

Trabajo final de grado  
Universidad Siglo 21



“Programa de Formación de líderes coach y plan de comunicación en la empresa A. J.  
& J. A. Redolfi S.R.L.”

Alumno: Ana Rosa Patiño

D.N.I.: 34.349.792

Legajo: VRHU12347

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2020

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado en la empresa A.J. & J. A. Redolfi dedicada a la venta y distribución mayorista que tuvo sus inicios en 1959 en James Craik, Provincia de Córdoba, en donde se detectaron como problemas centrales poca sinergia entre los equipos de trabajo de las diferentes unidades de negocio y escaso desarrollo de competencias en liderazgo coach de sus mandos medios.

Motivo por el cual se diseñó un plan de acción que tuvo como objetivo Diseñar un curso de capacitación para los mandos medios en liderazgo coach e implementar un sistema de comunicación interna que genere un aumento del 15% . Esto le permitió obtener un retorno de inversión del 182%.

*Palabras Clave:* Comunicación interna – Sinergia de equipos – Liderazgo coach.

## **Abstract**

The case report was made in the company A.J. & JA Redolfi dedicated to the sale and wholesale distribution that had its beginnings in 1959 in James Craik, Province of Córdoba, where little synergy between the work teams of the different business units and little development of leadership competencies were detected as central problems coach of your middle managers.

Reason why an action plan was designed with the objective of designing a training course for middle managers in coach leadership and implementing an internal communication that generates an increase of 15%. This allowed him to obtain a return on investment of 182%.

*Keywords:* Internal communication - Team synergy - Leadership coach.

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>Análisis de Situación</b> .....  | <b>6</b>  |
| Análisis PESTEL. ....   | 7         |
| Análisis PORTER. ....   | 11        |
| Análisis FODA. ....   | 13        |
| <b>Marco Teórico</b> .....  | <b>14</b> |
| <i>Comunicación interna</i> .....   | 14        |
| <i>Coaching</i> .....   | 14        |
| <i>Líder coach</i> .....  | 15        |
| <b>Diagnóstico y Discusión</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>Plan de implementación</b> .....   | <b>18</b> |
| Objetivo general.....   | 18        |
| Objetivos específicos .....   | 18        |
| Alcances .....  | 18        |
| Acciones .....  | 18        |
| Plan de comunicación mediante la incorporación de un buzón de sugerencias y revista institucional. .... | 18        |
| Capacitación a mandos medios.....   | 20        |
| Evaluación del impacto de implementación.....   | 23        |
| <b>Conclusiones</b> .....   | <b>24</b> |
| Recomendaciones .....   | 24        |
| <b>Bibliografía</b> .....   | <b>25</b> |
| <b>Anexos</b> .....   | <b>27</b> |
| A.    Curso de capacitación .....   | 27        |

## Introducción

AJ. & 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.

La compañía nace en el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi 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. Por lo que Miguel Ángel se quedó a cargo de la atención del local, y Alonso comenzó un proceso de expansión visitando a las localidades vecinas vendiéndoles cigarrillos y golosinas.

Septiembre de 1975, será un año recordado para los Redolfi debido a que 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. Los hermanos de común acuerdo decidieron separarse tomando diferentes rumbos, Miguel Ángel como desde un comienzo, continuó con su local en James Craik y Alonso comenzó a incursionar en el negocio de la distribución mayorista junto con su hijo José.

Un año más tarde compran a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín y en 1983 la empresa tabacalera Massalin Particulares, se convirtió en socio estratégico de la compañía cuando le ofrecen la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9, que comprende desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive.

En 1987 le toca su reto más importante al sellar un importante acuerdo con Massalin Particulares, quien los acompañaría a lo largo de todo el proceso de expansión, instalando una sucursal en Río Tercero, pudiendo abastecer a localidades vecinas.

En el año 1995, la empresa continúa con su proceso de expansión. En este caso, a partir del ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares de la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad

con Villa María y la ciudad de Frontera, que pertenece a la Provincia de Santa Fe, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa.

Y cuatro años más tarde decidió sumar al portfolio de sus negocios la venta a través de autoservicios mayoristas, el primero lo instalaron en la localidad de Villa María y dado el éxito en 2002 abren su segundo supermercado en la ciudad de Córdoba.

Para 2003, se crea el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco, anexándole a este preventa y distribución. En el año 2004, continuando con esta modalidad de expansión, tras obtener la representación de productos Kraft, se realiza la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad en enero del 2005 el autoservicio mayorista.

La última expansión de Redolfi se realizó en 2009 con la apertura de la sucursal de Bell Ville a través de Massalin Particulares quien los acompañó durante los últimos 25 años.

Al realizar un análisis sobre la compañía se detectan problemas de comunicación e integración de todas sus unidades de negocio debido a que trabajan de manera autónoma y el único estilo de comunicación que se reconoce se da de manera vertical o sea emana de la dirección hacia el resto de la organización, además de contar con mandos medios que son ascendidos por antigüedad en lugar de tener en cuenta el desarrollo de sus competencias por eso es necesario que estos se formen en el coaching para aprender habilidades blandas que le permitan desarrollar a sus equipos de trabajo.

Algunos autores hacen referencia a esta problemática que presenta la empresa y a los cuales se los tomara como marco de sustento del reporte de caso.

