

Trabajo Final de Graduación



Plan de Comunicación Interna y formación de Líderes Coach en la empresa  
A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Alumna: Lobos, Isis Taís.

DNI: 41.037.431.

Legajo: VRHU14237

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

# Índice

<b>Resumen.</b> .....	3
<b>Abstract.</b> .....	4
<b>Introducción.</b> .....	5
<b>Análisis de la situación.</b> .....	7
<i>Análisis PESTEL</i> .....	8
<i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i> .....	11
Análisis FODA .....	12
<b>Marco teórico.</b> .....	14
<b>Diagnóstico y discusión.</b> .....	16
<b>Plan de implementación.</b> .....	18
<i>Diagrama de Gantt.</i> .....	21
<b>Medición de la propuesta.</b> .....	21
<b>Conclusión.</b> .....	23
<b>Bibliografía.</b> .....	25
<b>Anexos.</b> .....	27

## **Resumen.**

En el presente trabajo se realizó un Reporte de Caso acerca de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL ubicada en James Craik, provincia de Córdoba. La misma se dedica a la distribución y comercialización de productos de almacén donde cuenta con una gran trayectoria dados sus inicios en el año 1959.

El análisis efectuado en la empresa fue realizado bajo la perspectiva de La administración de recursos humanos, poniendo el enfoque sobre la comunicación interna y liderazgo coach.

A partir de la investigación y diagnóstico elaborado, se detectaron posibles puntos de mejoras que beneficiaran a Redolfi SRL en cada procedimiento interno.

Para concretar las mejoras a realizar se efectuaron investigaciones de diversos factores; internos y externos de manera de poder conocer cómo afecta el exterior a la compañía y con qué herramientas cuenta la misma.

El objetivo de la investigación fue brindar metodologías y herramientas específicas para el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna y Capacitación Líder Coach de mandos medios apuntando a los beneficios que aportará dicha implementación del plan de comunicación y la introducción a la práctica de coaching de los jefes y mandos medios a la propuesta en sus tres aspectos principales: económicos, sociales y administrativos de A. J. & J. A. Redolfi SRL.

*Palabras Claves:* comunicación interna, liderazgo coach, clima organizacional, recursos humanos.

### **Abstract.**

This Case Report was made about the company A. J. & J. A. Redolfi SRL located in James Craik, Province of Córdoba. It is dedicated to the distribution and marketing of warehouse products where it has a long history given its beginnings in 1959.

The analysis carried out in the company was carried out from the perspective of the Human Resources Administration, focusing on internal communication and coach leadership.

From the investigation and diagnosis made, possible points of improvement were detected that would benefit Redolfi SRL in each internal procedure.

To specify the improvements to be made, investigations of various factors were carried out; internal and external in order to know how the outside affects the company and what tools it has.

The objective of the research was to provide methodologies and specific tools for the development of an Internal Communication Plan and Coaching Leader Training for middle managers, pointing to the benefits that said implementation of the communication plan and the introduction to the practice of coaching of bosses will bring. and middle managers to the proposal in its three main aspects: economic, social and administrative of A. J. & J. A. Redolfi SRL.

**Keywords:** internal communication, coach leadership, organizational climate, human resources.

## **Introducción.**

A.J & J.A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar ubicada en la localidad James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Su principal rama de actividad es la comercialización y distribución, tanto mayorista como minorista (dentro de Córdoba y provincias vecinas), de productos alimenticios, almacén, limpieza, perfumería, entre otros. Es decir, entonces, que las ventas están enfocadas en todo el surtido existente en el mercado.

En la actualidad, cuenta con, aproximadamente, seis mil clientes. En vistas de continua expansión, se debe destacar su amplia variedad de salones de ventas mayoristas y preventistas, autoservicios mayoristas y distribuidoras, así como también que, para poder desempeñar este negocio, cuenta con una flota propia de vehículos. Actualmente, esta última cuenta setenta y tres vehículos esparcidos en todos los centros de distribución.

Posee un plantel compuesto por ciento setenta empleados, encuadrados bajo el convenio empleados de comercio. Desde una visión valorativa empresarial, se hará hincapié en su baja rotación de personal.

Sobre detalles internos, cuentan con una estructura organizacional funcional tradicional, con un organigrama jerárquico, en donde cada equipo está segmentado por especialidad y cada empleado tiene un superior.

Para tener en cuenta, Redolfi S. R. L. plantea, como su estrategia principal, marcar la diferencia en precios competitivos y en excelencia hacia la atención al cliente. Identifica su visión como “ser una empresa líder en el mercado, expectante a nuevas oportunidades de negocios, al igual que, propiciar alianzas, preservando el carácter familiar de la empresa” (Siglo 21, 2022, p. 5).

A su vez, identifica su misión en términos de “satisfacer las necesidades de clientes, brindando un servicio de distribución de calidad, con una gran variedad de productos de primeras marcas. Así como también, ofrecer a nuestros empleados la posibilidad de crecimiento personal y empresarial” (Siglo 21, 2022, p. 5).

Al estudiar el funcionamiento de Redolfi S. R. L., se evidencia la carencia de métodos adecuados al momento de concretar procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal. Así mismo, se detecta falta de gestión de comunicación interna, es decir, puertas adentro. Cabe destacar que no cuenta con departamento de Recursos Humanos, área que llevaría a cabo todos los procesos ausentes nombrados anteriormente.

