



**Plan de Comunicación Interna y Desarrollo de Lideres Coach para  
la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L**

Trabajo Final de Graduación – TFG

Carina Virginia Quinteros Fabri

DNI 25126360

Legajo VRHU16725

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se presentó una propuesta para llevarse adelante en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Dicha organización es un distribuidor mayorista de alimentos, bebidas y otros, radicada en la provincia de Córdoba y con alcance a nivel nacional. La principal característica de aplicación de este trabajo se basó en organizar formalmente la compañía, ya que al ser una empresa familiar existen muchos procesos informales, como por ejemplo la comunicación interna y liderazgo coach. Las acciones se llevaron a cabo a partir de tres herramientas, realización de descriptivo de puestos, implementación de intranet y capacitaciones de líderes coach. Con el diseño de este plan de implementación se definió como expectativas de logro incrementar un 3% las ventas de Redolfi contemplando que dichas acciones fueron definidas para ser integradas de forma directa a sus equipos de trabajo, principalmente a sus fuerzas de ventas.

*Palabras claves:* Recursos Humanos. Comunicación interna. Liderazgo. Liderazgo Coach.

## **Abstract**

In this case report, a proposal was presented to be carried out in the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. This organization is a wholesale distributor of food, beverages and others, located in the province of Córdoba and with a national reach. The main application characteristic of this work was based on formally organizing the company, since being a family business there are many informal processes, such as internal communication and leadership coaching. The actions were carried out using three tools: job descriptions, intranet implementation, and training for coach leaders. With the design of this implementation plan, it was defined as achievement expectations to increase Redolfi's sales by 3%, contemplating that these actions were defined to be integrated directly into their work teams, mainly their sales forces

*Keywords:* Human Resources. Internal communication. Leadership. Coaching Leadership.

## Índice

<i>Introducción</i> .....	3
<i>Análisis de Situación</i> .....	6
Macro entorno: Pestel .....	8
Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	10
Diagnostico organizacional: Foda .....	12
<i>Marco Teórico</i> .....	15
Comunicación Interna.....	15
Tipos de Comunicación .....	15
Comunicación Digital.....	16
Liderazgo .....	16
Liderazgo Coach.....	17
<i>Diagnóstico y Discusión</i> .....	18
Conclusión Diagnostica.....	19
<i>Plan de Implementación</i> .....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos .....	20
Alcance .....	20
Acciones .....	21
Realizar los descriptivo de puesto .....	21
Implementación de Intranet .....	22
Capacitación en Liderazgo Coach .....	23
Marco Temporal de la Implementación.....	25
Evaluación del impacto de la Implementación .....	25
<i>Conclusiones</i> .....	27
Recomendaciones .....	27
<i>Bibliografía</i> .....	29
<i>Anexo 1</i> .....	.....
<i>Anexo 2</i> .....	.....
<i>Anexo 3</i> .....	.....

## Introducción

La empresa. A. J. & J. A. Redolfi nació hace más de 50 años. Alonso Redolfi con su hijo Jose Redolfi, actual presidente de la compañía fundó el negocio de distribución mayorista, quedando conformados como sociedad, en Jame Craik provincia de Córdoba.

La misma no cuenta con un producto estrella su principal recurso es el sector mayorista de productos alimenticios, cuenta con 4 autoservicios mayoristas (en San Francisco, Río Tercero, Río cuarto y Villa Maria) y distribuidoras (James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto) comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas en la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Actualmente cuenta con 170 empleados, 5 vehículos, 28 utilitarios, 20 camiones y 5 montacargas. Es importante destacar que dentro de sus distintas áreas el escenario comercial y fuerza de ventas son componentes claves y en los que la empresa concentra su desarrollo tanto administrativo como el acompañamiento y seguimiento, son aquellos que se encuentran en la distribución y el contacto directo con los clientes que los podemos definir como pequeños y medianos supermercadistas que son proveídos por la flota de Redolfi.

Lo anteriormente descrito es un aspecto clave en este caso debido a que considerando la temática en cuestión comunicación y liderazgo la coordinación tanto de la fuerza de venta como factor clave, como así también los lineamientos internos o las directrices internas generadas para mantener la organización y dirección en la eficiencia hacia estas supermercadistas termina siendo un componente que delimita la forma de trabajo y la metodología de gestión de la propia organización.

Uno de los elementos que históricamente marco el devenir de la organización fue que en el año 1993 falleció su socio fundador Alonso Redolfi y de esta manera la compañía quedo conformada de la siguiente manera: el 85% es de Jose Redolfi y el restante 15% de sus tres hijos. Otro componente a destacar es la diversificación de los clientes con los que se vincula actualmente a la organización, son más de 6000 distribuidos entre la provincia de Córdoba, Santa Fe, San Luis, y La Pampa, como bien se decía estos clientes tienen como características ser pequeñas y medianas organizaciones del rubro supermercadistas, almacenes, intermediarios que hacen llegar el producto final a los consumidores.

Esto es un aspecto que también define a Redolfi ya que no es una organización que se vincula directamente con el consumidor final, sino que tiene su lógica de desarrollo

ante estos intermediarios. Es preciso señalar que se trata de una empresa familiar, en la que los cargos directivos son desempeñados por los miembros de la familia. La misma no cuenta con un área de Recursos Humanos, por ende, no existe un proceso de selección, tampoco inducción al nuevo personal y se aplica el proceso de desarrollo interno por antigüedad y no por mérito. La última encuesta de clima laboral se realizó en el 2005.

Respecto a la comunicación interna se da de manera vertical y directiva. Este factor sin lugar a dudas es un componente en negativo y que puede ser descripto como una problemática en la que, como se decía el aspecto de coordinación entre las fuerzas de ventas y las fases internas de cada una de las sucursales y distribuidoras termina siendo el factor de ventaja competitiva y de eficiencia, mantener esta forma de comunicación (desactualizada y tradicional) es un aspecto que contradice la idea de optimización de tiempos, de eficiencia y del sentido de una organización más bien en desarrollo y vanguardista.

En complemento a lo descripto sobre la comunicación interna se advierte la inexistencia de una estrategia a entorno de la gestión de equipos de trabajo. Como se sostenía el aspecto organizativo y coordinativo es el factor de referencia en Redolfi y como tal es importante que la organización pueda estipular ciertos estándares a partir de referentes y de líderes que hoy no existen más allá de la figura/envestidura carácter de sus líderes fundadores pero que generan trabas o más bien una dependencia excesiva sobre estos líderes en una estructura que termina siendo de centralización en la toma de decisiones y con una perspectiva de organización tela araña.

Considerando la implicancia de esta temática es decir la de comunicación interna y liderazgo coach es posible referenciar diversos antecedentes que evidencian o que demuestran la importancia de estos factores en el marco de las organizaciones.