Sánchez Borghi, Maria Florencia (2016) en su trabajo final de grado, intervención profesional en la cadena de farmacias Líder de la provincia de Cordoba expone que actualmente, la Gestión de la Comunicación Interna es un importante factor a tener en cuenta en el plan estratégico de las Organizaciones. Cada vez más crece la necesidad de crear estrategias innovadoras para que el empleado se convierta en un emisor válido dentro de la empresa, otorgando herramientas para promover la participación de los mismos. La perspectiva de la Comunicación Interna apunta a acompañar a las Organizaciones, en la difícil tarea de hacer mejores los espacios de trabajo, en donde cada uno de sus integrantes estén motivados e informados para poder ser buenos comunicadores disminuyendo de esta manera la incertidumbre y fomentando la conversación saludable. Se considera de vital importancia la implicación del factor humano al momento de tomar decisiones relacionadas

con las estrategias de Comunicación Interna. El personal es la base de las Organizaciones, por lo tanto, la motivación y el clima laboral son puntos clave en momentos decisivos.

Por su parte Carril Susana (2019) en el reporte de caso para la empresa Man-Ser de la provincia de Cordoba, propone que La formación en liderazgo coach pretende aportar una estrategia actualizada para el desarrollo de las destrezas laborales, las que impactarán directamente en el desempeño de los colaboradores. La mencionada instrucción utilizará recursos propios y personales de los gerentes, y recursos del contexto aplicados a metas determinadas, logrando flexibilización y adaptación al cambiante entorno. El proceso de cualificación concientizará a los individuos a colaborar proactivamente para alcanzar los objetivos organizacionales en un tiempo y espacio concretos. Posibilitará la delegación para la toma de decisiones y asunción de responsabilidades acordes, necesidad planteada explícitamente por integrantes de la compañía. Además, impactará positivamente en la ejecución de proyectos empresariales futuros, tales como la diversificación de la cartera de clientes constituyendo unidades de negocio y la exportación de equipos.

Tal como indican ambos autores la gestión de la comunicación y la formación de los mandos medios son factores importantes que las empresas deben tener en cuenta a la hora de realizar su planificación estratégica por que no son temas menores debido a que son las personas quienes hacen las empresas y por lo tanto hay que fidelizarlos con la marca.

La participación activa de los miembros de una compañía se vuelven fundamentales para su crecimiento, fomentando el desarrollo, manteniendo niveles altos de motivación y despejando la incertidumbre para poder lograrlo es necesario tener líderes que acompañen todas las acciones de la comunicación creando una visión compartida, en donde todos los integrantes de la organización puedan solucionar los problemas y aprovechar las oportunidades que se presentan en su entorno

## **Análisis de Situación**

Redolfi tiene una trayectoria de 60 años en el mercado de la distribución es una empresa que gracias a su crecimiento sostenido puede prestar servicio a toda la provincia de Córdoba y localidades aledañas de la provincia de Santa Fe y San Luis, a través de sus depósitos instalados de forma estratégica.

Su visión, misión y valores apuntan a ser una empresa líder en el mercado que participen, buscando siempre una nueva oportunidad de negocios, preocupados por atender y satisfacer las necesidades de los clientes, y dándoles a los empleados la posibilidad de desarrollarse y crecer dentro de la empresa.

Si bien la facturación de la compañía aumento en los últimos años llegando debido a la inflación y al aumento sostenido de precios consiguió tener una facturación récord en el año 2006 por 53 millones de pesos con una tasa de rentabilidad de 2,5 %, bajando a la mitad de lo que obtenían como rentabilidad en 2002 que era un 5%.

Las finanzas para Redolfi son prioritarias pudiendo tener un bajo nivel de endeudamiento porque su estrategia radica en que el 80% de sus ventas sean efectivo y el 20 % a crédito siendo que los pagos no superan los 21 días, gracias a esta política la empresa puede cumplir en tiempo y forma con sus proveedores, no se generan desfasaje por la no disponibilidad de fondos permitiéndole una excelente relación con los proveedores de la firma.

A lo largo y ancho de la provincia la compañía tiene 6.000 clientes que en general son despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Tiene un margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior.

Se realizará a continuación el análisis Pestel que permite conocer las principales medidas política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal que interfieren en el negocio de la distribución y comercialización de autoservicios mayoristas.

### *Análisis PESTEL.*

#### *1. Análisis Político.*

La industria en la que opera Redolfi viene golpeada desde el año 2006 en donde la rentabilidad del negocio bajo prácticamente un 50% los cuatro años de gobierno de Mauricio Macri la dejó en terapia intensiva a la industria, con la llegada de Alberto Fernández al poder el 10 de diciembre luego de derrotar a la fórmula oficialista de Juntos por el Cambio en 23 de octubre por una diferencia de 8 puntos, el actual presidente se propuso poner a la Argentina de pie lema de su campaña y de gobierno en su primer alocución presentó un proyecto de desarrollo para el país basado en los siguientes principios:

“Quiero ser recordado por haber sido capaz de superar la herida del hambre en Argentina”, dijo. Aseguró que “los únicos privilegiados serán quienes han quedado atrapados en el pozo de la pobreza”, que estimó -basado en los últimos datos de la UCA- en 15 millones de persona

Creación de un Consejo Económico y Social para el Desarrollo. Será el órgano permanente para diseñar, consensuar y consagrar políticas de Estado de mediano y largo plazo. (Fioriti, 2019).