En el desarrollo de este trabajo, se reflejarán los beneficios del porqué la empresa deberá implementar canales y pautas de comunicación, con base en objetivos, misión, visión y valores. Esto llevará a comenzar a hacer hincapié en sus principales pilares, sus líderes.

Siguiendo a Petrocco (2019) en su proyecto de investigación *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?*, los gerentes, en la actualidad, necesitan desarrollar nuevas habilidades que les permitan aprovechar mejor el potencial de sus empleados. Inevitablemente, los líderes coach transmiten un ambiente de trabajo de retroalimentación positiva, iniciado por el manejo de la comunicación, mejorando el clima laboral y fomentando una fuerte cultura organizacional.

En todas las organizaciones, se presentan dos tipos de comunicaciones: la interpersonal y la comunicación organizacional. Idalberto Chiavenato sostiene, en su libro *Gestión del Talento Humano*, la importancia de hacer hincapié en las “comunicaciones internas. Revista interna (house organ), reglamento para empleados, control de ruido, investigaciones de actitud y clima laboral” (2012, p. 26).

Es fundamental demostrar la importancia que la empresa le da al desarrollo tanto profesional como personal de sus miembros y este interés se puede transmitir a través de un líder coach. El objetivo del estudio de caso será presentar una mejora en la gestión de la comunicación interna de Redolfi S. R. L. a través de sus líderes, en un corto a mediano plazo, que repercutirá en todos los procesos como ventaja competitiva.

### **Análisis de la situación.**

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar con una trayectoria de 50 años que se caracteriza por ser culturalmente paternalista, dejando de lado los procesos formales. La estructura es piramidal verticalista: en la cúspide, el gerente general; le siguen el gerente de ventas, el gerente de administración y finanzas y los contadores, asesores legales, higiene y seguridad. En el tercer nivel, se encuentran el supervisor de vendedores y los vendedores. Por debajo del gerente de administración y finanzas, se encuentran los departamentos de cobranzas, facturación, formación de precios, bancos y jefe de depósito y logística. El cuarto y último nivel corresponde a los departamentos que se encuentran debajo del jefe de depósito, que son distribución, control de stock, picking y mantenimiento. (Ver anexo 1).

Redolfi S. R. L. ha demostrado un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios a lo largo de los años, buscando siempre conquistar nuevos clientes y mercados, ya que el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores (se destaca como estrategia de mercado).

En la actualidad, el principal inconveniente para seguir creciendo es el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central, ya que el poco espacio limita la cantidad de compras. Por este motivo, el traslado del centro de distribución forma parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa, queriendo lograr un crecimiento sostenido del volumen de ventas.

Actualmente, como se anticipó, no cuenta con un área de recursos humanos; por lo tanto, no tiene un proceso de selección definido. Cuando surge la necesidad de cubrir un puesto, cada uno de los responsables evalúa el posible candidato, teniendo en cuenta si, a su vez, la gerencia está de acuerdo. Tampoco hay procesos de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona inconvenientes, dado que los empleados se incorporan y aprenden “sobre la marcha”, generando, así, margen de error. Por ende, se detecta la necesidad de un plan de inducción para adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para lograr miembros efectivos de la organización (un buen proceso de inducción de personal mejora la tasa de retención de los nuevos empleados y su productividad, entre otras ventajas).

Por otro lado, la empresa tiene baja rotación, ya que es parte de la cultura empresarial mantener al personal en quien se confía. Cuentan con promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades; el criterio es la

confianza (cultura paternalista). Esto ha llegado a ser negativo, dado que no se estudia si el perfil es acorde con el puesto. Es necesario trabajar con recursos humanos capacitados e idóneos para hacer de la compañía una organización competitiva y productiva.

No cuentan con un área dedicada a Higiene y Seguridad, ni posee análisis de siniestralidad. Aunque sí cuentan con inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas.

Los pedidos al centro de distribución, desde las sucursales, se realizan a través de internet. Además, la empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. El sistema proporciona un estimativo de compra, teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. Con respecto a la recepción de la mercadería, de forma manual, un empleado se encarga de controlar los productos que se bajan del transporte y los compara con la lista de pedidos que se hizo al proveedor.

A continuación, se realizará un estudio de la situación de Redolfi S. R. L., tanto de contexto interno como también externo, y, para llevar a cabo este análisis, se utilizarán tres herramientas: PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y FODA.

### *Análisis PESTEL*

Analizar los factores externos que afectan a una empresa es fundamental para su supervivencia, ya que determina su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Por eso, es necesario realizar un análisis PESTEL, donde se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- Factores políticos:

La presidenta del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa), Diana Guillén, y el ministro de Agricultura y Ganadería de Paraguay, Santiago Bertoni encabezaron hoy un encuentro virtual acerca de la “Recomendación sobre Sanidad e Inocuidad de las Producciones de la Agricultura Familiar”. A raíz de ello, se recomienda a los Estados parte diseñar políticas públicas en este sentido, fortalecer sus organismos fitozoosanitarios, estableciendo áreas de trabajo específicas que aborden al sector de la agricultura familiar y promover el intercambio regional de



productos y alimentos de la agricultura familiar y cooperativa. (Argentina.gob.ar, 2022, p. 1)<sup>1</sup>.