Uno de ellos es el de Berzal, Waldegaray y Zarate Diez (2020) quienes en su investigación titulado “Diagnóstico de la comunicación interna para la Cámara de la Madera, Mueble y Equipamiento de la ciudad de Córdoba (CAMMEC)”. Y mediante una investigación exploratoria presenta un análisis detallado y abarcativo de la comunicación interna de la mencionada institución durante el periodo comprendido entre los meses de marzo y septiembre del 2020. Destacan que la comunicación interna de la compañía fue fundamental, y salió a la luz que, durante la pandemia por COVID, la virtualidad tomo un

rol fundamental para la comunicación, y la importancia de los empleados de estar comunicados a la distancia, para mantener el sentido de pertenencia.

Otra investigación que sirvió de contextualización es la realizada por Petrocco (2019) quien en su trabajo final titulado “Para qué Líderes Coach en las Organizaciones” en la ciudad de Buenos Aires a través de una metodología descriptiva expuso investigación que fue realizada mediante entrevistas y encuestas. Por un lado, entrevistó a un coach profesional y por otro encuestó a gerentes de sucursales del Banco Santander Río del Gran Bs As. En su perspectiva se enfocó por demostrar los motivos que justifican que en las organizaciones se permita el desarrollo de los líderes coach. Llegando a la conclusión que, en la gestión de las empresas, en términos de eficiencia y rentabilidad, la persona tiene que estar en el centro de la organización, es decir, que el foco principal en todos los casos es el ser humano, quien es, sin lugar a dudas, el factor diferencial para toda organización.

Habiendo descripto las características de la organización, Identificado la problemática en referencia a la comunicación interna y liderazgo coach y considerando los aspectos técnicos/conceptuales estudiados desde los antecedentes, es posible expresar que este caso de estudio para la disciplina de los Recursos Humanos termina posicionándose como relevante a partir de la oportunidad de aplicar la gestión de la comunicación interna complementada para el desenvolvimiento de liderazgo coach para Redolfi , que sin lugar a dudas lo necesita, ya que como bien se dijo en la descripción problemática aún mantiene su estándar, su estructura y su esencia familiar lo que no le permite trascender y desenvolverse a partir de rasgos de modernización que le darán un mejor auge y sostenibilidad saludable a la gestión; en materia de Recursos Humanos lo que se advierte en esta empresa es que al no tener un área específica enfocada en dicha administración de personal todas sus actividades se encuentran desorganizadas lo que lleva a que no exista un acompañamiento de sus distintos espacios y más precisamente a lo que refiere a sus fuerzas de ventas donde Redolfi debería marcar un diferencial debido a que este equipo de colaboradores los que mantienen el vínculo corporativo/comercial con los intermediarios. Y más aún en aquellos caracteres organizativos de dirección de vinculación, incluso teniendo en cuenta que no solamente internos sino también en lo que refiere a la vinculación con sus clientes que son las supermercadistas intermediarias, tienen una relevancia en el caso ya que la comunicación interna y el liderazgo coach son aspectos que a Redolfi le son pertinentes y que deben ser gestionados desde la perspectiva del profesional de recursos humanos.

## **Análisis de situación**

En este apartado se presenta la información específica de la organización es decir la descripción situacional organizacional y se desarrolla aspectos tales como su visión, su misión, sus valores un fragmento y extracto de su historia para comprender el desenvolvimiento y la realidad de la organización actual.

La visión es: Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocio. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una producción positiva a la comunidad. (Universidad Siglo21, Canvas 2022)

La misión: Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentando en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Universidad Siglo21, Canvas 2022)

Los valores de la compañía son:

Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones

Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia)

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (Universidad Siglo21, Canvas 2022)

La empresa hoy la dirigen Pablo Redolfi junto con sus 2 hermanos, la misma fue fundada por su abuelo y su padre. Siguen abasteciendo con productos alimenticios a kioscos, despensas, almacenes y supermercados. Están viendo la posibilidad de reformular las sucursales de traer algunas y atenderlas en James Craik tienen intenciones de vender una de las propiedades que tienen en Rio tercero, San Francisco o Villa Maria para agrandar el centro de distribución.

Se encuentra organizada con un organigrama en el Centro de distribución y otro para las sucursales.

En el Centro de distribución cuenta un gerente general que a la vez tiene a su cargo el gerente de ventas y el gerente de administración y finanzas.

A las sucursales las abastece el centro de distribución que a la vez cada una de ellos abastecen a los autoservicios mayoristas a excepción de la sucursal de Córdoba que abastece a productos Kodak, solo cuenta con esta unidad de negocio diferenciada del negocio principal. (Universidad Siglo21, Canvas 2022)

Hoy tienen una ventaja competitiva al tener sucursales más cerca de los clientes y al estar en Jame Craik les trae un ahorro en mano de obra, control y stock. Quieren contratar una consultora para poder realizarle una encuesta a los clientes para ver qué es lo que están valorando y ver si se están acercando a lo que el cliente necesita, en resumen, medir la satisfacción del cliente.

La competencia realiza recorridos largos de distribución al contar solo con dos depósitos, en cambio. A. J. & J. A. Redolfi hace recorridos cortos al contar con más

sucursales. Si traen todo a James Craik deberán ampliar la frecuencia de entrega y deberán evaluar si es favorable o desfavorable. (Universidad Siglo21, Canvas 2022)

### *Macro entorno: PESTEL*

En esta instancia, se procede a la confección del análisis de las compañías distribuidoras, para la cual se utilizará la herramienta llamada PESTEL, la cual consiste en el análisis de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a la misma.

#### *Política:*

La situación política de la Argentina está en crisis, junto con la crisis económica y social, marcada por los efectos de la pandemia, se agravo con la renuncia del ministro de economía Martín Guzmán, la decisión fue criticada tanto por el partido oficial como el opositor. Esto generó protestas por todo el país el día 9 de Julio 2022. Esto trajo aparejados cambios en el gabinete del actual gobierno. (La Nación, 2022)

Por otra parte, el gobierno sigue negociando con el FMI para llegar a un nuevo acuerdo que le permita reestructurar el préstamo por alrededor de US\$ 45.000 millones que la Argentina pidió en 2018. (El Economista, 2022)

#### *Economía:*

La inflación de agosto fue de un 7% y alcanzó el 78,5% en los últimos 12 meses. En los primeros 8 meses del año el índice acumula un 53%, siendo los alimentos, las prepagas, la nafta y los alquileres donde se observa el mayor aumento. Alimentos y bebidas no alcohólicas un incremento del 7,1% con respecto a Julio. Lo cual Redolfi se ve afectada en esta incertidumbre de precios mensual. (Infobae, 2022).