La pandemia generada por el Coronavirus dejó trunco los planes del gobierno de poner a la Argentina de pie y esto llevó al gobierno a tomar medidas de manera inmediata instalando el aislamiento social, preventivo y obligatorio que estipula que únicamente pueden salir de sus hogares las actividades esenciales, la empresa en la que opera Redolfi fue considerada servicio esencial por lo tanto debió seguir operando, licenciando a los mayores de 60 años y aquellos que sean considerados factor de riesgo.

El Gobierno informó que a partir de este martes se implementará la licencia de trabajo por 14 días para mayores de 60 años, embarazadas y personas con afecciones de salud crónicas, para evitar así la propagación del coronavirus. Además, les ordenó a los empleadores que decidan permitirle a su personal cumplir con las tareas habituales desde la casa, notificar sobre esta situación a la ART a la cual estuvieran afiliados. (Infobae, 2020).

## 2. *Análisis Económico.*

La presidencia de Mauricio Macri está llegando a su fin. Con una caída en el ingreso per cápita de cerca del 10% y una inflación acumulada superior al 300% en sus cuatro años, sería fácil declarar su presidencia como un fracaso (lo que, en términos de resultados económicos, fue). (Sturzenegger, 2019).

La primera medida que tomó Alberto Fernández para que los más pobres fue la instauración de tarjeta alimentar que también beneficio a los comercios con los que opera Redolfi ya que significó un importante incremento en las ventas por el volumen de dinero invertido.

El ministro de Desarrollo Social, Daniel Arroyo, presentó este jueves la Tarjeta Alimentar en Córdoba y afirmó que “no hay grieta” en la idea de que “no puede haber hambre” en el país y en la prioridad de que los niños estén “bien nutridos antes de llegar a la escuela”. El convenio prevé además articular trabajos entre la Nación y la provincia, donde se distribuirán 117 mil tarjetas, que beneficiarán a 217 mil niños, en un esquema que implicará que 588 millones de pesos serán inyectados mensualmente al circuito previsto para favorecer el consumo de alimentos. (El País, 2020).

La pandemia que sufre el mundo producto del Covid-19 hizo estragos en el terreno económico. Todas las naciones del planeta padecieron duros impactos por ello, tanto en términos de costos humanos como en el deterioro de su economía. No obstante eso, en todas las naciones se está arribando a la misma certeza: lo peor ya pasó y ya se observan claros indicios de recuperación económica. Indicios de los cuales nuestro país no es ajeno, sino que también comparte.

En efecto, nuestro país progresivamente empieza a mostrar señales alentadoras que confirman las mejoras económicas y parecen volver inobjetable la certeza de que el país dejó atrás su peor momento económico. Pues como dice el dicho, siempre se está más oscuro antes de amanecer. Analicemos entonces las diferentes variables que nos permiten asegurar que la economía se está recuperando a muy buen ritmo. (Zicari, 2020).

## 3. *Análisis Sociales.*

Los trabajadores de la industria de los supermercados son uno de los mas golpeados por la pandemia del coronavirus debido a que al trabajar en un lugar cerrado y muchos de ellos usar el transporte público están más expuestos al contagio, al igual que los médicos están en la primera línea de posibilidad de contagio.

La Secretaria de Acceso a la Salud de la Nación, Carla Vizzotti, pidió reforzar los protocolos sanitarios en los momentos de descanso laboral ante el aumento de la transmisión comunitaria del coronavirus y la suba del índice de positividad, que en el día de ayer se ubicó en el 46,9% en todo el país.

En momentos donde se habilitaron más actividades comerciales e industriales, lo que implicó la vuelta al trabajo de muchísimas más personas, la funcionaria insistió en que “es muy importante revisar constantemente los protocolos y su cumplimiento en los momentos de descanso porque es donde los empleados se sacan los barbijos, ya sea para comer, tomar un café o fumar”.

“Es clave reforzar los protocolos y llamar la atención de aquellos trabajadores y trabajadoras en los momentos de descanso ya que es un momento de riesgo para poder bajar un poco las prevenciones y generar algún espacio propicio para la transmisión del virus”, enfatizó e hizo hincapié en que son situaciones en que “estamos más próximos durante más tiempo y no tenemos medidas de prevención”.

La advertencia también fue para los que realizan actividades individuales. Al hacer una salida recreativa, practicar un deporte o salir a hacer un mandado la persona también está en riesgo. “A mayor circulación viral, mayores contagios. Y si no optimizamos las precauciones es muy posible que podamos tener contacto con el COVID-19”, dijo Vizzotti. (Infobae, 2020).

#### 4. *Análisis Tecnológico.*

La tecnología sale en ayuda de los consumidores al momento de comprar en los supermercados, y de los dueños de estas cadenas y las marcas que se comercializan en ellos, para acelerar las adquisiciones e, incluso, evitar la concurrencia al negocio, y para recabar información precisa sobre los hábitos de los clientes.

Estos desarrollos y emprendimientos tecnológicos son desplegados en la Argentina desde compañías iniciales basadas en Internet hasta cadenas tradicionales de supermercados.