- Factores económicos:

La economía argentina ingresó oficialmente en el último bimestre en un nuevo nivel de inercia inflacionaria. Los precios ya no corren a una velocidad del 20/25% anual promedio, como lo hacían hasta hace 10 años, ni a otra del 40 al 50% como lo hicieron en el último lustro. Ahora hasta el Gobierno admite que, aun en caso en que “todo ande bien”, se moverán a un ritmo promedio del 65% como piso, lo que resultaría un alivio ya que lo han hecho a un nivel del 23,1% en el primer cuatrimestre que no sólo dejó a la economía en el umbral más elevado desde la salida de la hiperinflación, sino que equivale a un peligroso 86,5% anualizado. (La Nación, 2022, p. 1)<sup>2</sup>.

- Factores sociales:

Los últimos datos de consultores privados muestran con claridad cómo viene cayendo el consumo de alimentos y bebidas. El último relevamiento de CAME, por ejemplo, reflejó una caída de casi 5% en abril en relación a marzo en autoservicios y mercados de cercanía. “La gente se vuelca por segundas y terceras marcas, como pasa durante las crisis”, explican. También habría una migración de consumo a favor de los mayoristas e hipermercados en la búsqueda de más descuentos. Números similares arrojan los relevamientos de Focus Market, que dirige el economista Damián Di Pace, que estimó una

---

<sup>1</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/mercosur-impulso-la-recomendacion-de-producciones-de-la-agricultura-familiar>

<sup>2</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/con-la-economia-en-un-nuevo-nivel-de-inercia-inflacionaria-los-argentinos-aceleran-su-huida-del-peso-nid14052022/>

merma de 4,5% en la compra de alimentos el mes pasado. (Infobae, 2022, p. 4)<sup>3</sup>.

- Factores tecnológicos:

El comercio electrónico consolidó su avance en Argentina en 2021 y, por primera vez, generó ingresos por más de 1000 millones de pesos, un 68% más que en 2020, de acuerdo al Estudio Anual de Comercio Electrónico en la Argentina, elaborado por la consultora Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (La Nación, 2022, p. 2)<sup>4</sup>.

- Factores ecológicos:

Se exige a las potencias mundiales que cumplan con los acuerdos internacionales de financiamiento para la transición de nuestra matriz energética de combustibles fósiles a energías limpias y renovables. En el plano local, exigirán al gobierno la elaboración de un plan integral de transición energética justa, una ley de humedales y el fomento a la agroecología para la soberanía alimentaria. (Perfil, 2022, p. 3)<sup>5</sup>.

- Factores legales:

El evento virtual fue organizado junto a la Unión Argentina de Proveedores del Estado y tuvo como eje central contar sobre las principales características y alcances del Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE). Por su parte, Luis Villanueva, subsecretario de Planificación de Políticas de Transparencia de la OA, explicó que: “RITE parte de una serie de compromisos internacionales y convenciones que buscan abordar a la corrupción desde la prevención, generando políticas para que el

---

<sup>3</sup> <https://www.infobae.com/economia/2022/05/15/la-locura-de-un-pais-con-inflacion-del-70-cae-la-compra-de-alimentos-pero-vuela-el-consumo/>

<sup>4</sup> <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/ahi-ta-una-herramienta-que-permite-ahorrar-hasta-el-40-del-ticket-del-supermercado-online-nid27042022/>

<sup>5</sup> <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/jovenes-de-todo-el-pais-marcharan-manana-por-el-cambio-climatico.phtml>

caso de corrupción no suceda. Para ello es clave incorporar al sector privado”.  
(Argentina.gob.ar, 2022, p. 2)<sup>6</sup>.

### *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

Este tipo de análisis se utiliza para determinar la competencia en la industria, permitiendo, así, observar las oportunidades de inversión y rentabilidad. Nos permite recolectar información relevante para la confección de un plan estratégico para la empresa. Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal:

- 1) Amenaza de productos sustitutos.
- 2) Amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria.
- 3) Rivalidad entre competidores.

Así como, también, comprende dos fuerzas de competencia vertical:

- 1) El poder de negociación de los proveedores.
- 2) El poder de negociación de los clientes.

La amenaza de productos sustitutos existe cuando el cliente tiene la posibilidad de comprar el mismo producto o similar (puede ser incluso mejor calidad) a un valor más viable. A favor de esto, Redolfi S. R. L. posee una amplia variedad de marcas incorporadas en su mercado y un servicio orientado al cliente, ofreciendo asesoramiento personalizado. También, se podrá destacar el crecimiento continuo de la empresa en cantidad de sucursales, lo que refleja experiencia en años del mercado mayorista.

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores entrantes o competidores de la industria, en el panorama actual de la Argentina, se plantea una exigencia activa en barreras de entrada en la industria: alto requerimiento de capital, regulaciones y cuestiones legales. Lo que no quiere decir que no exista la amenaza.

No obstante, en relación con la rivalidad entre competidores, es necesario considerar que la cantidad de competidores en este rubro es alto. Por ello mismo, debe lograrse una diferenciación en los productos propios de la empresa. Desde este punto, se recalcará la importancia de una plataforma e-commerce.

El poder de negociación de los proveedores (vendedores) se basa en la estrategia de ofrecer una amplia variedad de productos, con corto tiempo de entrega. Con plan de financiación o descuentos en pago de contado. A su vez, Redolfi S. R. L., como ventaja, no presenta inconvenientes de endeudamiento.