La suba incremental del dólar mes tras mes de lo que va del año, hace que esta suba se observe en las góndolas, lo cual prevé una devaluación y caída en las ventas y en el consumo. Se estima una suba del dólar anual de 36%. (Cronista, 2022)

#### *Social:*

Censo se realizó el mismo en mayo de este año, pero lamentablemente aún no se cuenta con los datos, si por datos extra oficiales, o consultoras privadas se puede decir que a aumentando la pobreza a llegado más del 40% en relación con lo económico el poder

adquisitivo de los consumidores ha ido decayendo, esto directamente está relacionado y es una amenaza para este sector el consumo va bajando los precios van subiendo y la capacidad productiva y adquisitiva en consecuencia del ciudadano está en muy bajos niveles y eso lleva a una retracción en todos los sentidos.(TN, 2022)

*Tecnológico:*

A partir de la pandemia se identificó que el comercio ECommerce es decir las compras a través de internet, crecieron 124% de 2020 vs 2019, esto demostró una oportunidad en un nicho no tan explorado, y hoy en muchos casos los clientes se acostumbraron y es el medio que utilizan para realizar las compras. La comunicación con clientes a través de las redes sociales, hoy es moneda corriente, es algo que utilizamos en pandemia y nos demostró que vino para quedarse. (Cace, 2022)

*Ecológico:*

La ley 25675, establece los presupuestos mínimos para el logro de la gestión sustentable adecuada del medio ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina, esto genera que como industria se debe hacer una inversión y aprendizaje de parte de la industria y los colaboradores para trabajar a través de la sustentabilidad, además de que genero un aumento la conciencia ecológica en los habitantes.(Ley No.25675, Ley General del Medio Ambiente)

*Legal:*

Ley 19587 del 21/4/72 de Seguridad e Higiene en el trabajo, determinan las condiciones de seguridad que deben cumplir cualquier actividad industrial. Esta ley obliga a la organización a tener todas sus cuestiones en regla. (Ley No.19587, Ley Higiene y Seguridad).

Lo mismo que la Ordenanza 1564/07 se dictó en al año 2012 la Municipalidad de James Craik que exige trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano. (Ordenanza No 1564/07, Municipalidad de James Craik)

En tiempos de pandemia a partir de los primeros decretos generados por el gobierno, la industria se vio beneficiada a ser unas de las pocas actividades que nunca estuvieron en cese. A partir de se decretó el ASPO (Aislamiento social preventivo y obligatorio) el mismo permitía que la actividad del rubro alimenticio sea una actividad

esencial por ende pudiera seguir produciendo y distribuyendo. (Boletín Oficial, 2020. Decreto 297/2020)

*Análisis de las 5 fuerzas de Porter:*

Aquí, luego de haber realizado la descripción situacional de la organización como así también el análisis Pestel tomando conocimiento de las tendencias del macro entorno es momento de abordar el acercamiento al contexto directo donde se lleva adelante el sector en el cual se encuentra inmersa Redolfi. Para esto se utiliza la matriz de las 5 fuerzas competitivas de Porter donde permitirá una clasificación de los 5 actores más importantes en dicho sector los proveedores, los competidores, los compradores, la amenaza del ingreso de nuevos competidores y los productos sustitutos de este análisis se podrá entender quiénes son los participantes preponderantes que marcan las pautas de negociación del sector y de la industria.

*Poder de negociación de los clientes:*

El poder de negociación de los clientes es medio/bajo, ya que las empresas como Redolfi tienen la alternativa de acceder a otros clientes tales como supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Y viceversa los clientes pueden ir a buscar otro proveedor. Ya que los mismos se pueden ir proveyendo de otros distribuidores. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

*Poder de negociación entre los competidores:*

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos:

1- Mayoristas con salones comerciales

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: Maxi consumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

2- Empresas con preventistas y entrega a domicilio

Los principales competidores en la zona son Rosental y Micro pack. 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.

En este caso el poder negociación de los competidores puede describirse como medio/bajo, debido a que son un número bastante diverso de actores en las distintas zonas y los productos que se comercializan no son de exclusividad ni tampoco de una producción escasa, por lo tanto, el mercado tiene alternativas y no hay barreras específicas de transición o de traspaso de un cliente a un proveedor.

*Amenaza de los nuevos entrantes:*

La amenaza es baja, ya que las barreras de ingreso y las dificultades para poder ingresar a ser un competidor de Redolfi son diversas, entre estas barreras se encuentra poder hacer de una infraestructura con costo de la inversión alto, de cumplir con las normativas de seguridad, de tener toda la flota de camiones, de tener todo un desarrollo de una cartera de clientes con una confianza que me permitan ingresar la cadena de distribución, por lo menos para comenzar con 50 empleados, y a la vez que estén capacitados para poder entrar como competidor.

*Poder de negociación de los proveedores:*

El poder de negociación de proveedores es alto, son los protagonistas del sector y las grandes cadenas productoras, son los proveedores de los proveedores ya que los mismos son exclusivos y comercializan productos importados, difíciles de conseguir en otros, algunos de ellos son: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

*Amenaza de productos sustitutos:*

Los principales sustitutos que pueden ser descriptos son grandes supermercados e hipermercados tales como Maxiconsumo, supermercados Coto, mayorista Vital, mayorista Macro , que si bien no cumplen la misma función pueden ser descriptos como un posible competidor directo, que no terminan de sustituir perfectamente a Redolfi ya que un almacén en caso de querer proveerse de los productos tendrá que movilizarse hasta dichos lugares lo cual incurrirá en nuevos gastos y en contratiempo por lo tanto es un sustituto pero la capacidad de negociación es media o mínima debido a la comodidad de servicio 360 que pueden brindar empresas como Redolfi .

*Diagnostico organizacional (FODA):*

*Fortalezas:*

- Experiencia de más de 60 años.
- Atención personalizada a los clientes.
- El nivel de precios ofrecidos es competitivo frente a los demás proveedores.
- Tiempo de entrega acotado.
- Mix de productos.

*Oportunidades:*

- Solo una unidad de negocio (Kodak)
- Se cocina más en los hogares, durante la pandemia.
- Se potenciaron los productos básicos.
- Atención centrada en el precio.

*Debilidades:*

- No cuenta con un sistema de comunicación interna.
- No se cuenta con un área de Recursos Humanos
- No se cuenta con un proceso de selección de empleados
- No se cuenta con un sistema de desarrollo de empleados/sistema de ascenso.
- No hay inducción de empleados que ingresan.
- No hay encuesta de clima laboral desde 2005.

- No tiene planes de financiación para los clientes.
- Los cargos directivos son desempeñados por los miembros de la familia.
- Estructura empresa familiar.

*Amenazas:*

- Altos niveles de inflación
- Tipo de cambio con la moneda extranjera
- Desquebraja miento del poder adquisitivo del consumidor
- Mas del 40% los niveles de pobreza.
- Alto poder de negociación de los proveedores.

En conclusión y luego de haber aplicado las distintas herramientas es posible describir una organización totalmente sustentada en una estructura de empresa familiar, esto debilita la gestión en los distintos departamentos y puntualmente desde la perspectiva del profesional de recursos humanos se observa la inexistencia de un área de recursos humanos, que demuestra entonces la informalidad en los procesos tales como, la inducción, la selección de personal y el desarrollo de empleados no se lleva de una manera eficiente. Como grupo familiar empresarial han estado acostumbrados a desenvolverse y a tener éxito, sin embargo no se están dando cuenta del momento de transición en el que deberían encausarse, en la etapa de transformación en la que se encuentran, ya que la organización en dimensión y tamaño ha ido creciendo, ha tomado una envergadura que no es coherente con el sentido de gestión que hoy tienen, uno de los indicadores de la incoherencia es con más de 170 colaboradores no cuente con un departamento de recursos humanos, que coordine los procesos especialmente la comunicación.