I-Track QEs un sistema desarrollado por la empresa Grupo Hasar, que aporta beneficios tanto para el cliente como para el supermercado.

A los clientes, los libera de hacer filas tediosas y le permite, a través de un dispositivo, solicitar un turno mientras sigue recorriendo el salón de ventas y recibir información para dirigirse a una caja específica que está aguardándolo para atenderlo y finalizar con su compra.

En cuanto al supermercado, el uso de este sistema le permite reducir el abandono de carros con mercadería, evitando la pérdida de ventas y de clientes, y en consecuencia, aumentando sus ventas.

También atiende a embarazadas y discapacitados sin que ellos tengan necesidad de hacer valer sus derechos en las filas, evitando conflictos y demoras.

Pago “sin contacto “MasterCard Argentina presentó en agosto una nueva tecnología en medios de pagos que permite a los consumidores realizar sus compras de una manera más fácil, rápida y segura a través de “un toque”.

Únicamente es necesario acercar la tarjeta al lector para realizar el pago en unos pocos segundos, acortando así los tiempos de espera y pago.

MasterCard Contactless es ideal para comercios donde la velocidad de pago es clave.

##### 5. *Análisis Ecológico.*

Dentro de los avances para cuidar el medio ambiente y la tecnología se destaca la norma que prohíbe la entrega indiscriminada de bolsas plásticas en supermercados.

En Córdoba capital entró en vigor este mes una ordenanza que impide en supermercados (aún no en otros comercios) las bolsas tradicionales, pero admite las oxibiodegradables.

En varias de la treintena de ciudades del interior que antes legislaron en este sentido, la prohibición del uso es para “todas” las que tengan origen en polietileno.

Las oxibiodegradables se diferencian de las tradicionales porque se despedazan en menor tiempo. Así, el efecto residual visual de las bolsas es mucho menor, aunque el material sea el mismo. (Infobae, 2020)

## 6. *Análisis Legal*

Dentro de los factores legales la pandemia deja algunos decretos de necesidad y urgencia que son fundamentales para la operatoria de las empresas el primero de ello es el 297/20 que estipula el aislamiento social preventivo y obligatorio y en el mismo se enumeran las actividades exceptuadas, el decreto 624/20 que prohíbe despidos hasta el 30 de septiembre de 2020, y 528/20 que estipula la doble indemnización hasta el 31 de diciembre de 2020.

### *Análisis PORTER.*

Este análisis permite conocer cuales son las variables del el microentorno y como se relaciona la compañía con su contexto.

Rivalidad entre Competidores.

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos mayoristas con salones comerciales. Y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Los mayoristas con salones comerciales por cada zona

En Río Tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.

En San Francisco: Dutto Hnos.

En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.:

En Río tercero: Luconi Hnos.

En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.

En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.

En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La probabilidad de ingresos de nuevos competidores es baja debido a la situación de la industria y sanitaria del país.

Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

El ingreso de productos sustitutivos ya es una realidad debido a que existen segundas marcas en el mercado que atentan contra Redolfi que solo distribuye primeras marcas.

Poder de negociación de los proveedores.

Redolfi comercializa productos de grandes marcas como. Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak, algunos de ellos crecieron junto a la empresa por lo que están fidelizados con su distribuidor.

Poder de negociación de los consumidores.

Redolfi ofrece a sus clientes un importante paquete que lo diferencia de la competencia entre los que se destacan:

Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.

Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.

Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

*Análisis FODA.*

| Fortalezas   | Oportunidades  | Debilidades  | Amenazas   |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cobertura en toda la provincia<br><input type="checkbox"/> Servicio diferencial para sus clientes<br><input type="checkbox"/> Entregas en 24 o 48hs.<br><input type="checkbox"/> Fuerza de ventas | <input type="checkbox"/> Extender su presencia en el mercado<br><input type="checkbox"/> Incorporar personal con los programas de gobierno provincial<br><input type="checkbox"/> Franquiciar la marca | <input type="checkbox"/> Falta de gestion de recursos humanos<br><input type="checkbox"/> Carencia en los controles generales<br><input type="checkbox"/> Relacion entre las distintas unidades de negocio | <input type="checkbox"/> Posibilidad de brote de Covid-19<br><input type="checkbox"/> Baja en el consumo<br><input type="checkbox"/> Aumento de la inflacion |

Desde la mirada profesional se puede inferir que Redolfi necesita actualizar la manera en que los jefes lideran a sus equipos de trabajo cambiando la mirada y gestionado por competencias con una visión estratégica que permita que los objetivos de la compañía sean compatibles con los de la persona formando culturas fuertes, fomentando la inclusión en la toma de decisiones a través del empoderamiento, poniendo a la persona en el centro y acompañándolos en el desarrollo de sus habilidades, el mejor estilo para llevar esta transformación en la empresa es formándolos en el coaching.

También se puede mencionar que al actualizar su política de liderazgo lo debe hacer con la comunicación, determinando canales que propicien la interacción de todos los integrantes de la compañía, permitiéndoles exponer sus ideas y transmitiendo de manera clara los lineamientos del negocio como así también hacia donde apuntan en los próximos años y bregar por la interacción de todas sus unidades de negocio.