---

<sup>6</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/reunion-informativa-sobre-rite-para-proveedores-del-estado>

Por último, el poder de negociación de los clientes (compradores): se habla de minimercados, kioscos y despensas de barrios, con recursos escasos y volúmenes de ventas reducidos. Todo esto genera que los compradores tengan un reducido poder de negociación con respecto a precios y financiación, aunque, sin embargo, la altísima competencia genera que el cliente pueda cambiar fácilmente de proveedor. La estrategia que Redolfi se plantea, en este punto, es la de marcar una diferencia con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” (Siglo 21, 2022, p. 4).

### Análisis FODA

Con el fin de conocer en qué situación se encuentra la empresa a nivel interno, externo y con qué herramientas cuenta, se procederá a realizar un análisis FODA, examinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Ofrece un claro diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas y mejorar en el futuro, es decir, aprovechar los puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y reducir las amenazas detectadas corrigiendo o eliminando los puntos débiles. A continuación, se presenta el cuadro FODA:

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen clima laboral.</li> <li>- Cultura empresarial consolidada (familiar).</li> <li>- Precios competitivos.</li> <li>- Confianza y buena relación con sus proveedores.</li> <li>- Ubicación estratégica (casa central).</li> <li>- Manejo cuidadoso de finanzas: buen capital.</li> <li>- Baja rotación de personal.</li> <li>- Valorada trayectoria en el mercado mayorista.</li> <li>- Acotados tiempos de entrega.</li> <li>- Asesoría al cliente y seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informalidad en los procesos en relación al área de RRHH (carencia).</li> <li>- -Se utiliza la promoción interna sin evaluar si el perfil es acorde al puesto a cubrir.</li> <li>- No cuentan con planes de financiación para los clientes.</li> <li>- Falta de comunicación interna.</li> <li>- No poseen sistema de inventarios.</li> <li>- No hay espacios de capacitación.</li> <li>- Falta de software contable.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo centro de distribución.</li> <li>- Posibilidad de incorporación de nueva línea de productos y marcas.</li> <li>- Creación de plataforma virtual (e-commerce), para atrapar potenciales clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad económica en el país: suba de costos.</li> <li>- Mayor competencia.</li> <li>- Clientes controladores de precios (quien tiene mejor precio).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Luego de estudiar el contexto de Redolfi S. R. L., se observa que no cuenta con una adecuada comunicación interna. De esta forma, se produce la falta de productividad y el mal clima laboral. La ausencia de comunicación interna también afecta el sentido de pertenencia y fidelidad de los empleados.

Se refleja la necesidad de un líder coach en la empresa, que mantenga flexibilidad con el entorno. A su vez, que posea la capacidad para desarrollar el talento en sus equipos de trabajo y hacerlos funcionar de manera eficiente y motivacional.

Relacionado a la ausencia de un área de recursos humanos, el sistema de promoción interna paternalista que realiza la empresa, sin tener en cuenta el nivel de conocimientos de la persona que asciende de puesto, desalienta al resto de los empleados. Se detecta la necesidad de un plan de capacitaciones para desarrollar los conocimientos y habilidades del colaborador.

Redolfi S. R. L. no tiene un plan de inducción, el cual facilitaría el aprendizaje de los roles a cumplir. Para finalizar, la empresa Redolfi tiene que tener en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente para fortalecerse y hacer frente a la competencia.

### **Marco teórico.**

En este apartado, se busca plantear conceptos que son fundamentales para el desarrollo del presente trabajo. Se plasmarán, a continuación, las perspectivas de autores con respecto a conceptos tales como: comunicación organizacional, inducción, cultura organizacional y liderazgo coach.

Dentro de las organizaciones, Robbins, en su libro *Comportamiento Organizacional* (2009), destaca que “La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información” (p. 385).

Destacaremos dos tipos de comunicación: interna o externa. Villafañe (1998) menciona que: “la comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (p. 238). A su vez, este autor afirma que las empresas que no contemplan la importancia y administración de la comunicación como punto estratégico tendrán como resultado procesos que actuarán de forma azarosa, caótica e ineficiente, lo que repercutirá en la comunicación que se intente brindar al público exterior.

Según Brandolini y González Frígoli, en su libro *Comunicación Interna* (2008), “la comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía” (p. 295).

Una nueva forma de comunicación organizacional es la Comunicación 2.0, que permite que los miembros de la empresa estén en constante interacción. Formanchuk (2010) expone que esta implica que la empresa les otorgue a sus empleados más acceso a la información. Además, se vuelve muy importante la participación; se deben crear espacios dentro de la empresa, para promover y facilitar que generen contenidos. El autor también menciona que la Comunicación 2.0 es interactiva: el personal de la empresa puede intervenir, crear y compartir contenidos bajo un modelo de red.

Por otra parte, la cultura organizacional es el modo de comportamiento de quienes son parte de un grupo u organización y que se inicia a partir de múltiples ideas y valores mutuos. Existen distintos tipos de culturas: fuertes y débiles, que, a su vez, según Michael Ritter (2008), podemos dividir en:

Cultura débil-disfuncional: pocos significados compartidos, heterogeneidad en la percepción y acción, desorientación, reactividad.

Cultura débil-funcional: pocos significados compartidos, creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente percepción poco realista, pragmatismo.

Cultura fuerte-disfuncional: significados compartidos, desorientación, resistencia al cambio, aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.