En el marco de la comunicación interna se identifica una estructura funcional pero al mismo tiempo telaraña, es decir centralizada en sus dueños/fundadores todas las actividades de comunicación las generan ellos de manera informal solamente a través de reuniones o planillas de gestión de seguimiento de ventas y/o registros de comercialización, pero no actividades estratégicas de recursos humanos que se concentren en el incentivo, reconocimiento y que esto este concentrado en promover el aprendizaje, aspecto tal que tampoco se observa, ya que el liderazgo está totalmente centralizado en los directivos sin poder identificar referentes que promuevan una cultura que hoy necesita una re adaptación.

Es inadmisibles en esta organización con 4 sucursales, con más de 6500 clientes que el aprendizaje y la capacitación sede, de manera informal, debe haber referentes que marquen las pautas que generen acompañamiento en el desempeño y desarrollo de los colaboradores, que los ascensos se den por desempeño y no por antigüedad, que existan instancias de evaluación de desempeño y de feedback. Para esto es fundamental que los líderes también estén preparados y especializados.

## Marco Teórico

En este trabajo los conceptos centrales refieren a la comunicación interna y al liderazgo coach, en el marco de los Recursos Humanos, a continuación, se presentan las ideas de lo general a lo particular que se irán describiendo en este apartado de desarrollo formal: Comunicación interna, tipos de comunicación interna, comunicación digital, liderazgo, liderazgo Coach.

En el recorrido de estos temas se podrá ir entendiendo la gestión de los Recursos Humanos en la importancia de considerar a la comunicación interna como una herramienta para acompañar a la organización y valerse de los líderes coach en este propósito.

### *Comunicación interna*

Según Chiavenato (2006) la comunicación es el proceso en el cual los colaboradores logran el intercambio de información, ideas y perspectivas entre personas. Dicho intercambio lleva a que los procesos puedan generarse a partir de experiencias humanas y transformar a la organización en un marco social. Esto es un aspecto fundamental sin embargo debe estar planificado. En ese sentido Villafañe (2015) describe la planificación en la comunicación interna referida a que debe tener un sentido de intención, es decir debe haber consistencia en lo que se pretende decir, en lo que se utiliza para decir y finalmente poder evaluar aquello que se transmite al público interno, Concretamente la comunicación interna es el proceso mediante el cual se transmiten las ideas a un público interno buscando la integración y la coherencia como bien los decía Chiavenato (2006).

Entendiendo este sentido de integración y planificación, es posible sumarse a Pizzolante (2004) quien refiere a que la comunicación interna debe gestar una imagen positiva en el destinatario y en ese marco es fundamental la organización y el direccionamiento de los estímulos comunicacionales como bien lo mencionaba Villafañe (2015).

### *Tipos de comunicación interna*

Prestando atención a la característica coordinativa o a los aspectos de coordinación funcionales que permiten la comunicación, es pertinente referenciar a Robbins (1999) quien realiza una clasificación de los tipos de comunicación interna que pueden darse de forma ascendente, descendente o paralelo. La primera: es la que va desde los empleados a los

líderes de la organización, se utiliza cuando se necesita recibir retroalimentación, ejemplo encuestas de clima laboral. Los líderes son fundamentales para propulsar esa comunicación para que pueda ser decodificada y entendida por los directivos. El segundo tipo es la directiva que va de los líderes hacia los empleados; se utiliza para proporcionar instrucciones. Aquí también el líder es fundamental ya que debe acompañar esa transmisión, sin perder el gesto de integración y de empatía al que refería Chiavenato (2006). Por último, la paralela hace referencia a la comunicación entre pares y/o equipos de trabajo, esta se puede dar más informalmente, por ello es importante que los líderes puedan estar cerca para acompañar.

### *Comunicación Digital:*

La fluidez de los tipos de comunicación mencionados anteriormente se vuelve aún más intensa con la llegada de la comunicación digital. Aquí Bustínduy (2010), explica que la misma es el intercambio de información y conocimientos haciendo uso de las herramientas digitales disponibles, la misma ocurre en un contexto multinivel y multicanal, esto se refiere a la factibilidad de comunicarse por diferentes vías al mismo tiempo y enviar diversos significados en un mismo mensaje.

### *Liderazgo*

Como bien viene diciéndose, el líder es fundamental en la comunicación para promover esta integración. Siguiendo a Robbins (1999) el líder es aquella persona perteneciente a la organización que posee habilidades para potenciar, influir en el desempeño de los colaboradores o grupos de trabajo, haciendo que el equipo trabaje hacia el logro de los objetivos.

Es importante explicar que el líder puede desenvolver su función de liderazgo considerando 4 tipologías; autoritario, situacional, transaccional y transformacional. El primero refiere a aquel espacio donde el líder puede articular su función valiéndose de su puesto de trabajo; el segundo hace alusión a que son líderes que se gestan a partir de las circunstancias y que no necesariamente debe coincidir el puesto con la forma de ejercer dicho liderazgo; el liderazgo transaccional aplica a un líder que empieza a trabajar y articular la comunicación dando espacio al intercambio de opiniones donde no ejerce, ni el puesto, ni la situación sino más bien el interés del líder por comunicarse con su equipo de trabajo y a partir de allí generar los cambios pertinentes; el transformacional es una integración del transaccional, pero buscando la transformación total circunstancial del colaborador y su

puesto de trabajo que lo logrará mediante la enseñanza y el aprendizaje, este último estilo mencionado por Robbins (1999) es el que da pie al liderazgo coach.

### *Liderazgo coach*

Cada uno de estos liderazgos puede darse como bien dice Robbins (1999) de forma paralela, hay momentos en donde el líder puede hacer valer su puesto de trabajo, pero no por ello mantener un autoritarismo; en otro momento puede ejercer un liderazgo situacional pero así mismo no dejar de programar y de planificar lo que va a transmitir y hoy las organizaciones para hacer esas estructuras sociales como mencionaba Chiavenato (2006) deben darle espacio a una perspectiva más flexible de liderazgo en el que se aprenda de la organización hacia colaboradores y viceversa, y es allí donde aparece el concepto de coach.

Con líderes más cercanos se estima contar con colaboradores más motivados, lo cual repercute directamente en la productividad y ventas. Así mismo esa motivación se verá reflejada en los clientes, ya que se sentirán más satisfechos.

También hay tendencias de los nuevos líderes en pensar en el desarrollo y planes de carrera dentro de las empresas. Whitmore (2006) dice que “es el método que consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito, sea en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, el deporte, el trabajo” (p.145) para lograr esto es fundamental contar con líderes coach, preparados para brindar apoyo, dar feedback, en síntesis, para desarrollar colaboradores.

El líder termina siendo un referente de la comunicación interna, un vehiculizador institucional para generar ese sentido de pertenencia, es por ello que es importante comprender que, para que haya una eficiente comunicación interna en la compañía, se necesita de líderes capaces, profesionales y especializados para acompañar el proceso.

Como conclusión puede entenderse entonces que la gestión de Recursos Humanos basada en la comunicación interna y su complementación al igual que el liderazgo coach conlleva un esfuerzo para planificar la forma en la que el proyecto de empresa será transmitido a los colaboradores con el propósito de fomentar el sentido de pertenencia y su integración. En ese escenario es el líder el que apelando diferentes estilos autoritario, situacional, transaccional, transformacional logra una evolución de esta filosofía siendo un líder coach que enseña a transformar la propia realidad del colaborador en la organización y generar entonces este propósito, cometido que busca lograr la comunicación.

## **Diagnóstico y Discusión**

La problemática planteada de Redolfi, entonces remite a su informalidad en la gestión de sus Recursos Humanos que trae aparejado como consecuencia un desarrollo con falta de estrategias, alusivas a esta perspectiva profesional y que no colabora en un desenvolvimiento que acompañe al crecimiento y la transcendencia de esta empresa familiar a la gran corporación en la que se está convirtiendo, donde es necesario que sus fuerzas de ventas estén coordinadas y gestionadas sabiendo de sus funciones, roles, responsabilidades mediante el desarrollo de una comunicación que tampoco existe desde un lineamiento formal, trayendo todas las problemáticas mencionadas, y posibilitando aun otras amenazas en el mediano y largo plazo como por ejemplo: conflictos, descoordinación, y en consecuencia perdida del desempeño en el abordaje en el acompañamiento a los clientes, perdida de ventas y hasta inclusive de clientes corporativos.

Redolfi es una empresa en crecimiento, tanto en clientes como de colaboradores, si no formaliza la estructura, no descentraliza la toma de decisiones, a la vez si no forma y acompaña a nuevos lideres, un área de recursos humanos para gestionar la comunicación interna se generarán crisis, falta de motivación, descoordinación, falta de integración; se podría observar que a mediano y largo plazo una ruptura entre el aspecto directivo y los coordinadores de las distintas sucursales. Esta carencia en la estructura, en la estrategia de comunicación interna, sin lugar a dudas lleva a una ausencia de un proceso formal de acompañamiento en el crecimiento de esta organización, que viene en expansión, pero sin un sustento formal de la comunicación interna y sin tener referentes que colaboren en dicho desarrollo.

Si no se trabaja en el desarrollo de un departamento de recursos humanos, en la formalización de los procesos de comunicación, en la capacitación y desarrollo de lideres que enseñen, se seguirá dependiendo de los fundadores sin poder darle esa estructura corporativa de organización madura sin tener una estructura de empresa familiar. Es así que se ha llegado al momento de dar el salto para generar una transición eficiente. Por lo tanto, es importante tomar conciencia, y hacer esa transformación gestando una organización formalizada, profesionalizada desde la comunicación interna y desde el fomento de lideres coach.

Es importante desarrollar lideres coach para mejorar las competencias y habilidades requeridas, y, además, si Redolfi logra establecer la formalización mencionada

optimizará recursos tales como tiempos, estructuración, y fundamentalmente la capacidad en la toma de decisiones para la coordinación de los distintos equipos, sustancial y esencialmente las de sus fuerzas de ventas. No debe olvidarse que Redolfi se vincula comercialmente con más de 6500 clientes, los cuales son intermediarios y que deben responder a sus consumidores finales, lo que efectiviza una tarea ardua en donde justamente la fuerza de ventas debe estar permanentemente motivada, y buscando un desarrollo lo más eficientemente posible. En ese escenario la comunicación se vuelve un aspecto fundamental, y el líder coach será entonces un componente que colabore a este propósito.

### *Conclusión diagnóstica*

Considerando las expectativas de Redolfi de mantener su desarrollo y crecimiento como organización, es determinante entonces llevar adelante el acompañamiento en esa expansión desde un perfil profesionalizado y formalizado bajo la gestión y responsabilidad del experto en recursos humanos, ya que este es quien debe encargarse de los aspectos de la estrategia funcional de la compañía, y entre dichos aspectos se encuentran la comunicación interna como una de las principales herramientas que permitirán la vehiculización y la afluencia de la mejor manera posible (eficiencia) de este crecimiento, desarrollo y materialización del proyecto de empresa en un sentido de sustentación y mantenimiento.

Sin duda, mejorar la comunicación ayudará en la rentabilidad del negocio, a través de la comunicación de objetivos, poniendo metas a los vendedores, incentivándolos y reconociéndolos, hacerlos competir sanamente, además de mejorar la productividad, más venta en menos horas de trabajo. Con la intervención de esta estrategia de recursos humanos se estima un incremento en el desempeño de las ventas, ya que, como bien se viene describiendo el impacto sustancial estará dado sobre su fuerza de venta, que, al lograr una mejor coordinación, mejor motivación, podrá hacer frente a todas las demandas no solamente internas sino también de los clientes corporativos cumpliendo con los tiempos, con requerimientos y siendo mucho más eficaces a la hora de efectivizar sus ventas.

## **Plan de implementación**

A continuación, se desarrolla un plan de implementación con las acciones que se llevarán a cabo para lograr la mejora en la comunicación de la organización y el desarrollo de líderes coach que acompañen dicho proceso.

### *Objetivo General*

Incrementar las ganancias de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L en un 3% mediante el diseño de un plan estratégico de comunicación interna y la formación en liderazgo coach que permita optimizar los recursos y distribuir la información de manera uniforme entre todos los colaboradores.

### *Objetivos Específicos*

- Llevar adelante el rediseño de descriptivos de puestos, para lograr la formalización de la estructura organizativa, y de esta manera establecer una comunicación uniforme necesaria para la coordinación de las actividades en la organización.
- Implementar un canal de comunicación interna desarrollando una intranet (Work place) para que todos los colaboradores puedan acceder y mantenerse informados.
- Capacitar en Liderazgo Coach a todos los responsables de área, jefes y gerentes, mediante el diseño de un ciclo de clases que se llevarán adelante en formato virtual y presencial.

### *Alcance*

Ubicación: el proyecto se llevará a cabo en José María Salgueiro 445, X5984 James Craik, Córdoba, aquí se encuentra la casa central, el alcance también se dará en el resto de las sucursales.

Duración: La implementación del plan durara 1 año. Comenzará en enero 2023 y finalizará en diciembre de dicho periodo.

Contenido: el plan consistirá en el desarrollo de la formalización enfocada en una organización funcional y por equipos para el primer plan de acción. Para el segundo plan de acción refiere al desarrollo de la intranet y en este caso los contenidos aludirán a distintos aspectos tanto formales como informales ya que el propósito de la herramienta será

promover la integración y el conocimiento del personal. Y finalmente para las capacitaciones estarán enfocadas en generar el conocimiento en los referentes para que estos comiencen a transformarse en líderes coach, las mismas se llevaran a cabo en diferentes módulos y en cada uno de ellos se realizará, análisis de casos y resolución de ejercicios en el campo.

### *Acciones*

#### *Plan 1: Rediseño de las descriptivos de puesto*

Con este plan lo que se le propone a Redolfi es un método para actualizar los descriptivos de puesto ya existentes, debido a su crecimiento exponencial, las últimas se realizaron en el 2005, mediante su aplicación se podrá obtener información de variables. Con esta acción se le permitirá a la organización la posibilidad de contar con un perfil de puesto de trabajo con una descripción del conjunto de tareas y responsabilidades que se asignan a cada una de sus colaboradores aspecto fundamental para lograr la comunicación uniforme, la coordinación que antes venía siendo mencionada. La formalización es un elemento sustancial y debe comenzarse a realizarse sobre la estipulación de su estructura y es justamente el descriptivo de puestos, de funciones, responsabilidades y objetivos entre otros los que orientará que la misma comience de una manera transitiva buscando que la misma sea adaptativa, no sea crítica y desestabilizadora para los colaboradores. (Ver modelo de descriptivo de puesto en Anexo 1)

### *Plazo*

El tiempo que llevara este plan es de 9 meses comenzando enero 2023 y finalizando octubre 2023.

### *Responsables*

El responsable de llevar adelante esta actividad será la asesora externa de Recursos Humanos y al mismo tiempo contará con la complementación de un equipo técnico que colaborará en el diseño y relevamiento de las entrevistas.

### *Pasos*

1. Inicio del trabajo de diseño del descriptivo de puestos y funciones.
2. Formalización de los manuales donde irán insertos los descriptivos de puesto.
3. Presentación.

4. Ajustes y adaptaciones.
5. Comunicación y transmisión a los responsables.
6. Implementación.
7. Seguimiento y control.

#### *Recursos*

- ✓ Sala de reuniones.
- ✓ Computadora con acceso a internet.
- ✓ Proyector para las reuniones.
- ✓ Equipo de trabajo para el relevamiento de entrevistas.

#### *Costos*

- ✓ Honorarios del asesor externo de Recursos Humanos (consultora): \$840.000 (de acuerdo a la escala salarial).
- ✓ Honorarios del equipo de relevamiento de entrevistas y armado del informe: \$300.000 (2).

Total: \$1.440.000

#### *Plan 2: Desarrollo de intranet (Work Place)*

Con el objetivo de mejorar los procesos de comunicación interna se busca implementar una herramienta, una aplicación a la cual se puede ingresar de manera virtual, el acceso y el uso es similar a la de la red social Facebook, pero en este caso con el fin laboral. En la misma, además de generar posteos, se compartirá información sobre ventas, objetivos, la posibilidad de comunicarse con cualquier persona o área a través del chat interno. Cada colaborador contará con un usuario y clave para que el acceso sea personal. Siendo que en este caso esta implementación tendrá un alcance a toda la población. (Ver modelo en Anexo 2)

#### *Plazo*

El tiempo que demorará en implementarse esta acción será; para su desarrollo adaptado a la organización 30 días hábiles y 10 días hábiles para crear los usuarios y contraseñas de cada colaborador. Específicamente esta acción comenzará a diseñarse la segunda semana de enero 2023 y culminará aproximadamente a mediados de junio 2023.

### *Responsables*

La responsable será la asesora externa de Recursos Humanos y contará con la colaboración con el directivo general de la empresa.

### *Pasos*

1. Diagramación del esquema y el esqueleto de la aplicación.
2. Reunión con el programador y diseñador.
3. Maquetación y primer esbozo.
4. Prueba piloto del sistema.
5. Ajuste y adaptación.
6. Presentación Formal.
7. Comunicación y difusión.
8. Descripción y transmisión de las pautas de uso para los colaboradores.
9. Implementación y seguimiento.

### *Recursos*

- ✓ Sala de reuniones.
- ✓ Computadora con acceso a internet.
- ✓ Programador y diseñador.
- ✓ Desayuno/merienda para las reuniones.
- ✓ Papelería.

### *Costos*

- ✓ Honorarios del asesor externo de Recursos Humanos (consultora): \$840.000 (de acuerdo a la escala salarial).
- ✓ Honorarios del programador: \$700.000.
- ✓ Costos de mantenimiento de la herramienta: \$100.000.

Total: \$1640.000

### *Plan 3: Capacitar en Liderazgo coach*

Esta propuesta está orientada a la formación de los líderes de la organización para obtener cercanía y productividad con equipos motivados y con ambición de alcanzar las

metas. Además, impactará directamente en la forma en que se comunicarán la información y los objetivos a los colaboradores.

Las actividades que se desarrollarán en la capacitación se tercerizaran a través de la Consultora Marca Potencial y se llevará a cabo a través de encuentros virtuales y presenciales dependiendo el lugar de residencia de los líderes, esto es para que todos puedan tener el acceso. La capacitación constará de 4 módulos teórico-prácticos con clases teóricas, análisis de casos y resolución de ejercicios prácticos. Estará dirigido a todos los responsables de áreas, jefes y gerentes de la organización.

Para la certificación del mismo se exige la aprobación de todos los módulos de cursado con nota mínima 6 (seis) y asistencia del 75%. (Ver que módulos se dictaran en Anexo 3)

#### *Plazo*

El cursado será a partir de marzo de 2023 con encuentros presenciales los días lunes de 10hs a 16hs y virtuales de 10hs a 12hs. Y culminará en diciembre 2023.

#### *Responsables*

La responsable será la asesora externa de Recursos Humanos y contará con la colaboración con el directivo general de la empresa.

#### *Pasos*

1. Diseño de las temáticas de capacitación.
2. Diseño de los módulos y la programación de la capacitación.
3. Reunión con la consultora para la diagramación.
4. Definición y reserva de los espacios para la capacitación.
5. Implementación del primer y segundo módulo.
6. Feedback y retroalimentación.
7. Implementación del tercer y cuarto modulo.
8. Feedback y retroalimentación.
9. Cierre del programa.

#### *Recursos*

- ✓ Sala de reuniones.
- ✓ Computadora con acceso a internet.
- ✓ Coach.

- ✓ Desayuno/merienda para las reuniones.
- ✓ Papelería.

### Costos

- ✓ Honorarios del asesor externo de Recursos Humanos (consultora):  
\$840.000 (de acuerdo a la escala salarial).
- ✓ Honorarios de la Coach: \$700.000.

Total: \$1.540.000

### Marco temporal de la implementación

El tiempo previsto de las acciones las presento en el siguiente diagrama

Acciones		Diagrama de Gantt											
		Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>PLAN 1. Realizar los descriptivo de puesto</b>	1.Inicio del trabajo de diseño del descriptivo de puestos												
	2.Formalización de los manuales donde irán insertos los descriptivos												
	3.Presentación												
	4.Ajustes y adaptaciones.												
	5.Comunicación y transmisión de responsables												
	6.Implementación												
	7.Seguimiento y control												
<b>PLAN 2. Implementación de Intranet (Work Place)</b>	1.Diagramación del esquema y el esqueleto de la aplicación												
	2.Reunión con el programador y diseñador												
	3.Maquetación y primer esbozo												
	4.Prueba piloto del sistema												
	5.Ajuste y adaptación												
	6.Presentación Formal												
	7.Comunicación y difusión												
	8.Descripción y transmisión de las pautas de uso												
	9.Implementación y seguimiento												
<b>PLAN 3. Capacitación en Liderazgo Coach</b>	1-Diseño de las temáticas de capacitación												
	2.Diseño de los módulos y la programación de la capacitación												
	3.Reunión con la consultora para la diagramación												
	4.Definición y reserva de los espacios para la capacitación												
	5.Implementación del primer y segundo módulo												
	6.Feedback y retroalimentación												
	7.Implementación del tercer y cuarto modulo												
	8.Feedback y retroalimentación												
	9.Cierre del programa												

### Evaluación de impacto de la implementación

Para la evaluación se tiene en cuenta como indicador el ROI, para el cálculo del mismo se utilizará el beneficio esperado de la aplicación del plan y los costos de las propuestas. Cabe recordar que el beneficio refiere al 3% en el incremento de ventas y considerando que las mismas según el último ejercicio de Redolfi ascendieron a \$318.857.647, para poder tener un cálculo más exacto lo vamos a calcular sobre \$300,000,000, entonces podemos decir que el 3% de esta totalidad refiere a \$9.000.000.

A partir de estos datos se puede realizar el cálculo de este indicador: beneficio menos costo de la propuesta a este resultado se le realiza la división sobre el costo de la propuesta de esta manera se obtendrá el valor final que multiplicado por 100 expresará el porcentaje del rendimiento:

Beneficio: \$9.000.000

Costo de la propuesta: \$4.620.000

ROI:  $\frac{\$9.000.000 - \$4.620.000}{\$4.620.000} = 0,95 * 100 = 95\%$

\$4.620.000

Esto quiere decir que por cada peso invertido en este plan Redolfi experimentará un beneficio de 0,95 centavos.

## Conclusiones

Luego de lo expuesto en el presente reporte de caso sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, se logró reconocer dos grandes puntos débiles y con menester de mejorar urgente, como lo son la ausencia de un plan de comunicación organizacional interna y la necesidad de capacitación en liderazgo coach para los mandos medios.

De acuerdo al análisis de situación donde se analizaron aspectos del macro y microentorno de la compañía, sumado al marco teórico desarrollado donde se exponen posturas relevantes para el diseño de un proyecto a ejecutarse de acuerdo a la necesidad planteada para la organización, pudieron identificarse los aspectos a intervenir propiamente en un diagnóstico de Recursos Humanos.

Mas precisamente, en cuanto a diagnóstico y discusión, se presentan las oportunidades de mejora y la relevancia que tiene la resolución de las mismas. Para lo cual se proyecta la realización de descriptivos de puesto para la organización y formalización de la estructura y organigrama; la implementación de un plan de comunicación interna donde se contempla la incorporación de herramientas digitales que optimicen los tiempos y la forma en la que llega la información. Y la formación de responsables de áreas, jefes y gerentes en liderazgo coach, que les permita adquirir y desarrollar competencias personales para luego aplicarlas a sus equipos de trabajo logrando la mejora continua de los objetivos.

Para la implementación se tuvieron en cuenta los recursos necesarios, los límites temporales y espaciales, el alcance y las actividades a llevarse a cabo para la realización del proyecto. Incluyéndose su seguimiento y la determinación del impacto que generará en cuanto a las ventas de la empresa.

Para finalizar, y contemplando todos los aspectos tenidos en cuenta a lo largo de este trabajo se infiere que dicha intervención resultará exitosa logrando una mejora del 3% en las ganancias de la compañía, optimizando recursos y mejorando el tratamiento de la información.

### *Recomendaciones*

- Para darle constancia al plan seria pertinente que la organización continuara

con el desarrollo evaluando los descriptivos de puestos a través de un seguimiento y entrevistas con los directivos como así también la realización de encuestas para los empleados, considerar si los mismos han generado en el mediano plazo un impacto positivo.

- En cuanto a las capacitaciones las mismas deberían continuar con un ciclo, quizás de menor frecuencia, al menos manteniendo una línea semestral de este tipo de intervenciones.
- Se sugiere la creación del área de RRHH delimitando claramente las funciones de la misma y que permita llevar a cabo un plan concreto y continuo de desarrollo de los colaboradores de la empresa
- Implementación de Evaluaciones de desempeño. Para que los ascensos se puedan dar por mérito. Además, para tener un mecanismo de control formal que permita complementar mediciones de la propuesta que ya estará en marcha.
- Estabilidad y continuidad en las encuestas de clima laboral con posterior plan de acción. Para trabajar sobre las oportunidades, para contar con colaboradores motivados, a la vez mejorar la productividad.

## Bibliografía

Chiavenato, I (2016); Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: Atlas.

Bustínduy, I (2010); La comunicación interna en las organizaciones 2.0. Barcelona; Editorial UOC

Maxwell, J (2012); Las 15 leyes indispensables para el crecimiento; Colombia; Editorial Casa Creación.

Pizzolante, I (2004); El poder de la comunicación estratégica; Colombia; Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Ritter, M (2008); Cultura Organizacional. Buenos Aires: Dircom.

Robbins, S (1999); Comportamiento Organizacional; España; Editorial Prentice Hall.

Villafañe, J. (2015); Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas; Barcelona; Editorial Pirámide.

Whitmore, J. (2018 libro electrónico)); El método para mejorar el rendimiento de las personas. Newcolab.S. L.L

Ley No.25675, Ley General del Medio Ambiente

Ley No.19587, Ley Higiene y Seguridad

Ordenanza No 1564/07, Municipalidad de James Craik

Boletín Oficial, 2020. Decreto 297/2020

CACE (2022) Estudio Anual eCommerce: el canal creció 124% y supero los novecientos mil millones de pesos en ventas, Argentina, 2021. Disponible en: <https://www.cace.or.ar>

Cronista (2022) El dólar soja supera lo prometido cuanto recaudo para el próximo refuerzo de ingresos de Anses. Disponible en: <https://www.cronista.com/economia-politica/el-dolar-soja-superara-lo-prometido-cuanto-recaudo-para-el-proximo-refuerzo-de-ingresos-de-anses/>

Definiciones que describen la figura del líder, España,2019, <https://www.lideresexponencial.es>

El Economista (2022) El Gobierno cerro las negociaciones con el FMI Disponible en: <https://eleconomista.com.ar/economia/el-gobierno-cerro-negociaciones-fmi-n51034>

Infobae (2022) La inflación de agosto fue de un 7% y acumulo un 78,5%. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2022/09/14/la-inflacion-de-agosto-fue-del-7-y-acumulo-785-en-los-ultimos-12-meses/>

La Nación (2022) Renuncio Martin Guzmán al ministerio de economía. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/politica/renuncio-martin-guzman-al-ministerio-de-economia-nid02072022>

TN (2022) Las planillas nos cumplen los estándares se demoran los resultados del censo. Disponible en: <https://tn.com.ar/sociedad/2022/08/18/las-planillas-no-cumplen-los-estandares-por-un-problema-administrativo-se-demoran-los-resultados-del-censo/>

## Anexos

### Anexo 1: Modelo de descriptivo de puesto

**Organización: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L**

#### JERÁRQUICOS/ESPECIALISTAS

Título de Puesto: Gerente de Compras y Servicios Generales

Fecha: 2/1/2023

Localización: José María Salgueiro 445, X5984 James Craik, Córdoba

Preparado por: Consultora externa RRHH

Dependencia Jerárquica: Gerente General

Dependencia funcional: No Aplica

Firma del ocupante: .....

#### 1. Propósito

Garantizar de forma eficaz y eficiente el abastecimiento de insumos, la disponibilidad de los equipos y servicios a cargo de la Gerencia de Compras y Servicios Generales, contribuyendo a la mejora continua de la calidad brindadas al cliente y a los resultados de la operación de las distintas unidades de negocio y sucursales. Planificar y coordinar las estrategias de abastecimiento de la organización.

#### 2. DIMENSIONES (Expresadas en términos anuales)

Principales Magnitudes (Ventas, costo de producción, valor agregado, compras, inversiones, etc.)		Recursos Asignados	
Contribución de los resultados	MM \$ 62,3	Cantidad Total de Personal:	170
Inversiones	MM \$ 8,0	Costo Total del Personal:	MM\$ 12,6
Contratos de provisión y servicios	MM \$ 870	Presupuesto Operativo:	MM\$ 47,2
-	-	Total Activos Asignados:	44 inmuebles / 15.500 m2

#### 3. Organización (Puestos que dependen jerárquicamente)

Jefes/encargados de sucursales	Responsable de Servicios Generales
Responsable de Compras y Servicios Generales	-
Coordinador de Mantenimiento	-
Coordinador de Seguridad	-
Responsable de Planamiento y Logística	-

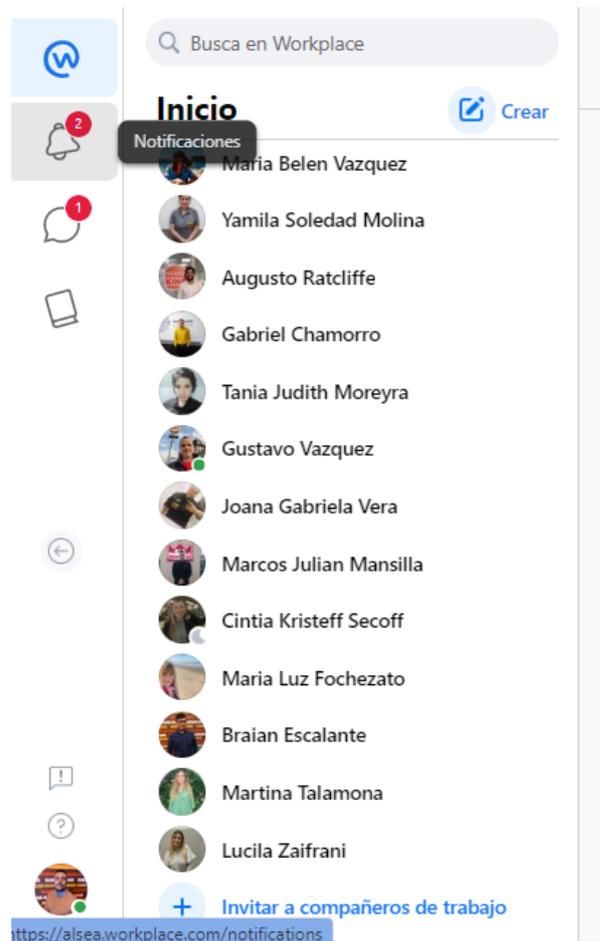
4. Autoridad	
Decisiones	Recomendaciones
<p>* Decide la estrategia de abastecimiento de más de 6800 productos y MM\$ 870,0 al año.</p> <p>* Define, en función a las mejores prácticas del mercado, las estrategias de abastecimiento de cada commodity o rubro de compra.</p> <p>* Define, en consenso con el cliente interno, los alcances y niveles de servicio que la compañía requiere a los prestadores.</p> <p>* Establece la metodología para la selección y calificación de proveedores.</p> <p>* Decide la Inversión en nuevos equipos e instalaciones.</p> <p>* Decide la remodelación de inmuebles.</p>	<p>- Brinda asesoramiento respecto de nuevas oportunidades de negocio y productos alternativos</p> <p>- Brinda asesoramiento en lo referente a la más eficiente utilización del espacio físico.</p> <p>- Asesora respecto de las mejores prácticas de abastecimiento</p> <p>- Asesora sobre el alquiler / Compra de inmuebles y equipamiento</p>

5. Contexto
<p>* La eficacia alcanzada por el sector (obtención de ahorros) genera una contribución directa en el cuadro de resultados de la compañía.</p> <p>* En un contexto de ajustada rentabilidad de la operación, la gestión de Compras y Servicios Generales es estratégica para una más eficiente operación con la consecuente reducción del costo de operación y mejora de rentabilidad.</p> <p>* La actividad del sector contribuye a garantizar la disponibilidad de recursos necesarios para mantener la operatividad de cada área de la compañía y promover la</p>

6. Formación, Experiencia y Habilidades
<p><b>Educación:</b> Lic. en Adm. de Empresas o Ingeniero Industrial</p> <p><b>Formación:</b> Conocimientos avanzados de planillas de cálculo y de normas y procedimientos de compras de insumos. Habilidad para la negociación con proveedores y clientes internos, capacidad de planificación y organización, identificación de oportunidades de mejora, análisis de costos.</p> <p><b>Experiencia:</b> Más de 5 años de experiencia en posiciones similares habiendo liderado equipos de trabajo</p> <p><b>Habilidades:</b> Supera ampliamente: Conocimiento de sí mismo, Competencia técnica profesional, Liderazgo. Excelente: Enfoque en resultados, Orientación al servicio, Practicar lo que se predica, Conocimiento del contexto, Planificación y control de gestión, Planeamiento estratégico, Cooperación proactiva,</p>

## Anexo 2: Modelo de Work Place

### Así se verían las publicaciones



### Anexo 3: Modelo de capacitaciones de Liderazgo Coach

#### ¿Cuáles son nuestros objetivos?

- **EMPODERAR** a los líderes en la relevancia de sus acciones para el negocio. Actuar referente.
- **ACOMPañAR** a las personas líderes. Crear ambientes de aprendizaje colaborativo
- **FORTALECER** el liderazgo y lograr mayor influencia.
- Ser formadores de **EQUIPOS** de alto desempeño.
- **CONTRIBUIR** en elevar el rol de nuestros distritales y llevarlos a un siguiente nivel en la toma de decisiones, pensamiento estratégico y resolutiveidad.
- **MOTIVARLOS** a crear **REDES DE CONTACTO** para elevar su rol.
- Generar sinergias, ser **LÍDERES** conscientes, ágiles, cercanos, con actitud positiva.

## GANTT SESIONES FORMATIVAS



- Se realizarán dos webinars por cada competencia a trabajar
- Se realizaron sesiones de apoyo para construir planes de acción con foco en la competencia que deseaban fortalecer
- Cada gerente tuvo la oportunidad de asistir a 3 sesiones de acompañamiento junto a un consultor

