clientes.
Honestidad, transparencia, justicia y equidad.	Falta de un área de RRHH. Procedimientos de selección, inducción, desarrollo y promoción de personas.
Responsabilidad social.	Falta de un área de Seguridad y Medio ambiente.

Orientación al cliente.	Falta de estrategia de comunicaciones internas.
	No se realiza toma de inventario.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mix de productos y marcas.	Alta competencia en el rubro.
Buena imagen de la empresa.	Competencia de precios.
Patrocinio de eventos.	
Capacidad de autofinanciación de inversiones.	

Tabla n°3 – Análisis FODA. *Elaboración propia.*

Con respecto a las *fortalezas* que posee la empresa se pueden mencionar los valores que promueven y que hacen a la cultura organizacional; el respeto hacia los clientes y proveedores marcan la conducta ética de la organización, como así también el esfuerzo y la dedicación de todos los colaboradores que trabajan en el día a día para mantener lo logrado por la generación anterior e incluso mejorando; honestidad, para la construcción de riqueza sin perjuicios a otros, desenvolviéndose con transparencia, justicia y equidad y el trabajo en equipo, como una gran familia. Otro gran valor es la responsabilidad social, 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 (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia). Y por último la orientación al cliente como valor, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. En este valor se puede mencionar también el asesoramiento comercial que ofrece la empresa para los clientes que comienzan con un negocio.

Entre las *debilidades* que se identifican en la empresa Redolfi se puede mencionar la falta de una estrategia de financiación de los productos que comercializa.

Por otro lado, tampoco posee una estrategia a nivel organizacional para captar nuevos clientes y mantener los actuales.

La empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos que pueda llevar adelante la administración y la gestión; por lo cual tampoco cuenta con un plan de comunicaciones internas, ni procesos de selección, inducción, capacitación, desarrollo de colaboradores, política de promoción, entre otros.

Por otro lado, la organización no tiene una estrategia de comunicaciones internas ni una estrategia establecida para captar clientes, si bien tiene presencia en redes sociales, es mínima, y hoy en día la comunicación digital es la que predomina en este mundo globalizado, por lo tanto, los negocios no están excluidos de esto.

Además, resulta imprescindible en el contexto actual contar con personal idóneo que gestione y ponga en práctica programas orientados a la seguridad de las personas y cuidado del medio ambiente; si bien la empresa contrató personal que los asesora en el tema, no tiene un área definida en el organigrama para que realice lo mencionado.

Otra de las debilidades que presenta Redolfi, es la falta de toma de inventarios por lo que resulta difícil en algunas ocasiones saber la mercadería que hay en stock.

Con respecto a las *oportunidades*, el mix de productos y marcas que comercializa la empresa hace que tenga una muy buena posición en el mercado.

La presencia de la empresa en el patrocinio de eventos es otra de las oportunidades más destacables debido a que esta publicidad hará que se conozca aún más la organización y puede ser una vía para captar nuevos clientes.

Y por último y no menos importante, la capacidad que posee la empresa para autofinanciarse las inversiones constituye una de sus máximas oportunidades.

Para finalizar con el análisis, se identificaron las *amenazas* a las que está expuesta la empresa Redolfi, entre las que se puede mencionar la altísima competencia en el rubro lo que hace que los clientes tengan el poder de decidir de comprar a otro proveedor en el caso de que no se llegue a negociar los precios y la forma de financiación de los productos.

Desde una perspectiva profesional y analizando detenidamente el caso, resulta fundamental para la empresa desarrollar líderes coach que definan estrategias para guiar al equipo.

Es muy importante para la empresa fomentar el trabajo en equipo, y esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral bueno.

Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. Los líderes coach son los encargados de fomentar el desarrollo de todos los miembros de la organización; llegar a consensos y así tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de todo el equipo.

Los líderes coach deben construir confianza, ya que es un elemento primordial del trabajo en equipo; impulsar un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan los roles y sepan cómo ayudarse mutuamente; también deben establecer objetivos comunes para que todos trabajen persiguiendo las mismas metas.

Uno de los factores más poderosos es el desarrollo de una identidad común, en este sentido es necesario que los líderes fomenten el sentido de pertenencia.

Otra de las tareas del liderazgo es motivar las responsabilidades y el compromiso mutuo, esto es, que cada persona sepa que los logros y fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros del equipo.

Un líder coach debe impulsar la comunicación ya que es la única manera de que todos los miembros funcionen de manera coordinada, y esto sólo se da cuando existen canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y además se retroalimentan.

Es menester para la organización enfocarse en desarrollar la capacidad de establecer conversaciones efectivas, la habilidad para que todos los miembros puedan entenderse y de esta manera lograr los resultados deseados.

En todos estos años la empresa Redolfi se enfocó en el crecimiento de sus ventas, y ha dejado de lado gestión de los recursos humanos y de todo lo que a ello se refiere, desde la selección del personal hasta las estrategias de comunicación con las que debería contar la empresa para poder afrontar con éxito los desafíos que se le presentan.

Al no contar con un área de Recursos Humanos Profesional, que es clave para gestionar todos los procesos que se refieren al capital humano, la organización no tiene en cuenta que la gestión deficiente de todos los procesos que involucran a los colaboradores tiene un alto impacto en los resultados de productividad.

Desde la perspectiva profesional es necesario contar con procesos formalizados referidos al área de personal; además mediante el liderazgo coach de los directivos y mandos medios de la empresa, utilizando la comunicación interna como medio eficiente y efectivo para gestionar el capital humano adecuadamente, se logrará desarrollar capacidades individuales y de equipo que acompañen el crecimiento de la organización.