Cultura fuerte-funcional: significados compartidos, percepción homogénea y realista, acciones concertadas y planteadas de ante mano. (p. 52)

Con respecto a la inducción, el autor Idalberto Chiavenato, en su libro *Gestión del Talento Humano* (2012), menciona que esta es parte de un proceso de sociabilización y la define como:

Programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. (p. 189)

Por último, sobre el liderazgo coach, Anzorena, en su trabajo *Líder- Coach: un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*, manifiesta que:

El concepto de líder-coach comprende el desarrollo de las personas con las que trabaja, incrementando sus competencias laborales y sus cualidades humanas. La acción de desarrollar no supone solo instruir, capacitar o enseñar algo, sino también servir de guía e inspiración para que los miembros del equipo desplieguen su potencial y den lo mejor de sí mismos. Conducir a otras personas conlleva involucrarse en el desarrollo de éstas y aportar a su superación personal y profesional, ya que la esencia del liderazgo no está en la influencia sino en el servicio. (2019, p. 120).

Los conceptos mencionados, como se indicó anteriormente, son los que se tomarán de guía para llevar a cabo el plan de acción de mejora.

### **Diagnóstico y discusión.**

Por lo expuesto anteriormente, se puede apreciar que Redolfi S. R. L. no desempeña procesos de un área de recursos humanos, tales como: procesos de reclutamiento, selección, inducción del personal, ni una adecuada gestión de comunicación, lo que repercute directamente sobre su cultura organizacional. El personal se comunica de manera informal, lo que provoca desinformación en los empleados, poca participación y desmotivación a la hora de desarrollar sus tareas y resolver conflictos.

El personal debe estar siempre informado y actualizado sobre lo que pasa en la organización, conocer objetivos, metas y contar con canales de comunicación para expresar sus ideas, opiniones e inquietudes. De esa manera, comenzarán a reducirse rumores. Destacando que Redolfi S. R. L. es una empresa familiar, sus empleados persisten por mucho tiempo allí; por este motivo, resulta de vital importancia hacer hincapié en el desarrollo del capital humano, en capacitaciones y procesos de inducción.

El talento humano es el principal activo de una empresa, configura una ventaja competitiva entre empresas del mismo rubro y permite a la organización adaptarse a las



circunstancias de su entorno con la agilidad, rapidez y flexibilidad que se requiere. Por esto, se vuelve necesario formalizar procedimientos.

La ausencia de un plan de comunicación interna da como resultado un déficit en el clima laboral y una baja en la productividad de la empresa. Por tal motivo, resulta fundamental aplicar en la empresa el liderazgo coach. Redolfi S. R. L. no cuenta con líderes capaces de conducir equipos, lo que dificulta la consecución de los objetivos.

Actualmente, los directivos de las empresas buscan convertirse en coaches de sus colaboradores, ayudando a aprender, igualando valores y desde una visión motivacional continua, buscando resultados eficientes que repercutan de manera positiva a la organización.

Con base en lo nombrado anteriormente, se afirma que Redolfi S. R. L. requerirá la implementación de un plan, con el objetivo de gestionar la comunicación interna y el liderazgo coach. La empresa necesita contar con un profesional externo en el área de recursos humanos; esto será sumamente positivo, ya que será quien podrá ejecutar el plan mencionado, además de implementar, en el futuro, otras labores relacionadas con esta área.

## **Plan de implementación.**

Dentro del plan de implementación, como objetivo general, se busca contribuir a una mayor implicancia y participación de todo el personal a fin de aumentar la productividad a través de un programa de comunicación general y formación de líderes coach.

Como objetivos específicos, resulta de gran interés propiciar la importancia y el valor de la comunicación organizacional a toda la estructura jerárquica de Redolfi S. R. L. a través de una capacitación a jefes y mandos medios sobre comunicación interna, para lograr su posterior ejecución.

Se detecta a su vez, la necesidad de creación de un canal de comunicación para un mejor clima laboral y procesos internos, a través de la implementación de herramientas de comunicación 2.0: Intranet Corporativa.

Y, por último, será de gran importancia fortalecer la cultura organizacional de Redolfi S. R. L. para acompañar procesos de cambios, como así también el desarrollo profesional y personal de todos sus empleados, a través de una capacitación a jefes y mandos medios sobre liderazgo coach.

Este plan utilizará como contexto geográfico la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba. En cuanto al límite temporal, el presente plan se desarrollará en un lapso de seis meses. Comenzando en julio de 2022 y finalizando en diciembre del mismo año.

En relación con cada uno de nuestros objetivos específicos, se destacan, a continuación, los distintos recursos que se utilizarán.

Para propiciar la importancia y valor de la comunicación interna a toda la estructura jerárquica a través de una capacitación a jefes y mandos medios sobre comunicación interna como recurso físico, se utilizarán las instalaciones de la casa central de Redolfi S. R. L., en James Craik, Córdoba. Esto conllevará, a su vez, recursos económicos, que tendrán en cuenta el costo del profesional externo que desarrollara la presente propuesta y será quien brinde tal capacitación. El valor por tal capacitación será de \$120.000<sup>7</sup>.

Esta primera acción será una capacitación de manera presencial, a desarrollarse durante ocho semanas. En cada semana, se brindará un encuentro con un determinado tema (Ver anexo 2). Por ende, serán ocho encuentros en total, de dos horas cada uno. Se desarrollará todos los sábados en la casa central, de 10:00hs a 12:00hs.