Se puede concluir que los profesionales de recursos humanos deben ser aquellos que mejoren las perspectivas en la comunicación y el liderazgo en las empresas para que estas sean más productivas y tengan una mejor llegada a sus colaboradores fidelizándolos con la marca.

## Marco Teórico

En este apartado se desarrollan las definiciones que se desprenden como principales de acuerdo con la temática elegida para este reporte de caso, comunicación interna, coaching y líder coach.

### *Comunicación interna*

Cuenca J. y Verazzi. L (2020) define a la comunicación interna como aquella que permite alinear aquello que necesita el negocio con aquello que moviliza a las personas. Pero ¿de qué manera sucede esto? Por supuesto, conectando y poniendo en acción a las personas, es decir, a través de la gestión de la comunicación, se propone que los empleados no sean meros colaboradores pasivos en una empresa (en el sentido de una acción o tarea dificultosa que requiere decisión y esfuerzo) que les es ajena. Se propone que sean verdaderos agentes de cambio. Pero este cambio no es cualquier cosa, sino que ha de estar siempre orientado a lo que necesita el negocio para ser viable, para crecer y para aportar positivamente en una espiral virtuosa. Sin embargo para Pozo Lite M.D. (2007), el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial podemos decir que la comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje (feedback), está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial.

### *Coaching*

El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida (Ortiz de Zarate, 2010)

El coaching en el ámbito empresarial se lo denomina una práctica inspirada en los entrenadores deportivos que se aplica en el ámbito organizativo con la idea de promover el aprendizaje en los recursos humanos, es decir que el coaching es un proceso donde un coach y un coachee o un reducido grupo de coachees, son comprometidos a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos según Navarro (2015) se espera que sean:

Concretos o sea que se enfoca especialmente en el cambio del comportamiento del ser humano para esto el coach debe ser directo y motivador al mismo tiempo.

Interactivos cuando se genera un intercambio de información una serie de cuestionamientos con sus debidas respuestas

Responsabilidad compartida indica que tanto el coach como el personal son responsables de realizar el trabajo en equipo y de todas sus actividades

Forma específica aquí se debe tener muy presente dos factores que son influyentes el objetivo que persigue la conversación y los puntos específicos de la misma.

Respeto el coach es el responsable de aplicar este sistema y a su vez es comunicador de la importancia del respecto

Con todo esto se debe indicar que para realizar un coaching exitoso se debe crear en los empleados de la empresa una visión de liderazgo donde esto será una inspiración para el grupo de trabajo.

### *Líder coach*

El líder coach es aquel que ejerce el coaching, aunque aún hay muchas personas que no tienen bien definidos los aspectos fundamentales de un líder coach que se manifiestan a continuación:

Esencialidad y orientación al ser es creer en las personas, en su potencial, en que están bien tal como son, no tienen áreas a mejorar sino potencialidades a desarrollar.

Conciencia y sabiduría es facilitar el desarrollo del colaborador desde la expansión de la conciencia y el aprendizaje de tercer orden.

Respeto y confianza el líder-coach no decide qué competencias debe desarrollar el colaborador, el colaborador decide en que quiere desarrollarse a partir de la visión y misión del puesto en alineación con la de la organización.

Aprendizaje es la orientación al aprendizaje, al camino de desarrollo vs al objetivo final y los resultados.

Liderazgo esencial y autenticidad para liderar, lo básico es transmitir a los demás confianza y sinceridad. Y éstas sólo emergen desde la autenticidad (Bolívar , 2007).

Los autores indican en que la comunicación es un elemento estratégico que debe ser utilizada para mejorar la cultura de la empresa en función de unir a todos los miembros de la organización y con respecto al coaching y al liderazgo coach es un estilo de ejercer el poder orientándose a las personas y a mejorar los equipos de trabajo desarrollando relaciones positivas con el subordinado pensando en la mejora continua de cada uno de los trabajadores no solo en el campo profesional sino también en el personal.

## **Diagnóstico y Discusión**

Redolfi S.R.L. presenta un problema central en sus mandos medios debido a que estos carecen de capacitaciones que fomenten el trabajo en equipo, los jefes tienen una concepción orientadas a las tareas y es necesario que en la actualidad se orienten a las personas para lograr mejores resultados productivos y de fidelización, esta empresa carece de un plan de comunicación interno sistemático que permita que todos los miembros de la organización conozcan las acciones que se realizan debido a que la información fluye de manera vertical.

Es importante no solo para la empresa estudiada sino también ahondar en un plan de comunicación y más para aquella que participen de un proceso de expansión con sucursales ubicadas en distintos puntos geográficos debido a que permite profesionalizar las herramientas comunicacionales y garantizar que la información llegue a todos los estamentos sin restricciones ni barreras, eliminando los ruidos en la comunicación.

También es relevante la formación de líderes coach porque permite poner en el centro a las personas con la finalidad de formar equipos de trabajo altamente competitivos capaces de cumplir con los objetivos organizacionales y ofrecerles una retroalimentación para mejorar las debilidades y potenciar fortalezas.