Marco Teórico

Con el presente marco teórico que se desarrollará a continuación se quiere orientar al lector sobre los conceptos de rol de administrador y liderazgo, liderazgo coach y trabajo en equipo, y destacar la importancia para los directivos y mandos medios en las empresas actuales. Por otra parte, se hará referencia a la comunicación interna dentro de las organizaciones, siendo ésta una herramienta de gestión fundamental del liderazgo para lograr desarrollar el potencial de los colaboradores, generando compromiso de éstos con el éxito de la empresa.

Rol de administrador y liderazgo.

Para Anzorena (2019) el funcionamiento de la empresa tradicional se limitaba a que los jefes administraran los recursos humanos, es decir, que desarrollaban su función a través del rol de administrador exclusivamente. En ese tipo de contexto sólo se esperaba acatamiento por parte de los empleados, pero no se podía esperar motivación y compromiso con la empresa y las tareas que realizaban. Y al respecto agrega que cuando una persona está a cargo de la conducción de una organización y es capaz de reconocer que los miembros no son solo recursos humanos sino comunidades y que el liderazgo se trata de dinamizar el talento junto al conocimiento del equipo para obtener los resultados esperados, es cuando dicha persona comprende que el camino para que los colaboradores se desempeñen agregando valor a la tarea es que sean valorados y reconocidos .

Liderazgo coach.

El liderazgo coach tiene por finalidad ayudar a desplegar la capacidad de acción de las personas. Desde esta perspectiva, según Anzorena, O. (2019), el rol del coach no es enseñar sino ayudar a aprender. La tarea del líder coach no consiste en decir lo que se tiene que hacer, ni cómo hacer, es decir, no da indicaciones, no dice si algo está bien o está mal. La función de un líder coach es intervenir para que los colaboradores puedan encontrar nuevas vías de acción que le permitan enfrentar de manera exitosa la situación problemática. El objetivo del coaching es facilitar el desarrollo de todo el potencial que tienen los colaboradores, guiándolos en la resolución de los inconvenientes y resistencias que limitan su accionar con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Y dice “En tal sentido entendemos que *quien conduce desde el liderazgo debe incorporar las competencias de un coach* para poder acompañar el desarrollo de la gente a su cargo” (p. 134).

Cuando se habla de liderazgo coach, se está haciendo referencia a que quien ejerce la función debe estar al servicio del desarrollo de las personas con las que trabaja, con el

objetivo de desarrollar sus competencias laborales y sus cualidades humanas. Todo líder que dirige un equipo o una organización es responsable de la eficiencia y efectividad colectiva. Desde su rol de administrador tiene como tarea establecer los objetivos a lograr en función de las necesidades organizacionales para cumplir con los resultados esperados.

El líder coach tiene como función servir de guía, de ejemplo para que el equipo de trabajo pueda desarrollar al máximo su potencial. Esto implica ayudarlos para que tomen nuevos desafíos, acompañar su desarrollo personal e impulsar su carrera laboral. Este accionar por parte de los líderes coach tiene un alto impacto tanto en la evolución de los individuos como así también en la organización. Por lo tanto, las personas que comprenden que dirigir a los colaboradores tiene como responsabilidad involucrarse en el desarrollo de éstos y aportar para su desarrollo personal y profesional, entienden que liderar no significa influenciar sino estar al servicio de los demás.

Trabajo en equipo y liderazgo.

El concepto de liderazgo está estrechamente ligado al de trabajo en equipo. Continuando con Anzorena (2019), explica que es responsabilidad del líder generar un espíritu de trabajo en equipo guiando a la interrelación de sus miembros para que se coordinen y complementen de forma efectiva, generando un sentido de pertenencia hacia la organización que los nuclea. Es decir, que el trabajo en equipo y liderazgo están estrechamente vinculados. Para que la organización sea competitiva es necesario gestionar el trabajo desde el conocimiento, coordinando y complementando la complejidad de los saberes para que cada persona aporte su valor agregado a la tarea que realiza, teniendo muy presente que las exigencias en cuanto a calidad, productividad e innovación demandan que se trabaje interconectados y que se considere a la organización como un equipo de equipos.

En la actualidad resulta imprescindible que las organizaciones cuenten con planes estratégicos de comunicación, mediante los cuales los colaboradores puedan identificarse con la misma, generando compromiso para lograr con éxito los objetivos de la empresa.

La comunicación interna.

Según Custodia Cabanas y Soriano Cuesta (2014), estamos en un tiempo de transformación social y organizacional y esto hace que la función de la comunicación interna se haya vuelto tan importante. Las empresas tienen que adecuarse a los nuevos tiempos, y deberán hacerlo desde un enfoque estratégico. La transformación comienza por las personas por lo tanto es necesario explicar e implicar; y, en este proceso, la comunicación desempeña un papel fundamental.

La comunicación interna se ha instituido como una poderosa herramienta para fortalecer el compromiso. Por eso es imprescindible para las organizaciones trazar un plan estratégico y sistematizado de comunicación interna en el que el colaborador sea el protagonista y se oriente a identificarse con la empresa.

Para que cada colaborador de la empresa cuente con la información necesaria y pueda cumplir de forma correcta su función, es necesario que la comunicación interna fluya de la mejor manera posible.

En los tiempos que transcurren los medios sociales y los entornos 2.0 han tomado el gobierno de las relaciones personales y profesionales. En el modelo tradicional la comunicación era de forma descendente. Pero en la actualidad hay un nuevo modelo donde el receptor pasa a ocupar un lugar activo dentro de la organización y la comunicación se volvió multidireccional y las personas el centro. Por ende, hoy no alcanza solamente con la información que brinda la empresa a sus colaboradores. En la actualidad las organizaciones se inclinan por concebir la comunicación interna como un factor estratégico de gestión capaz de integrar, involucrar, movilizar y sumar fuerzas con el objetivo de que todos los miembros se dirijan a una sola dirección.

González Frígori (2019) en su libro “Cultura en acción: Comunicar para transformar las organizaciones”, menciona que es fundamental pensar a los miembros de la organización como factor estratégico y reconocerlos como tal para poder proyectar el desarrollo de la organización y su comunicación hacia el exterior. Además hace referencia a que las empresas deben comprender que dependen de las personas que trabajan en ellas y en función de esto los resultados de la compañía estarán en relación directa con el trabajo, eficacia, participación e integración de los colaboradores.

Se puede concluir que hoy en día es vital para las organizaciones contar con líderes coach en sus estructuras, que sean capaces de liderar desde el paradigma del desarrollo de competencias, empoderando a los equipos de trabajo para delegar tareas, asumiendo la responsabilidad de lograr los resultados que espera la empresa. Y para lograrlo, una de las herramientas clave y con mucho potencial es sin duda la comunicación que involucra a todos y cada uno de los miembros de una organización.

Diagnóstico

En base al análisis realizado mediante el uso de herramientas, se puede inferir que el problema que desafía a la empresa Redolfi es el liderazgo coach de los gerentes y mandos medios, ya que se detectó que hasta el momento no pudieron gestionar las competencias de cada uno de los colaboradores y de todo el equipo en general por estar carentes de las habilidades y conocimiento de técnicas de liderazgo. Esto está íntimamente ligado a la falta de comunicación interna que también presenta la organización.

En este contexto globalizado es necesario que los gerentes y mandos medios cambien su forma de dirigir a las personas ya que son factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por ello, se debe considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores para lograr competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Es menester comprender que las organizaciones, en tanto actores sociales, ancladas en un entorno, no son ajenas al mismo ni a sus necesidades. Por lo que se hace necesario pensar que el colaborador es esencial para la elaboración de aquello que ofrece la empresa, ya que de su desempeño dependerá la mayor o menor calidad de estos. Por otra parte, también son un factor estratégico en cuanto a la relación con clientes y proveedores, por lo que la calidad y éxito en estas relaciones resulta vital para la compañía.

Un adecuado liderazgo y plan de comunicación interna puede mejorar el desempeño de los colaboradores y las relaciones entre todos los miembros del equipo y esto hará que tengan sentido de pertenencia hacia la organización lo que seguramente los llevará a convertirse también en líderes de opinión para que quienes son ajenos a la compañía lleguen a conocerla a través de ellos y así generar confianza en el público y lograr retener y captar nuevos clientes.

Conclusión diagnóstica.

En conclusión y con todo lo expuesto hasta aquí, queda manifiesto que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., necesita incorporar una nueva forma de pensar los recursos humanos, lo que implica una transformación de los gerentes y mandos medios, que no sólo se dediquen a indicar lo que se debe hacer para lograr el aumento de ventas de sus productos, sino que se enfoquen también en el desarrollo de las competencias de cada uno de los colaboradores y de todo el equipo en general, empoderando a éstos para la toma de decisiones, generando compromiso y responsabilidad con el logro de los objetivos y metas que se plantea la organización. Y toda esta transformación de la cultura organizacional que se plantea en el presente trabajo, sólo puede darse mediante una comunicación interna estratégica y

sistematizada por parte de personal altamente competente que sepa liderar los procesos desde el desarrollo de competencias y del conocimiento.

Por lo tanto, se considera que con la implementación del plan estratégico de acciones se impactará en un aumento del 0.5% de las ventas de la empresa Redolfi.

Plan de implementación

A continuación, se propone un plan de acciones con el fin de que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. cuente con personal del nivel Gerencial y Mandos Medios capacitados en liderazgo coach y, además, se implementará un plan de comunicaciones internas que involucre a todo el personal de la organización.

Objetivos

Objetivo general.

Implementar un estilo de liderazgo coach en los gerentes y mandos medios de la organización y mejorar la comunicación interna que involucra a todos los colaboradores a fin de incrementar las ventas en un 0.5%.

Objetivos específicos.

- a- Capacitar a gerentes de áreas y mandos medios sobre métodos de coaching para lograr desarrollar el potencial de cada colaborador de la compañía.
- b- Implementar outdoor para los gerentes y mandos medios con el fin de generar vínculos más estrechos y aprender técnicas prácticas que sirvan para continuar trabajando las competencias de cada uno de los colaboradores de la organización y consolidar el ADN del equipo.
- c- Diseñar un plan estratégico de comunicaciones internas que incluya mails corporativos, reuniones semestrales para comunicar la estrategia de la empresa, reuniones mensuales por área para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos y tomar las acciones necesarias, y por último un Sistema de gestión del desempeño, con el fin de lograr el involucramiento de todos los empleados de la compañía.

Alcance.

El plan de acciones se implementará en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., sucursal situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Tendrá una duración de 4 meses, que será desde agosto a diciembre del año 2020.

En cuanto a las capacitaciones, las mismas serán dictadas de manera virtual debido al actual contexto de la pandemia por Coronavirus.

a- Capacitación sobre técnicas de liderazgo coach a gerentes y mandos medios.

La primera actividad que se propone está orientada a la formación en Liderazgo Coach para los gerentes y mandos medios mediante un programa que ofrece la Organización Capacitarte (iniciativa educativa creada en forma conjunta por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, docentes y graduados de la Universidad de Buenos Aires).

Dicha actividad estará dirigida a Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente General que se llevará a cabo en el mes de agosto y para Jefe de Depósito y Logística, será en el mes de Septiembre.

El curso de capacitación se dicta de forma online a través de la herramienta Zoom, debido al actual contexto de la Pandemia de Coronavirus.

A continuación, se detalla el programa.

Programa para Gerentes

Día	Horario	Contenidos temáticos del programa
Jueves 6 de agosto de 2020	17:00 a 21:00 horas	Módulo I: GRUPOS Y EQUIPOS
Jueves 13 de agosto de 2020	17:00 a 21:00 horas	Módulo II: EQUIPOS
Jueves 20 de agosto de 2020	17:00 a 21:00 horas	Módulo III: COACHING Y EQUIPOS
Jueves 27 de agosto de 2020	18:00 a 21:00 horas	Módulo IV: LIDERAZGO DE EQUIPOS

Programa para mandos medios

Día	Horario	Contenidos temáticos del programa
Jueves 03 de Septiembre de 2020	15:00 a 19:00 horas	MÓDULO I: GRUPOS Y EQUIPOS
Jueves 10 de Septiembre de 2020	15:00 a 19:00 horas	MÓDULO II: EQUIPOS
Jueves 17 de Septiembre de 2020	15:00 a 19:00 horas	MÓDULO III: COACHING Y EQUIPOS
Jueves 24 de Septiembre de 2020	15:00 a 18:00 horas	MÓDULO IV: LIDERAZGO DE EQUIPOS

Tabla 1 y 2. Programa de actividades. Fuente: Elaboración propia.

El liderazgo coach tiene como objetivo lograr que los colaboradores de la organización desarrollen sus fortalezas y talentos.

Un líder coach acompaña al empleado hacia la realización de su meta y constantemente lo guía procurando que éste tenga la mente abierta para intentar nuevas cosas.

Con la implementación de este programa de capacitación, los gerentes y mandos medios desarrollarán las siguientes habilidades y competencias:

- Mantener cercanía con el equipo y promover un ambiente colaborativo a partir del diálogo abierto para facilitar la libre expresión de ideas y opiniones.
- Establecer objetivos comunes y especificar los resultados a lograr para incrementar la cohesión y el espíritu grupal.
- Asignar tareas desafiantes a los colaboradores para que desarrollen iniciativas y brindar reconocimiento cuando logran implementarlas.
- Ayudar a los colaboradores a identificar posibles riesgos u obstáculos en la implementación de iniciativas y generar caminos alternativos para lograrlo.
- Motivar al equipo para cambiar la mirada tradicional sobre cómo se hacen las cosas y actuar con receptividad ante las sugerencias planteadas.
- Asegurar que los planes estratégicos sean comunicados efectivamente a los miembros de toda la organización.
- Impulsar la comunicación y el feedback frecuente en todas las áreas.

Costos del curso de capacitación.

Concepto de Gastos	Por persona (\$)	Total (\$)
Costo del curso de capacitación en liderazgo coach	6500	26000
Gastos de papelería y útiles por impresión de material de capacitación	1000	4000

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

b- Actividad integradora de outdoor para gerentes y mandos medios.

La segunda propuesta de trabajo se trata de un outdoor dirigido al mismo público, Gerente de Ventas, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente General y Jefe de Depósito y Logística.

Se contratará una consultora que asista al lugar y lleve a cabo actividades con el objetivo de lograr la integración entre ellos, consolidar el ADN del equipo de trabajo y seguir adquiriendo herramientas para el desarrollo del liderazgo, de una manera lúdica y recreativa.

La actividad se llevará a cabo en la localidad de James Craik en el Hotel Los Andes. Tendrá una duración de 8 horas y será en el mes de octubre de 2020. Se comenzará con un desayuno entre los participantes, luego se pasará a la actividad que propone la consultora, para finalizar con un almuerzo y finalizar la jornada.

A continuación, se detalla el cronograma de las actividades:

Día	Horario	Actividades del día de outdoor
02-10-2020	08:00	Arribo al hotel
	08:20	Desayuno
	09:00	Comienzo de las actividades con la consultora
	13:00	Almuerzo
	14:30	Comentarios finales y cierre
	16:00	Regreso

Tabla 4. Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia.

Costos de la actividad de outdoor.

Concepto de Gastos	Por persona (\$)	Total (\$)
Gastos de alojamiento, uso de auditorio, refrigerios y almuerzo	3500	14000
Gastos de consultora (incluye organización y coordinación del evento, materiales para dinámicas, viáticos)	3800	15200

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia.

Con la realización de las actividades en el outdoor se espera que los gerentes y mandos medios sean capaces de:

- Modificar modelos mentales que condicionen los vínculos.
- Conocerse más desde el lado personal para fortalecer las relaciones interpersonales.
- Tomar conciencia sobre el rol que asume cada uno ante los objetivos propios y ajenos.
- Generar sinergia en todo el equipo de trabajo.
- Reflexionar sobre la importancia de la comunicación para fomentar equipos de alto desempeño.

c- Plan estratégico de comunicaciones internas.

Con respecto al plan de comunicaciones internas, se plantea implementar distintas herramientas que involucren a todos los colaboradores de la empresa.

Mails corporativos.

Se diseñará e implementará un software para el envío de e-mails de uso para todos los empleados con el objetivo de que se mantengan comunicados e informados de todas las novedades que surjan dentro de la empresa.

Además, este software tendrá un OneDrive que servirá para guardar los archivos de toda la información que generan, manejan y que es necesario resguardar en una nube y también de acceso para todo el personal.

Reuniones semestrales para comunicar la estrategia de la empresa.

Se llevará a cabo una reunión al inicio del año para comunicar por parte de la Gerencia el cierre del estado de resultados del año anterior y la estrategia para el año en curso.

Además, a mitad del año se realizará una reunión de seguimiento de la estrategia, informando el avance de los planes y si es necesario hacer algún cambio en la gestión.

Las mismas serán para toda la plantilla de empleados, con una duración de dos horas, fuera del horario laboral y dentro de las instalaciones de la sucursal ubicada en la localidad de James Craik.

Reuniones mensuales por área.

Se implementarán reuniones mensuales por área con el objetivo de revisar los indicadores estratégicos de cada una de ellas, analizando los desvíos y tomando las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Las reuniones tendrán alcance a todas las áreas involucrando a los colaboradores de cada una de ellas, con una duración de una hora mensual, fuera del horario de trabajo.

Implementación de sistema de gestión de desempeño.

Se implementará un sistema de gestión del desempeño para todos los colaboradores de la organización, con el objetivo de evaluarlos anualmente, realizando feedback con el fin de mejorar la performance de cada uno de ellos y de esta manera involucrarlos y comprometerlos con los logros de la compañía, pero por sobre todo destacar sus fortalezas y generar planes para afrontar las oportunidades de mejora que se presenten.

Costos del plan de comunicaciones internas.

Concepto de Gastos	Por persona	Total
Gastos de diseño, implementación y mantenimiento de software para e-mail y OneDrive	1,756.25	228,312.5
Gastos de horas extras de reunión mensual	203.59	26,466.7
Gastos de horas extras de reunión semestral	407.18	52,933.4

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia.

El uso de herramientas de comunicación como las descritas ayudan a transformar la cultura organizacional y a instaurar una forma de trabajo diferente, más participativa y colaborativa, generando mayor eficiencia y compromiso.

A través del plan antes mencionado, se pretende mejorar la comunicación interna de la empresa entendiendo que sólo a través de ésta se logra involucrar a los colaboradores en la estrategia de la compañía. Ellos se sentirán plenamente integrados y por lo tanto se comprometerán aún más.

Todos los miembros se mantendrán informados de lo que sucede y de los cambios que se lleven a cabo. Además, la resolución de los problemas será más sencilla debido a que todos podrán opinar y generar soluciones.

Como gasto adicional se agrega los honorarios de un analista de RRHH, quien es el encargado del diseño de todo el plan de acciones y además se incorpora un pasante universitario que será el responsable de implementar todas las actividades ya que la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos.

Concepto de Gastos	Sueldo Bruto Mensual (\$)	Total (\$)
Honorarios de analista de RRHH (120 horas)	80.000	48,000
Sueldo mensual pasante de RRHH (5 meses)	23,562	117,810

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia.

Marco de tiempo para la implementación.

Para establecer los tiempos de implementación de las acciones, se grafican las mismas en un Gantt.

Diagrama de Gantt																				
Acciones	Agosto 2020				Septiembre 2020				Octubre 2020				Noviembre 2020				Diciembre 2020			
	1er sem	2da sem	3er sem	4ta sem	1er sem	2da sem	3er sem	4ta sem	1er sem	2da sem	3er sem	4ta sem	1er sem	2da sem	3er sem	4ta sem	1er sem	2da sem	3er sem	4ta sem
Capacitación sobre liderazgo coach para Gerentes																				
Capacitación sobre liderazgo coach para mandos medios																				
Outdoor para Gerentes y mandos medios																				
Plan de comunicaciones internas																				

Evaluación del impacto de la implementación.

Es importante poder cuantificar el impacto económico de las mejoras planteadas en el plan de acciones y para ello se presenta a continuación una herramienta denominada ROI (por sus siglas en Inglés Retorno sobre la Inversión), que es una métrica usada para saber cuánto gana la empresa a través de las inversiones que realiza.

Acciones	Monto
Costo de capacitación en liderazgo coach	30,000
Costo de outdoor	29,200
Costo de plan de comunicaciones internas	307,712.60
Costo de Analista de RRHH y Pasante Universitario.	165,810.00
Costo Total	532,722.6
Total Ventas del Ejercicio (2018)	318,857,647.78
Total Ventas actualizado a Diciembre 2019 - 53.8% de inflación	490,403,062.29
Total Ventas actualizado a Mayo 2020 - 11.1% de inflación	544,837,802.20
Utilidades a recuperar con el plan de acciones (0.5%)	2,724,189.0

$$\frac{2,724,189.0}{532,722.6} - 1 = 4.110 \times 100 = 411\%$$

Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo del plan de implementación es incrementar las ventas un 0.5%.

El último estado de resultados de la empresa con fecha diciembre 2018, arrojó ventas por \$318,857,647.78, se lo actualiza debido a la inflación creciente del país, y a mayo 2020 se obtiene un monto de ventas por \$544,837,802.20; con el plan de acciones las utilidades a recuperar ascienden a \$2,724,189.0

Finalmente, el beneficio que percibirá la empresa con la implementación del plan de mejoras es de 411%, lo que significa que el proyecto es sumamente rentable.

Conclusión

Con el presente reporte de caso se pudo realizar un análisis profundo de la empresa Redolfi llegando a la conclusión de que la misma presenta falencias en el liderazgo de los procesos que involucra a todos los colaboradores y esto ha impactado durante mucho tiempo en los resultados de la compañía, poniendo en riesgo su competitividad en el mercado.

En la actualidad resulta indispensable para las organizaciones centrarse en el liderazgo coach de los colaboradores con el fin de ayudarlos a desarrollar su potencial y que esto repercuta en el colectivo de la organización llevándola a tener dentro de su estructura un equipo de alto desempeño.

Es importante destacar que cuando se implementa el liderazgo coach en el entorno laboral, tanto gerentes como mandos medios y hasta los directivos notarán que existe un mejor desempeño de sus empleados ya que esto los conduce a que se colaboren entre sí para el logro de los resultados. Además, les permite asumir responsabilidades y volverse más proactivos, maximizando su desempeño para alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

Para poder llevar adelante el liderazgo la empresa debe enfocarse en la comunicación interna para gestionar los recursos humanos de manera eficiente ya que los colaboradores son la pieza fundamental y más preciada del engranaje de una actividad. Una buena comunicación organizacional va a alinear a los empleados con los valores, política y estrategia de la compañía porque van a sentirse involucrados, informados y escuchados, y todo esto va a traducirse en identidad corporativa.

Para materializar todo lo mencionado se realizó un plan de acciones que propone un curso de capacitación online de liderazgo coach y un outdoor, ambos tendientes a brindar herramientas técnicas prácticas a los gerentes y mandos medios para que logren mejorar la gestión de los recursos humanos. Y por último se plantea un plan estratégico de comunicaciones internas con el objetivo de involucrar a todos los colaboradores.

Finalmente, se puede concluir que la ejecución del plan de acciones propuesto llevará a la empresa sin lugar a duda a optimizar la gestión de su público interno, logrando equipos de alto desempeño donde cada colaborador dará lo mejor de sí para el cumplimiento de las metas organizacionales lo que impactará en el incremento de sus ventas posicionándose de forma estratégica dentro de su rubro.

Recomendaciones.

Principalmente se recomienda la creación de un área de Recursos Humanos que sea la responsable de llevar adelante ciertos procesos que hacen a la administración y gestión de la empresa y de sus colaboradores.

Contar con un departamento especializado hará que la compañía esté más organizada y que haya personal experto tanto en temas legales como en gestión de colaboradores.

Entre los procesos que el área de recursos humanos deberá tener dentro de su órbita se pueden mencionar los siguientes:

- Reclutamiento y selección del personal.
- Inducción general y específica de cada puesto.
- Diseño y definición de los perfiles de puesto.
- Administración del personal cumpliendo con los requisitos legales.
- Evaluación de desempeño.
- Planificación de los recursos estratégicos y cobertura de puestos.
- Gestión del conocimiento.

Además, se considera necesario crear un Comité que esté conformado por los gerentes y mandos medios con el objetivo de llevar a cabo reuniones de revisión de indicadores estratégicos para el monitoreo de la estrategia de la empresa.

Para finalizar, es recomendable también incorporar a la compañía un área de seguridad y medio ambiente que se dedique a llevar adelante todo lo referido a requerimientos legales en cuanto a seguridad de las personas y cuidado del entorno ambiental.

Referencias

Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica

Carril, S.M. (2019). *Una nueva propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para perfeccionar el proceso de gestión empresarial de la empresa MAN-SER SEL*. (Trabajo Final de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

Custodia Cabanas Anzorena y Asunción Soriano Cuesta (2014). *Comunicar para transformar*. Madrid, España. Editado por LID Editorial Empresarial, S.L.

Gonzalez Frígoli, M. (2019). *Cultura en acción: Comunicar para transformar las organizaciones*. Salta, Argentina. Editorial EUCASA.

Neller, C. (2016). *La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina*. (Trabajo Final de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

Petrocco, N.A. (2019). *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?*. (Trabajo Final de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

Stevani, F. (2019). *Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* (Trabajo Final de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

<http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/index.asp>

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

<https://siglo21.instructure.com/courses/7647/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7>

<https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

<https://www.capacitarte.org/curso/curso-coaching-y-trabajo-en-equipo>

<https://www.redrrpp.com.ar/negociacion-y-ventas/>

<https://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2020.html>

https://gsuite.google.com/intl/es-419_ar/pricing.html

Anexo 1. Programa de actividades del curso de Liderazgo coach

Día	Horario	Contenidos temáticos del programa
Jueves 6 de agosto de 2020	17:00 a 21:00 horas	Módulo I: GRUPOS Y EQUIPOS <ul style="list-style-type: none"> ● Evolución histórica de los grupos. ● Aportes al estudio y las dinámicas grupales. ● Grupos y equipos. ● La denominada Tercer Oleada.
Jueves 13 de agosto de 2020	17:00 a 21:00 horas	Módulo II: EQUIPOS <ul style="list-style-type: none"> ● Definición de equipos. ● Tipos y formación. ● Funcionalidades y disfuncionalidades. ● Comunicaciones grupales. ● Etapas en los equipos. ● Coach y equipo.
Jueves 20 de agosto de 2020	17:00 a 21:00 horas	Módulo III: COACHING Y EQUIPOS <ul style="list-style-type: none"> ● El proceso de aprendizaje en los equipos. ● Autoeficiencia. ● Implicaciones: optimismo y voluntad. ● Coaching de apoyo y dirección. ● El líder coach.
Jueves 27 de agosto de 2020	18:00 a 21:00 horas	Módulo IV: LIDERAZGO DE EQUIPOS <ul style="list-style-type: none"> ● Conversaciones. ● Etapas de desarrollo. ● Roles. ● Comunicación en los equipos.

Día	Horario	Contenidos temáticos del programa
Jueves 3 de septiembre 2020	15:00 a 19:00 horas	<p>Módulo I: GRUPOS Y EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Evolución histórica de los grupos. ● Aportes al estudio y las dinámicas grupales. ● Grupos y equipos. ● La denominada Tercer Oleada.
Jueves 10 de septiembre 2020	15:00 a 19:00 horas	<p>Módulo II: EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definición de equipos. ● Tipos y formación. ● Funcionalidades y disfuncionalidades. ● Comunicaciones grupales. ● Etapas en los equipos. ● Coach y equipo.
Jueves 17 de septiembre 2020	15:00 a 19:00 horas	<p>Módulo III: COACHING Y EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El proceso de aprendizaje en los equipos. ● Auto eficiencia. ● Implicaciones: optimismo y voluntad. ● Coaching de apoyo y dirección. ● El líder coach.
Jueves 24 de septiembre 2020	15:00 a 18:00 horas	<p>Módulo IV: LIDERAZGO DE EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conversaciones. ● Etapas de desarrollo. ● Roles. ● Comunicación en los equipos.

Anexo 2. Cronograma de actividades de outdoor. Propuesta de la consultora



MARÍA JULIA PINHA

Team Building:
 “TRABAJANDO EL ADN DEL EQUIPO”



MARÍA JULIA PINHA

ENFOQUE METODOLÓGICO



Detección del objetivo
 Mediante una reunión con los solicitantes se detecta el objetivo a lograr en la jornada, las expectativas y los problemas detectados.

Planificación
 Teniendo en cuenta el punto anterior, se diagraman las actividades a desarrollar.

Ajuste y ejecución
 Se presenta mediante una reunión la planificación, se hacen los ajustes en conjunto con el referente de la empresa y se lleva la jornada a cabo en la fecha acordada.

Evaluación y seguimiento
 Se realiza 1 evaluación para medir el impacto obtenido. Además se sugiere a la organización cómo dar seguimiento a los puntos abordados de modo que sea sustentable la acción.



MARÍA JULIA PINHA

ROAD MAP PROPUESTO



1 Actividades de apertura y centrales
 09:05 a 12:00

2

3

4 Actividades de cierre
 12:00 a 13:00

5

09:00 Comienzo

13:00 Almuerzo

Anexo 3. Diseño, instalación y mantenimiento de software.

G Suite by Google Cloud

COMUNICARSE CON VENTAS | COMIENZE AHORA

Características | Soluciones | Precios | Seguridad | Recursos | Asistencia | Consola del administrador

Estamos aquí para ayudarte en estos tiempos difíciles. Consulta nuestras sugerencias para trabajar desde casa con la Suite, o únete a las videoconferencias. [MÁS INFORMACIÓN](#)

Obtenga Gmail, Documentos, Drive y Calendario para su empresa

Todo lo que necesita para optimizar su trabajo, en un solo paquete que funciona a la perfección desde su computadora, teléfono o tablet.



COMIENZE AHORA



Descripción general

- 1 **Gmail** Correo electrónico empresarial
- 2 **Meet** Reuniones de video y de voz
- 3 **Chat** Mensajería para equipos
- 4 **Calendario** Calendarios compartidos
- 5 **Drive** 30 GB de almacenamiento en la nube
- 6 **Documentos** Procesamiento de texto
- 7 **Hojas de cálculo** Herramienta de operaciones de cómputo
- 8 **Presentaciones** Creador de presentaciones
- 9 **Formularios** Creador de encuestas profesionales

Anexo 4. Evaluación de desempeño



**A.J. & J.A.
REDOLFI**

EVALUACION DE DESEMPEÑO

APELLIDO Y NOMBRE: _____

LEGAJO: _____

POSICION: _____

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Aspectos a evaluar	Nivel	Fundamento
1- DISPOSICION PARA RECONOCER ERRORES	1	
	2	Fue rígido, incapaz de reconocer errores.
	3	
	4	En general rígido, con dificultad para reconocer errores.
	5	
	6	En general flexible, con facilidad para reconocer errores y modificar conductas.
	7	
	8	Prácticamente siempre flexible para reconocer errores y modificar conductas.
	9	
	10	Siempre flexible para reconocer errores y modificar conductas.
2- ACTITUD FRENTE A LA CAPACITACION	1	
	2	No demostró ninguna preocupación por capacitación en su tarea.
	3	
	4	Demostró poca preocupación por capacitarse en su tarea.
	5	
	6	Demostró en general preocupación por capacitarse en su tarea.
	7	
	8	Demstró prácticamente siempre preocupación por capacitarse en su tarea.
	9	
	10	Demstró siempre gran preocupación por capacitarse en su tarea.
3- ACTITUD EN RELACION A LOS SISTEMAS DE GESTION IMPLEMENTADOS POR LA EMPRESA	1	
	2	No se apreció la más mínima identificación con los sistemas de gestión implementados por la empresa.
	3	
	4	En general no se apreció identificación con los sistemas de gestión implementados.
	5	
	6	Se apreció una correcta identificación con los sistemas de gestión implementado
	7	
	8	Se apreció casi siempre una clara identificación con los sistemas de gestión implementados.
	9	
	10	Se apreció una incondicional identificación con los sistemas de gestión implementados

Aspectos a evaluar	Nivel	Fundamento
4- COLABORACION ESPONTANEA CON SU SUPERVISOR	1	
	2	Muy frecuente demostró mala disposición a colaborar.
	3	
	4	Con frecuencia demostró mala disposición a colaborar.
	5	
	6	Generalmente demostró espontanea disposición a colaborar.
	7	
	8	Prácticamente siempre demostró espontánea disposición a colaborar.
	9	
	10	Siempre demostró espontánea disposición a colaborar.
5- ACTITUD FRENTE AL CAMBIO	1	
	2	Fue muy resistente al cambio.
	3	
	4	En general fue resistente al cambio.
	5	
	6	Generalmente fue abierto al cambio.
	7	
	8	Prácticamente siempre fue abierto al cambio.
	9	
	10	Siempre fue abierto al cambio.
6- AUTONOMIA	1	
	2	Muy frecuente fue incapaz de resolver por sí mismo problemas.
	3	
	4	Generalmente fue incapaz de resolver por sí mismo problemas.
	5	
	6	Generalmente fue capaz de resolver por sí mismo problemas.
	7	
	8	Muy frecuentemente fue capaz de resolver por sí mismo problemas.
	9	
	10	Siempre fue capaz de resolver por sí mismo problemas.

IMPORTANTE: Califique en relación directa a la definición del concepto y no a qué su equivalencia numérica.

Aspectos a evaluar	Nivel	Fundamento
7- CALIDAD DE PRODUCCION	1	
	2	Con mucha frecuencia cometió errores en su tarea.
	3	
	4	Con frecuencia cometió errores en su tarea.
	5	
	6	Generalmente no cometió errores en su tarea.
	7	
	8	Prácticamente nunca cometió errores en su tarea.
	9	
	10	Nunca cometió errores en su tarea.
8- INICIATIVA	1	
	2	Casi nunca actuó con iniciativa.
	3	
	4	Pocas veces actuó con iniciativa.
	5	
	6	Con frecuencia actuó con iniciativa.
	7	
	8	Con mucha frecuencia actuó con iniciativa.
	9	
	10	Permanentemente actuó con iniciativa.
9- CANTIDAD DE PRODUCCION	1	
	2	Casi nunca cumple con los volúmenes de trabajo asignados.
	3	
	4	Pocas veces cumple con los volúmenes de trabajo asignados.
	5	
	6	Con frecuencia cumple con los volúmenes de trabajo asignados.
	7	
	8	Con mucha frecuencia cumple con los volúmenes de trabajo asignados.
	9	
	10	Siempre cumple con los volúmenes de trabajo asignados.

IMPORTANTE: Califique en relación directa a la definición del concepto y no a qué su equivalencia numérica.

Aspectos a evaluar	Nivel	Fundamento
10- TRABAJO EN EQUIPO	1	
	2	Casi nunca demostró interés en trabajar en equipo.
	3	
	4	Con poca frecuencia demostró interés en trabajar en equipo.
	5	
	6	Generalmente demostró interés en trabajar en equipo.
	7	
	8	Prácticamente siempre demostró interés en trabajar en equipo.
	9	
	10	Siempre demostró interés en trabajar en equipo.

EVALUACION GENERAL

Esta evaluación general tiene por objeto resumir la opinión sobre el evaluado.
Representa la síntesis conceptual de los rubros evaluados anteriormente.-

A Supera ampliamente los requerimientos del puesto
 B Supera los requerimientos del puesto
 C Alcanza los requerimientos del puesto
 D No alcanza los requerimientos del puesto

IMPORTANTE: Clasifique en relación directa a la definición del concepto y no según su equivalencia numérica

ENTREVISTA DE MEJORA

Destaque tres aspectos positivos de desempeño (fortalezas):

1)

2)

3)

Destaque tres aspectos a mejorar de su desempeño (debilidades):

1)

2)

3)

Objetivo en cuanto a la mejora de desempeño en el corto plazo:

.....

.....

Estudios finalizados y que se encuentre cursando:

.....

.....

Acciones de capacitación sugerida para el caso que resulte necesario:

.....

.....

La empresa se compromete a realizar la capacitación sugerida.

Observaciones

.....

.....

.....

FECHA ____ / ____ / ____

Firma Evaluado Firma Evaluador Firma Jefe / Gte. Del Área

Anexo 5. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Rubro Almacen		188,635,385.85	164,030,770.30	131,224,616.24
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas		130,222,261.94	111,301,078.58	89,040,862.86
Total Ventas del Ejercicio		318,857,647.78	275,331,848.88	220,265,479.10
Costos				
Costos de Venta	VI	147,429,627.44	128,632,321.85	88,560,432.91
Otros costos de venta	VII	102,468,794.04	89,363,035.28	87,610,818.90
Total Costos de Ventas		249,898,421.48	217,995,357.13	176,171,251.81
Resultado Bruto		68,959,226.30	57,336,491.75	44,094,227.29
Gastos				
Administración	VII	7,669,955.43	4,815,560.90	4,789,579.25
Comercialización	VII	11,375,121.39	24,666,360.30	15,857,469.24
Resultado Actividad Principal		49,914,149.49	27,854,570.55	23,447,178.81
Resultado Financiero	VII	39,496,697.42	19,949,795.60	15,225,824.63
Resultado NETO		10,417,452.07	7,904,774.94	8,221,354.18
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885,858.05	-1,248,390.00	-238,298.00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		9,531,594.02	6,656,384.94	7,983,056.18
Impuesto a las Ganancias		3,336,057.91	2,329,734.73	2,794,069.66
Resultado Final		6,195,536.11	4,326,650.21	5,188,986.52