Los empleados que no se encuentren en la misma localidad, porque pertenecen a otro

---

<sup>7</sup> [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH\\_KO0,34.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/consultor-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH_KO0,34.htm)

centro de distribución, deberán viajar. La empresa proveerá un seguro para cada uno de ellos, teniendo en cuenta que cambiará el recorrido de sus hogares al trabajo. Las horas de participación serán abonadas como extras al trabajo y la empresa se hará cargo de los costos de pasajes. Tendrá un valor aproximado a \$1000 por persona, entre el pasaje y seguro.

Los destinatarios de esta capacitación comprenden todo el equipo de jefes, mandos medios y operativos de la empresa en análisis del presente trabajo.

En consonancia con el segundo objetivo específico: creación de una Intranet Corporativa, como recurso físico, se utilizarán las instalaciones de la casa central de Redolfi S. R. L. en James Craik, Córdoba, para la realización de una reunión con quién será nuestro diseñador web: Dobke<sup>8</sup>. En tal encuentro, participarán de la estructura organizacional todos aquellos que posean personal a cargo, para contribuir con sugerencias sobre lo que se necesitaría con base en sus equipos de trabajo.

El diseñador web explicará, según su alcance, qué es y de qué constará una intranet corporativa. Será una página web, con diseño propio, en donde todo aquel que sea empleado de Redolfi S. R. L. podrá ingresar con usuario y contraseña, para que puedan acceder a novedades, encuestas, sorteos, documentos útiles, cumpleaños, información de empleados, comentarios, galería de fotos, beneficios y todo tipo de información que la gerencia podrá encargarse de subir al sitio. Así como, también, tendrá herramientas administrativas como estadísticas de acceso y uso, exportación de datos, entre otras.

En relación con recursos económicos, tendrá un valor de \$100.000 y en consonancia al factor temporal, se puede afirmar que la creación de la intranet llevará cuatro semanas, de las cuales habrá dos reuniones de por medio para demostrar detalles, consultar inquietudes y reafirmar contenido.

El destinatario de esta acción serán todos los empleados de Redolfi S. R. L., jefes, mandos medios y operativos.

Cabe destacar la importancia de la creación de una Intranet Corporativa. Se trata de un sistema digital que promoverá la comunicación interna desde una visión globalizada y actual. Permite estar en contacto con todos los empleados y que sean parte de cada movimiento que se desee demostrar.

Al haber finalizado la implementación de la Intranet Corporativa, el diseñador web dictará una capacitación para jefes, mandos medios y resto de colaboradores internos, acerca de la correcta utilización de esta. Así como, también, para destacar su importancia y utilidad.

---

<sup>8</sup> <https://www.intranet.com.ar/#caracteristicas>

Dicha capacitación se realizará en dos semanas, será un encuentro por cada una de ellas, de una carga horaria de dos horas. Se dictará los días sábado de 14:00hs a 16:00hs.

Será de manera virtual, vía Zoom, para todos por igual. El diseñador web podrá ilustrar, de manera simultánea a la conexión en línea, la página web y sus usos.

Fortalecer la cultura organizacional de Redolfi SRL, para acompañar procesos de cambios como así también el desarrollo profesional y personal de todos sus empleados a través de una capacitación a jefes y mandos medios sobre liderazgo coach. Será una capacitación a desarrollar vía zoom, ya que será contratada desde la web, al Instituto Superior Mariano Moreno, de la provincia de Córdoba, Argentina. El mismo brindará el curso de “Coaching y Liderazgo”<sup>9</sup>, con una duración de cuatro meses, todos los miércoles de 19:00hs a 21:00hs.

A través de este curso, se persigue ofrecer herramientas que aportan al desarrollo de los distintos equipos de trabajo, teniendo en cuenta cambios y diferencias como posibilidades de mejora (Ver anexo 3). El mencionado curso, tendrá un valor de \$300.000, incluirá un cupo de hasta veinte personas. Sus destinatarios serán el gerente general, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, supervisor de vendedores y jefe de depósito de distintos centros de distribución.

Será de vital importancia abocarse a los tiempos estipulados para cada una de las acciones propuestas, ya que, está detalladamente estudiada la cantidad de horas y encuentros, por cada tema que se verá. De esta forma, en el plazo de seis meses, podremos ver el reflejo de cada uno de ellos en cada rincón de Redolfi SRL.

La comunicación interna, la formación de líderes coach y de una Intranet Corporativa, garantizarán el éxito continuo en Redolfi SRL. Permitirá, enfrentar los constantes cambios del entorno.

---

<sup>9</sup> <https://www.mariano-moreno.com.ar/cursos/coaching-y-liderazgo-online>

*Diagrama de Gantt.*

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN - AÑO 2022																												
ACCIONES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
	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	1er sem	2da sem	3er sem	4ta sem				
Cap. Comunicación Interna	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Reunion de directivos con Dobke.				■																								
Proceso de creación de Intranet					■	■	■	■																				
Presentación de Intranet a directivos.									■	■																		
Present. Intranet a todo Redolfi.											■	■																
Capacitación Liderazgo Coach									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### Medición de la propuesta.