Es menester que Redolfi S.R.L. comience un proceso de delegar la comunicación en los mandos medios permitiéndole a la dirección centrar la atención en la toma de decisiones estratégicas además de empoderar a los colaboradores haciéndolos participes en la toma de decisiones que están relacionados con sus tareas, creando una cultura más abierta y participa en donde los trabajadores se sientan contenidos, escuchados, informados y tengan una idea más clara de cuáles son los objetivos estratégicos y hacia dónde se dirige la compañía.

Para que las empresas tengan un factor de crecimiento es importante tener al personal fidelizado con las compañías y para lograrlo hay que realizar capacitaciones que le aporten un valor agregado a su puesto de trabajo y a complementarse en función a las habilidades blandas que pueden potenciar.

Vale la pena que Redolfi invierta en la formación de sus líderes y gestionar equipos de alto rendimiento donde los jefes se vuelvan líderes y todos se sientan participes de la creación de la cultura que tendrá como ventaja la integración de todos los miembros de la organización alinear el plan de comunicación a todas las unidades de negocio y aumentando sus ganancias en un 15%.

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo general*

Implementar un plan de comunicación interna y diseñar un curso de capacitación para los mandos medios en liderazgo coach, generando de esta manera, un aumento del 15% en sus ganancias netas de la empresa Redolfi S.R.L.

### *Objetivos específicos*

- Diseñar un plan de comunicación interna mediante la instalación de buzones de sugerencias que generen un canal bidireccional y una revista de difusión interna que se genere colaborativamente entre los colaboradores de todas las áreas.
- Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que estos adquieran competencias que mejoren la labor diaria y el entorno en el que se desarrollan.

### *Alcances*

Geográfico: el presente reporte de caso aplica a la empresa Redolfi S.R. L de la localidad de Jaimes Craik, Provincia de Cordoba, Republica Argentina.

Temporal: el tiempo de implementación será de 4 meses comenzando en febrero y finalizando junio de 2020.

### *Acciones*

*Plan de comunicación mediante la incorporación de un buzón de sugerencias y revista institucional.*

El plan de comunicación constara de dos etapas, la primera es la creación del buzón de sugerencias on line, que permite darle mayor accesibilidad a los colaboradores debido a que se gestiona desde una app móvil.

Siguiendo la estrategia planteada inicialmente esta herramienta digital se implementa luego de la capacitación en el coaching debido a que estos serán quienes estimularan a sus equipos de trabajo a repensarse dentro de la organización y a sacar lo mejor que tiene cada uno y que pueden aportar para mejorar el puesto de trabajo, los procesos y procedimientos o simplemente generar algún tipo de interacción con los directivos de la compañía.

La administración del buzón online la gestionara el departamento de recursos humanos quienes una vez recibido el mensaje dispondrán de 7 días para dar respuesta, este

proceso permite conectar de alguna manera escuchar las demandas de toda la organización los que están en los depósitos, locales comerciales o depósitos.

El formulario por enviar tendrá dos opciones desplegadas la primera de sugerencias y la segunda de inconvenientes y un campo en blanco para que puedan escribir libremente sin límites de caracteres.

Para implementar este nuevo canal de comunicación se contratará a la empresa Questina quien realiza la implementación de estas herramientas digitales y brinda el software para poder gestionar las consultas e incluso tiene la posibilidad de obtener un reporte.

La segunda etapa del plan de comunicación interna será la creación de la revista institucional Redolfi que se construirá de manera colaborativa entre los distintos sectores, la forma de poder lograr que los empleados de distintas sucursales se conozcan con los empleados del depósito y también con los preventistas porque habrá un representante de cada uno de los negocios en el que opera Redolfi.

La tirada será digital para que llegue a todos los colaboradores y puedan tenerla en sus correos electrónicos o celulares, los mandos medios son quienes elegirán de cada uno de los lugares quien será el representante de la sucursal que rotaran cada seis meses.

Todos los meses llevara un mensaje del gerente general de la compañía en formato audiovisual contando los avances del negocio y las novedades para el mes en curso.

Las secciones de la revista serán las siguientes:

- 1) Mensaje del directorio
- 2) Objetivos del mes
- 3) Desafíos para el año en curso
- 4) Contanos como empezaste aquí algunos de los empleados dará el testimonio de como comenzó a trabajar en la compañía.
- 5) Que significa Redolfi para vos
- 6) Celebraciones en esta sección estarán los cumpleaños del mes, los aniversarios de antigüedad.
- 7) Juga con Redolfi aquí mes a mes se realizará un juego interactivo que servirá para fijar los conocimientos respecto de la empresa misión, visión, valores, historia, código de ética, etc.

Tabla 1- Costos Plan de comunicación.

*Elaboración Propia*

| Acción                            | Valor del dólar solidario | conversión a Peso Argentino | Costo mensual | Costo anual |
|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------|-------------|
| Buzón de sugerencias 400 dólares. | \$ 137                    | \$ 54.8000                  | \$ 54.800     | \$ 657.600  |
| Revista digital                   | -                         | -                           | -             | \$ 60.000   |
| Total                             | -                         | -                           | -             | \$ 663.600  |

Los \$ 60.000 anuales comprenden el valor del diseño de la revista que es de \$ 5000 pesos mensuales y a que se realizara a través de la empresa Estudio invisible a quienes se les remita toda la información y se encarguen del diseño de acuerdo con lo planificado en cada sección.

Una vez que esta terminada se enviara al director elegido por sus compañeros para que este la apruebe se pasara al diseño final y la distribución.

El buzón de sugerencias será evaluado a través de una encuesta de satisfacción que llegara a los teléfonos móviles en donde la pregunta será ¿usted cree que el buzón digital Redolfi ha logrado generar cambios en la organización?, esta encuesta se realizara tres meses después de la implementación.

#### *Capacitación a mandos medios*

La última tarea que se lleva a cabo en Redolfi es la capacitación de los mandos medios en liderazgo coach , este curso servirá para comenzar a modificar las conductas de los jefes en funcion de la relación de estos con sus subordinados, brindándoles las competencias para comenzar a formar de equipos de trabajo de alto rendimiento.

El mando medio de Redolfi llego a esa posición por la antigüedad y no por el desarrollo de sus competencias por lo que es menester comenzar a profesionalizarlos y darles herramientas para que sean más eficientes y puedan realmente liderar escuchando las necesidades de las personas a quienes les toca manejar.

Los beneficios que tiene el líder coach en la organización son:

- ✓ Mejora la toma de decisiones debido a que este estilo permite que esta sea tomada de manera compartida.
- ✓ La comunicación es bidireccional debido a que se generan instancias de feedback entre el líder y su equipo de trabajo.
- ✓ Los miembros del equipo siempre están en constante crecimiento y aprendizaje continuo, por que se monitorea el crecimiento personal de cada uno de los integrantes del equipo.
- ✓ El clima laboral es positivo y los niveles de compromiso son altos, que son generados por la participación de todos los miembros del equipo.

Redolfi tiene una oportunidad única de aprovecharlo para mejorar la gestión y alinearlos con la política comunicaciones que propondrán en los siguientes objetivos para esto es necesario para poder llevarla adelante se contratara a Capacitarte que brinda cursos online llamado Líder coach y comunicación efectiva que está dirigido a todos los líderes de organizaciones.

La duración del curso es de 2 meses y los objetivos que se van a conseguir con esta formación son apoderarse de los aportes del Coaching en el desarrollo de las habilidades de comunicación interpersonales, logrando desarrollar competencias profesionales y destrezas, permitiendo generar relaciones mucho más afectivas y alineadas a los requerimientos actuales de las organizaciones, interpretar el impacto de la comunicación en el trabajo cotidiano, así como los elementos involucrados en la comunicación interpersonal, comprender la importancia de comunicarnos de forma efectiva en contextos actuar, valorar y desarrollar las habilidades de comunicación en la gestión organizacional. (Capacitarte , 2020) Ver contenido en anexo A.

Tabla 3- Costos curso de líder coach

| ítem  | Valor unitario | Valor Total |
|---|----------------|-------------|
| Capacitación 8 mandos medios en Liderazgo cocha | \$ 5.160       | \$ 41.280   |

*Elaboración propia*

La evaluación del curso la realizara la consultora contratada quien realizara un examen final que evalúe los contenidos aprendidos, siendo la nota de aprobación un 7, en una escala de 1 a 10, todos los que aprueben tendrán su correspondiente diploma.



### *Evaluación del impacto de implementación*

El impacto de la evaluación en términos económicos se mide con el coeficiente denominado ROI o retorno de inversión que permite determinar la rentabilidad de un proyecto el mismo este compuesto por dos variables uno de ellos es el beneficio a obtener y el segundo es el costo de la implementación.

Para determinar el beneficio a obtener se debe recurrir a la información financiera de Redolfi quien en el año 2018 obtuvo una ganancia neta de \$ 6.195.536 es necesario realizar la actualización al año en curso para poder realizarlo se tomara el índice inflacionario como base siendo para el 2019 de un 53,8% en donde las ganancias de Redolfi dan un total de \$ 9.528.734,36 y en 2020 se estima un índice del 39,5% lo que lleva la ganancia neta de la empresa a \$ 13.292.539,63.

El beneficio a obtener es del 15% lo que significa \$ 1.993.880,94.

Los costos del proyecto son:

- I. Plan de comunicación \$ 663.600
- II. Capacitación en coaching \$ 41.280
- III. Costo total \$ 704.880

#### Cálculo del Retorno de inversión

|                             |       |      |
|-----------------------------|-------|------|
| (\$1.993.880,94 -\$704.880) | X 100 | 182% |
| \$704.880                   |       |      |

*Tabla 4- elaboración propia*

De acuerdo con el resultado obtenido del 182% la empresa Redolfi S.R.L. por cada peso que invierta en el plan de implementación obtendrá \$1,82 haciendo de este un proyecto altamente rentable desde el punto de vista financiero.

## Conclusiones

El reporte de caso “Programa de Formación de líderes coach y plan de comunicación en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.” le otorga como beneficio a la empresa el poder descentralizar en la figura de la dirección el desarrollo de la comunicación, dándoles mayor poder a los empleados en formar parte de la toma de decisiones y en la construcción colectiva de un código común.

El aporte que realiza el plan de comunicación mediado por un buzón de sugerencias es generar una instancia bidireccional entre la empresa y los trabajadores quienes podrán expresarme mediante una aplicación diseñada en donde podrán dejar ideas, generar consultas, reclamos, o simplemente hacer un comentario con la certeza de que el mismo llegara al departamento de recursos humanos, teniendo siempre una instancia de devolución del tema planteado.

La revista Redolfi va a generar sinergia y unión entre los equipos de trabajo de todas las sucursales que tiene la compañía debido a que cada uno tendrá un representante que se renovará semestralmente, buscando un mayor sentido de pertenencia y de fidelización con los valores empresariales.

En lo que refiere a los mandos medios es necesario que actualicen sus competencias dado que su elección es de acuerdo con la antigüedad y no por sus capacidades, lo que genera en algunas situaciones incompetencias, para que esto no suceda el liderazgo coach es el camino que les permite a los jefes conocerse y transformar el entorno en el que se desarrollan.

Todas estas acciones generan que Redolfi sea una empresa con una mayor fidelización de sus trabajadores, espacios de dialogo y retroalimentación actualizando sus políticas comunicaciones y levantando los estándares de sus mandos medios.

### *Recomendaciones*

En futuras intervenciones se recomienda:

- Desarrollar el departamento de recursos humanos.
- Diseñar un plan de carrera para tener ascensos mas profesionales.
- Mejorar la pagina web para que este funcione como tienda virtual.
- Incorporar tecnología 4.0 en sus depósitos que le permita tener un desarrollo mas eficiente.

## Bibliografía

- Bolivar , C. (2007). *El coaching esencial* . Cali : Capital humano y coaching.
- Capacitarte . (23 de Octubre de 2020). <https://www.capacitarte.org>. Obtenido de <https://www.capacitarte.org>: <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-coaching-comunicacion-efectiva>
- Carril , S. (2019). *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.* Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Cuenca , J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos.* Barcelona : UOC.
- El Pais. (17 de Febrero de 2020). <https://www.eldiario.com.ar>. Obtenido de <https://www.eldiario.com.ar>: <https://www.eldiario.com.ar/62554-arroyo-la-prioridad-es-que-los-ninos-esten-bien-nutridos-antes-de-llegar-a-la-escuela/>
- Fioriti, S. (10 de Diciembre de 2019). <https://www.clarin.com>. Obtenido de <https://www.clarin.com>: [https://www.clarin.com/politica/10-principales-definiciones-alberto-fernandez-ausencia-aborto\\_0\\_ghp9GUzu.html](https://www.clarin.com/politica/10-principales-definiciones-alberto-fernandez-ausencia-aborto_0_ghp9GUzu.html)
- Infobae. (17 de Marzo de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/politica/2020/03/17/el-gobierno-detalle-como-se-aplicara-la-licencia-de-trabajo-para-mayores-de-60-embarazadas-y-empleados-con-afecciones-de-salud-cronicas/>
- Infobae. (10 de Agosto de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/coronavirus/2020/08/10/coronavirus-en-comercios-industrias-y-empresas-advierten-sobre-los-descuidos-de-los-trabajadores-en-los-momentos-de-descanso-de-laboral/>
- Navarro, A. J. (2015). *Coaching y desempeño laboral*. Mexico D.F.: Quetzaltenango.
- Ortiz de Zarate, M. (2010). *Psicología y Coaching*. Madrid: Capital Humano .
- Pozo Lite , M. D. (2007). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Barañain: EUNSA.
- Sanches Borghi, M. F. (2016). *Comunicación Interna en Farmacias Líder S.A.* Cordoba: Universidad Siglo 21.

Sturzenegger, F. (31 de Octubre de 2019). *<https://www.infobae.com>*. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/opinion/2019/10/31/si-macri-fallo-en-la-economia-pero-no-fue-todo-por-nada/>

Veigler. (24 de Mayo de 2020). *<https://veigler.com>*. Obtenido de <https://veigler.com>: <https://veigler.com/coaching-empresarial/>

Zicari, J. (25 de Agosto de 2020). *<https://www.ambito.com/>*. Obtenido de <https://www.ambito.com/>: <https://www.ambito.com/opiniones/pandemia/seis-senales-que-la-recuperacion-economica-ya-empezo-n5127767>

## **Anexos**

### *A. Curso de capacitación*

#### CONTENIDOS

##### Módulo I: Aportes del Coaching a la Comunicación

Coaching, definición.

Aportes del Coaching a las organizaciones.

Modelos de Coaching organizacional.

Rol del coach y del consultor.

El proceso de Coaching.

Resultados extraordinarios.

El poder del lenguaje.

Acciones efectivas.

Compromiso.

Aprendizaje organizacional.

Medición de objetivos.

Análisis de resultados .

Plan de desarrollo.

##### Módulo II. Comunicación Interpersonal.

La Comunicación interpersonal.

Comunicación efectiva.

Escucha activa.

El rol de la intuición.

El respeto en lo vincular.

La empatía.

Aprendiendo a comunicarnos efectivamente.

Estilos de comunicación.

Principios en asertividad.

Valores.

Técnicas de comunicación.

Desarrollo de fortalezas.

Puesta en práctica.

### Módulo III: Feedback

La importancia de las conversaciones.

Tipos de conversación.

Compromiso con las acciones.

Feedback, definiciones.

Reglas del feedback.

El feedback como oportunidad.

La planificación del feedback.

Lo evaluativo y lo descriptivo del feedback.

Efectos y resultados.

Desarrollo de competencias personales.

Aproximaciones en gestión emocional.