Luego de haber desarrollado el plan de acción expuesto en el apartado anterior, debemos evaluar si ha funcionado. Esto quiere decir, que podamos corroborar fehacientemente si logramos nuestros objetivos de mejora de implicancia en los colaboradores, productividad, comunicación interna, clima organizacional y fortalecimiento de la cultura organizacional, a través de las capacitaciones y creación de una Intranet Corporativa. Para ello, utilizaremos dos herramientas.

*Buzón de sugerencias.* Es un canal de comunicación, que requiere un emisor (quien depositará el mensaje) y un receptor (quien retirará y leerá el mensaje), consta de una caja, con un orificio en su parte frontal que permite el paso de papeles.

Sobre él, siempre deberá haber papel en blanco y una lapicera. La funcionalidad del mismo se basa en poder recibir propuestas, sugerencias o comentarios, de los empleados, de una manera anónima.

Sera exhibido en el pasillo central que traslada a la cocina y vestuarios de la casa central de Redolfi SRL, para que siempre esté al alcance de todos los empleados.

El mismo, deberá tener un seguimiento. Se retirarán los papeles los días viernes, una vez por semana, por la gerencia. Se deberán leer y analizar tales propuestas. Sabremos si la herramienta funciona, si recibimos al menos cuatro papeles semanales, con comentarios

a tener en cuenta o dos, con sugerencias de validez o seriedad, descartando chismes o chistes.

Debemos tener en cuenta que este buzón, a su vez, tendrá sus propias limitaciones. Podrán depositar en él, solo los empleados de la casa central. Será una limitación si se instaure el buzón de sugerencias sin dar continuidad a las respuestas de los empleados generando desmotivación en futuras sugerencias, los colaboradores podrán sospechar del destino y uso de sus sugerencias al poner en riesgo sus fuentes de trabajo, baja autoestima de los trabajadores que no permite reconocer que un hallazgo causal o su opinión sobre un proceso puedan ser importantes para la organización, falta de información de los empleados para elaborar sugerencias, temor de la gerencia en liberar la opinión.

Será creado por el empleado de mantenimiento de Redolfi SRL y se demorará unas dos semanas en conseguir los materiales. Para ello precisará: madera fibrofacil, remachadora, serrucho y la solicitud a la gerencia de revestir el buzón con colores del logo de la empresa y una breve descripción sobre él indicando para qué es. Tendrá un costo de \$5.000.

#### *Encuesta de clima organizacional.*

Es una herramienta que nos servirá para evaluar la satisfacción del colaborador en el ambiente laboral. En esta oportunidad, se implementará con la intención de evaluar comunicación interna y desarrollo de líderes coach.

Será una encuesta a responder a través de Google Forms, un cuestionario de formato multiple choice, creado de manera gratuita desde cualquier cuenta de Google. Cada colaborador podrá completarla desde su teléfono y será de manera anónima.

Las preguntas incluirán temas meramente laborales, acerca de su comodidad y perspectiva de la empresa.

El encargado de la creación de este formulario será quien desarrolla esta propuesta y las preguntas serán formuladas luego de una reunión con los encargados y jefes de sector.

La encuesta de clima, si bien es una herramienta que demostrará si funciona o no, también tiene sus propias limitaciones, como, por ejemplo, miedo a la sinceridad por parte de los colaboradores; sentimiento de obligación a respuestas positivas, encuesta

demasiado extensa, falta de estímulo por parte de la jerarquía a las sugerencias de los empleados, entre otras.

Sabremos si ha funcionado el plan de acción general, en relación a comunicación interna y liderazgo coach, si entre todas las respuestas, recibimos opiniones reales, no solo meramente optimistas.

### **Conclusión.**

En el presente trabajo, se abordó la situación actual de Redolfi SRL. así como también, se propuso un plan de acción de mejora. Tal plan de implementación, tiene como base la comunicación interna, la cultura organizacional y el clima organizacional. Se pretende que todo ello, pueda ser trabajado y reimpulsado a través de líderes coach: el futuro de las organizaciones, quienes logran desarrollar el potencial del personal, aumentando la confianza, satisfacción y sentido de pertenencia de los miembros que componen dicha empresa, facilitando la adaptación a los cambios al contar con las herramientas y recursos necesarios para que el colaborador se adapte a cualquier variante.

Esta propuesta se enfoca en solucionar los inconvenientes previamente planteados,

para facilitar el intercambio de información, disminuyendo la incertidumbre, logrando mantener a todos los miembros de la empresa constantemente actualizados, aumentando la interacción de lo mismos, fortaleciendo vínculos y logrando una mayor participación.

Redolfi SRL, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. Si bien, en este momento se comprende la necesidad, su creación no es sencilla frente a la problemática actual de carácter urgente, pero sería importante empezar a tener en vistas la creación del mismo. De esa manera, se podrán formalizar procesos tales como selección del personal, reclutamiento, inducción, creación de capacitaciones mensuales, un seguimiento mayor de los colaboradores en cuestiones administrativas y blandas.

Se recomienda a Redolfi SRL. comenzar a implementar este plan de acción planteado y comenzar la creación de un departamento de Recursos Humanos futuro, con profesionales que se encarguen de formalizar procesos para que los mismos resulten eficientes. Todo esto, será adicional o complementario al plan de intervención propuesto en el presente trabajo final de grado.

Si bien no cuenta con proceso de inducción latente, se recomienda realizar una reinducción cuanto antes a los puestos que se cree necesario reforzar tareas y procedimientos.

Redolfi SRL, es una empresa con más de cincuenta años de trayectoria en el mercado, con un plantel de más de cien empleados. Su productividad está totalmente ligada a cada uno de ellos, es hora de comenzar a trabajar sobre ello para dar frente a toda situación existente que pueda surgir puertas afuera.



## Bibliografía.

- Anzorena, O. (2019). *Líder- Coach. Un modelo para el liderazgo y el Coaching Organizacional* (1° ed.). Buenos Aires: Granica.
- Argentina.gob.ar. (1 de junio de 2022). Mercosur: Impulso a la Recomendación de producciones de la Agricultura Familiar. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/mercosur-impulso-la-recomendacion-de-producciones-de-la-agricultura-familiar>
- Argentina.gob.ar. (21 de junio de 2022). Reunión informativa sobre RITE para proveedores del Estado. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/reunion-informativa-sobre-rite-para-proveedores-del-estado>
- Blanco, J. (14 de mayo de 2022). Con la economía en un nuevo nivel de inercia inflacionaria, los argentinos aceleran su huida del peso. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/con-la-economia-en-un-nuevo-nivel-de-inercia-inflacionaria-los-argentinos-aceleran-su-huida-del-peso-nid14052022/>
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano* (3° ed.). México: Mc Graw Hill.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural* (1°ed.). Buenos Aires: Formanchuk y Asociados.
- Petrocco, N. A. (2019). *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?* (Proyecto de investigación aplicada). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106>.
- Rittler, M. (2008). *Cultura Organizacional* (1° ed.). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13° ed.). México: Pearson Educación.
- Ruax, C. (21 de abril de 2022). Jóvenes de toda la Argentina marcharán este viernes por el cambio climático. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/jovenes-de-todo-el-pais-marcharan-manana-por-el-cambio-climatico.phtml>
- Slotnisky, D. (27 de abril de 2022). Ahi-ta!: una herramienta argentina que permite ahorrar hasta el 40% del ticket del supermercado online. *La Nación*. Recuperado de

<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/ahi-ta-una-herramienta-que-permite-ahorrar-hasta-el-40-del-ticket-del-supermercado-online-nid27042022/>

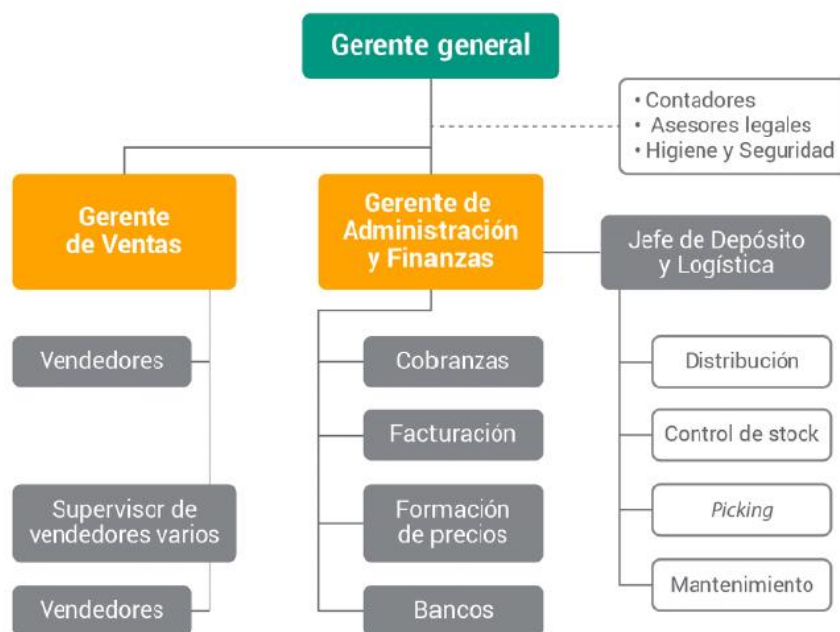
Universidad Siglo 21. (2022). Seminario Final de Recursos Humanos: compendio bibliográfico.

Wende, P. (15 de mayo de 2022). La locura de un país con inflación del 70%: cae la compra de alimentos, pero vuela el consumo. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/05/15/la-locura-de-un-pais-con-inflacion-del-70-cae-la-compra-de-alimentos-pero-vuela-el-consumo/>.

## Anexos.

### Anexo 1.

Se presenta el organigrama que demuestra como está formado el centro de distribución ubicado en James Craik. Desde allí, se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración.



Fuente: gráfico proporcionado por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

### Anexo 2.

Se presentarán los temas a ver en la capacitación sobre comunicación interna, brindada por quien expone tal propuesta del presente trabajo final de grado.

Encuentro 1. Principios básicos para la gestión de la comunicación.

Encuentro 2. Significado de la Comunicación Interna.

Encuentro 3. La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes.

Encuentro 4. El rol y las funciones del área de Comunicación Interna.

Encuentro 5. Los objetivos de la Comunicación Interna.

Encuentro 6. Tipos de Comunicación Interna.

Encuentro 7. Públicos de la Comunicación Interna.

Encuentro 8. Niveles de participación en Comunicación Interna.

### *Anexo 3.*

Se presentarán los temas a ver en la capacitación sobre Coaching y Liderazgo, brindada por el Instituto Superior Mariano Moreno.

Módulo I. Coaching y Liderazgo.

Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento.

Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo..

Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder