



**Mejoramiento de la comunicación interna, desarrollo de liderazgo coach y  
gestión de los recursos humanos**

Seminario Final de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Universidad Siglo 21

**Adrian Daniel Reborá**

DNI 24.629.099

VRHU 021799

Tutor: German Müller

2023

Estudio de Caso

Firma comercial: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL .....	9
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	10
RESUMEN DE ANTECEDENTES.....	10
RELEVANCIA DEL CASO .....	11
<b>ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....</b>	<b>12</b>
INTRODUCCIÓN.....	12
ANÁLISIS DEL CONTEXTO. PESTEL.....	15
<i>Factores Políticos.....</i>	<i>16</i>
<i>Factores Económicos .....</i>	<i>17</i>
<i>Factores Sociales .....</i>	<i>18</i>
<i>Factores Tecnológicos .....</i>	<i>18</i>
<i>Factores Ecológicos .....</i>	<i>19</i>
<i>Factores Legales .....</i>	<i>20</i>
ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	20
<i>Rivalidad entre competidores.....</i>	<i>20</i>
<i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....</i>	<i>21</i>
<i>Amenaza de ingresos de nuevos competidores.....</i>	<i>21</i>
<i>Poder de negociación de los compradores .....</i>	<i>21</i>
<i>Poder de negociación de los proveedores .....</i>	<i>21</i>
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL .....	22
<i>Fortalezas .....</i>	<i>23</i>
<i>Oportunidades.....</i>	<i>24</i>
<i>Debilidades.....</i>	<i>25</i>
<i>Amenazas .....</i>	<i>27</i>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
INTRODUCCIÓN.....	28
<i>Comunicación .....</i>	<i>31</i>
<i>Comunicación interna en las organizaciones .....</i>	<i>33</i>
<i>La importancia de lo emocional y el liderazgo .....</i>	<i>37</i>

<i>Formación de líderes coach</i> .....	37
<b>DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>44</b>
INTRODUCCIÓN Y PRECAUCIONES. RECONOCIMIENTO.....	44
DIAGNOSTICO.....	45
CONCLUSIÓN DIAGNOSTICA.....	46
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	<b>48</b>
INTRODUCCIÓN.....	48
OBJETIVOS.....	52
<i>Objetivos Generales:</i> .....	52
<i>Objetivos específicos</i> .....	52
METAS.....	53
ALCANCE.....	54
<i>Extensión geográfica:</i> .....	54
<i>Extensión temporal:</i> .....	54
RECURSOS INVOLUCRADOS.....	54
<i>Recursos generales para la implementación:</i> .....	54
Recursos físicos: .....	54
Recursos humanos: .....	55
Recursos materiales: .....	55
ACCIONES CONCRETAS POR DESARROLLAR.....	56
<i>Acción 1: Creación del área de recursos humanos</i> .....	56
Fundamentación .....	56
Acciones.....	58
Recursos.....	59
Tiempo .....	59
<i>Acción 2: Implementación de un plan de comunicación interna</i> .....	61
Fundamentación .....	61
Acciones.....	61
Recursos.....	62
Tiempo .....	62
<i>Acción 3: Capacitación en liderazgo coach</i> .....	64
Fundamentación .....	64
Acciones: .....	65
Recursos.....	65
Tiempo .....	66
RECURSOS INVOLUCRADOS EN TODAS LAS ACCIONES. ....	68
MARCO DE TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	69
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>71</b>

CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES .....	73
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>
ANEXO A: PÁGINA DE VENTAS QUE NO FUNCIONA.....	78
ANEXO B: BÚSQUEDA DE ASESORES COMERCIALES POR INSTAGRAM.....	79
ANEXO C: BÚSQUEDA DE PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS. ....	80
ANEXO D: BÚSQUEDA DE REPARTIDORES PARA NUESTRA ZONA DE COBERTURA.....	81
ANEXO E: BÚSQUEDA DE PERSONAL PARA DEPOSITO EN CASA CENTRAL Y SUCURSALES. ....	82
ANEXO F: BÚSQUEDA DE SUPERVISOR COMERCIAL EN INSTAGRAM. ....	83
ANEXO G: PROMOCIONES Y PREMIOS QUE YA NO ESTÁN DISPONIBLES.....	84
ANEXO H: PUBLICIDAD DE OFERTAS SIN PRECIO. ....	85
ANEXO I: PÁGINA EN CONSTRUCCIÓN. ....	86
ANEXO J: CURSOS DE COACHING CADAM.....	87
ANEXO K: MODULOS ESCALABLES DEL PROGRAMA DE COMPUTACIÓN. ....	88
ANEXO L: MODELO DE ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA.....	89
ANEXO M: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN COACH.....	90

## Índice de tablas.

<b>TABLA 1: TEMAS POSIBLES EN EL ANÁLISIS PESTEL (FUENTE PROPIA).</b> .....	<b>16</b>
<b>TABLA 2; FORTALEZAS Y SUS EVIDENCIAS (FUENTE PROPIA).</b> .....	<b>23</b>
<b>TABLA 3: OPORTUNIDADES Y SUS EVIDENCIAS (FUENTE PROPIA)</b> .....	<b>24</b>
<b>TABLA 4: DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.</b> .....	<b>25</b>
<b>TABLA 5: AMENAZAS DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>27</b>
<b>TABLA 6: TABLA DE COMUNICACIÓN.</b> .....	<b>35</b>
<b>TABLA 7: RECURSOS NECESARIOS PARA LA ACCIÓN 1.</b> .....	<b>59</b>
<b>TABLA 8: CALENDARIZACIÓN DE LA ACCIÓN 1.</b> .....	<b>60</b>
<b>TABLA 9: RECURSOS UTILIZADOS EN LA ACCIÓN 2.</b> .....	<b>62</b>
<b>TABLA 10: CALENDARIZACIÓN DE LA ACCIÓN 2.</b> .....	<b>63</b>
<b>TABLA 11: RECURSOS ACCIÓN 3.</b> .....	<b>66</b>
<b>TABLA 12: CALENDARIZACIÓN DE LA ACCIÓN 3.</b> .....	<b>66</b>
<b>TABLA 13: RECURSOS INVOLUCRADOS EN LAS ACCIONES (FUENTE PROPIA)</b> .....	<b>68</b>
<b>TABLA 14: CÁLCULO DEL ROI (FUENTE PROPIA).</b> .....	<b>70</b>

## Índice de ilustraciones y gráficos.

<b>ILUSTRACIÓN 1: EXPOSICIÓN PROGRESIVA DE LA INTRODUCCIÓN (FUENTE PROPIA).....</b>	<b>9</b>
<b>ILUSTRACIÓN 2: EXPOSICIÓN DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN (FUENTE PROPIA). ....</b>	<b>12</b>
<b>ILUSTRACIÓN 3: ANÁLISIS FODA (MATERIAL DE ESTUDIO CANVAS SIGLO 21).....</b>	<b>22</b>
<b>ILUSTRACIÓN 4: EXPOSICIÓN DEL MARCO TEÓRICO (FUENTE PROPIA).....</b>	<b>28</b>
<b>ILUSTRACIÓN 5: ILUSTRACIÓN SOBRE LOS POSTULADOS DEL COACHING ONTOLÓGICO.....</b>	<b>29</b>
<b>ILUSTRACIÓN 6: EL PODER DE LAS PALABRAS .....</b>	<b>30</b>
<b>ILUSTRACIÓN 7: LA ORGANIZACIÓN COMO RED DE CONVERSACIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>ILUSTRACIÓN 9: HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>36</b>
<b>ILUSTRACIÓN 10: CÓMO SER LÍDER COACH .....</b>	<b>39</b>
<b>ILUSTRACIÓN 11: LIDERAZGO TRADICIONAL.....</b>	<b>41</b>
<b>ILUSTRACIÓN 12: LIDERAZGO COACHING .....</b>	<b>43</b>
<b>ILUSTRACIÓN 13: ESQUEMA DE EXPOSICIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y LA DISCUSIÓN. ....</b>	<b>44</b>
<b>ILUSTRACIÓN 14: CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA (FUENTE PROPIA) .....</b>	<b>46</b>
<b>ILUSTRACIÓN 15: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>47</b>
<b>ILUSTRACIÓN 16: PROCESO DE EXPOSICIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>48</b>
<b>ILUSTRACIÓN 17: CURVA DEL CAMBIO .....</b>	<b>49</b>
<b>ILUSTRACIÓN 18; CAMBIOS CULTURALES EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>ILUSTRACIÓN 19: ACCIONES CONCRETAS A DESARROLLAR (FUENTE PROPIA) .....</b>	<b>56</b>
<b>ILUSTRACIÓN 20: ÁREA RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>57</b>
<b>ILUSTRACIÓN 22: COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>61</b>
<b>ILUSTRACIÓN 23:LIDERAZGO COACHING .....</b>	<b>64</b>
<b>ILUSTRACIÓN 24: CALENDARIZACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN (FUENTE PROPIA).....</b>	<b>69</b>



### **Resumen**

Atento el relevamiento realizado a la organización Redolfi, con fuertes evidencias de problemas administrativos, de recursos humanos, y con rentabilidad decreciente, se plantean cinco propuestas de intervención para mejorar la comunicación interna y desarrollar a las personas mediante formación de liderazgo coach. Se implementa de las áreas de recursos humanos y administrativos, se diseña el manual de procedimientos, y se pone en funcionamiento un sistema informativo para toda la organización.

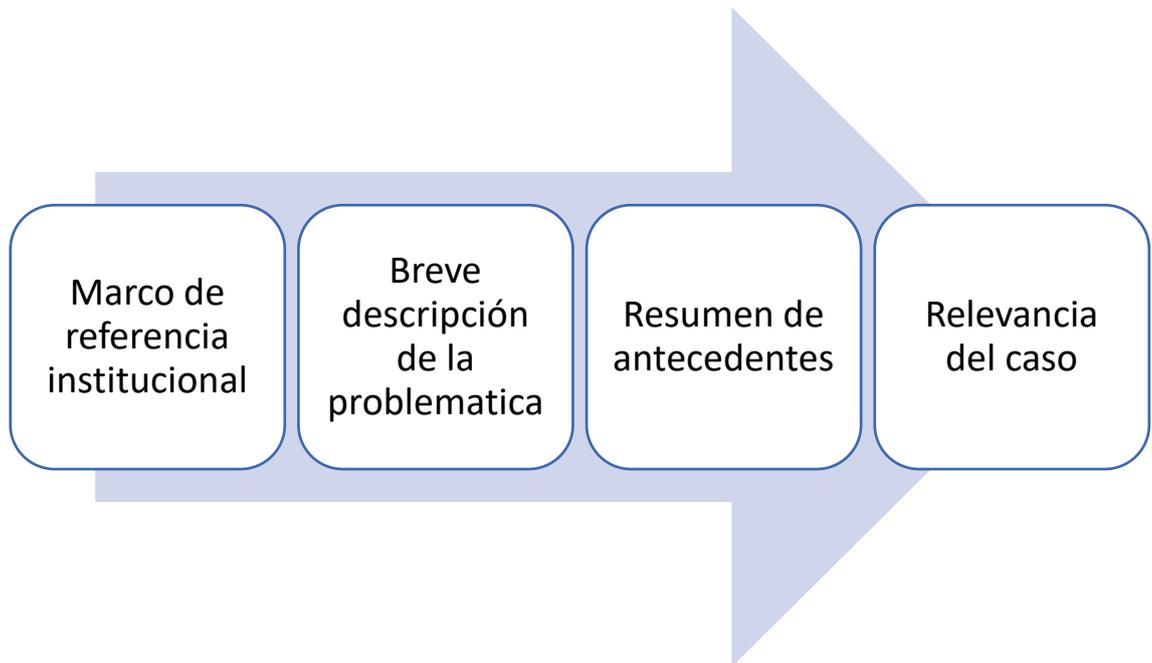
### **Abstract**

Considering the survey carried out on the Redolfi organization, with strong evidence of administrative problems, human resources, and with decreasing profitability, five intervention proposals are proposed to improve internal communication and develop people through coach leadership training. The human and administrative resources areas are implemented, the procedures manual is designed, and an information system for the entire organization is put into operati.

## Introducción<sup>1</sup>

La exposición de la introducción del presente reporte de caso tendrá los siguientes subtemas:

Ilustración 1: Exposición progresiva de la introducción (fuente propia).



### Marco de referencia institucional

El presente trabajo<sup>2</sup> pretende analizar a la firma comercial Redolfi<sup>3</sup>, bajo la óptica de la gestión de los recursos humanos.

Es una empresa dedicada a la comercialización de productos propuestos a nivel minorista (en salones comerciales) y mayorista (salones y distribución), con muchos años de experiencia en el sector alimenticio, limpieza, refrigerados, cigarrillos, y perfumería. Se ubica en la localidad de James Craik, y cuenta con salones de distribución y venta en

<sup>1</sup> Introducción Se expone en forma general el caso, sus características principales y la relevancia para la disciplina correspondiente. Contiene la siguiente información; marco de referencia institucional; breve descripción de la problemática; resumen de antecedentes; relevancia del caso. (Universidad Siglo 21, Seminario Final de Recursos Humanos, 2023).

<sup>2</sup> EL presente estudio adopta la forma de *reporte de caso*, que es un documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación en particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. (Universidad Siglo 21, Seminario Final de Recursos Humanos, 2023).

<sup>3</sup> La página web de empresa es: <http://redolfisrl.com.ar/>

la misma ciudad de origen, y en Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco y Villa Maria. Posee una red de distribución a pequeños y medianos comercios.

### **Breve descripción de la problemática**

¿Qué problemas puede tener una empresa de estas características?

En primer lugar, es una empresa ubicada en un país con condiciones políticas y económicas fluctuantes, inestables, con fuerte presencia de problemas sociales, pobreza, desocupación, subocupación, etc.

Es una empresa familiar, que también agrega, por esta sola condiciones, ventajas e inconvenientes. Posee productos de bajo margen de ganancia. La TIR en el 2002 era de 5 % y en 2006 era del 2.5 %, mostrando al menos en ese periodo una tendencia decreciente.

No hay un área de Recursos humanos específica y priman relaciones informales de incorporación de empleados y de su inducción. Existen fuertes indicios de administración informal y deficiente e imprecisa, tanto en el área de ventas, cobranzas, depósito y logística.

El liderazgo en la organización lo ejercen los integrantes de la familia, siendo un valor importante la confianza entre las personas.

### **Resumen de antecedentes**

Al tratarse de una organización de esta naturaleza, tamaño, alcance geográfico, diversidad de productos y procesos, y que involucra a muchas personas, en distintas etapas de la cadena de valor (compras, abastecimiento, pedidos, ventas, entregas, administración, cobros, posventa, etc.) las teorías y profesionales que pueden vincularse a ayudar a la organización son diversos, a saber: a) administración; b) recursos humanos; c) costos y contabilidad; d) cuestiones tributarias y financieras; e) cuestiones legales; f) seguridad e Higiene; g) logística; h) psicología; i) comercialización y Publicidad; j) diseño web; k) Community Manager; l) etc.

Sin embargo, el trabajo se centrará en detectar y resolver problemas vinculadas a los recursos humanos. A modo ejemplificativo, no taxativo, los temas y materias que

pueden aportar un marco teórico adecuado en este aspecto son: a) administración de los recursos humanos; b) psicología Social; c) comunicación organizacional; d) diseño y evaluación de puestos; e) cultura organizacional; f) estrategias y métodos de capacitación; g) liderazgo coach; h) seguridad e higiene en el trabajo; i) mediación y negociación en los conflictos; j) motivación y promoción; cuestiones de empresas familiares; etc.

Mas allá de la multiplicidad de enfoques posibles, el trabajo aborda el manejo de comunicación interna y la formación de líderes coach.

### **Relevancia del caso**

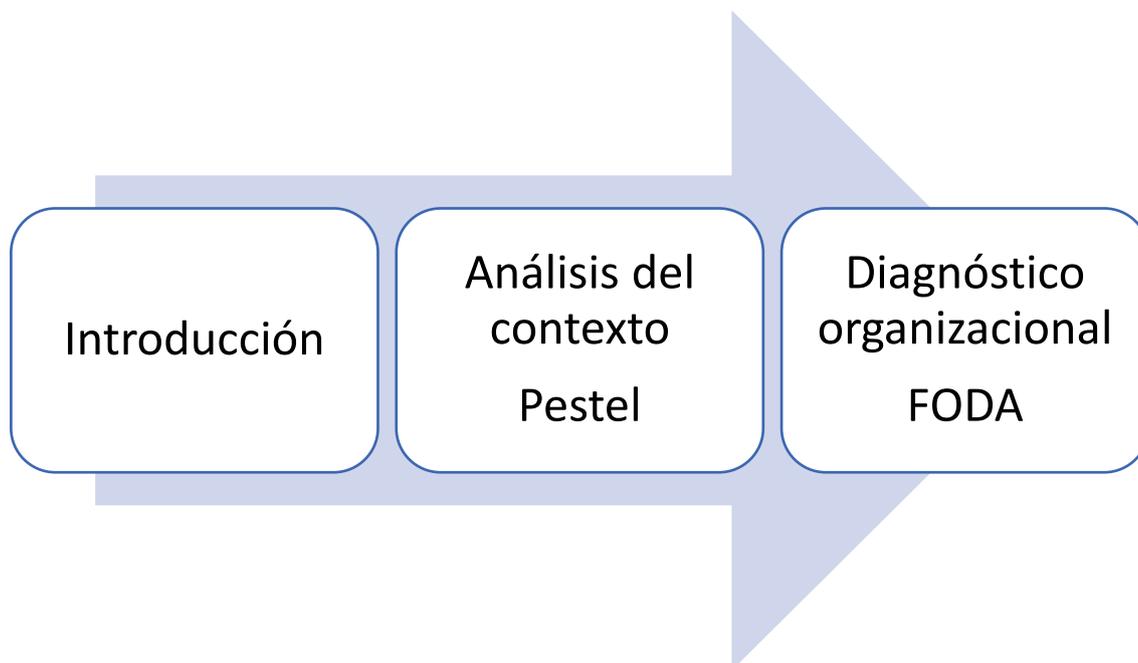
La relevancia se funda en la magnitud de la firma comercial, su facturación, su expansión geográfica, y la cantidad de recursos humanos empleados de manera directa e indirecta, como así también, el impacto social en la zona de influencia. Un tema no menor, es el tema de las relaciones familiares, ya que se trata de una empresa familiar con varias generaciones conviviendo simultáneamente.

## Análisis de Situación<sup>4</sup>

### Introducción

El análisis de situación tendrá la siguiente forma expositiva:

Ilustración 2: Exposición del análisis de situación (fuente propia).



A modo de introducción al tema, cito las palabras del Presidente de la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM), Sr. Víctor Vera como referente indiscutido de la industria en la cual opera la firma Redolfi:

Nuestro país en los últimos años nos ha presentado momentos de zozobra (pandemia mediante), pero el 2023 aparece particularmente complejo. Año electoral si los hay, escasez de divisas, sequía, guerra Rusia-Ucrania, deuda con el FMI, altísima inflación son algunos de los condimentos que contribuyen a la actual situación. Por eso es fundamental que la dirigencia tenga claro hacia dónde

---

<sup>4</sup> Análisis de situación. Se describen los elementos relevantes del caso, de acuerdo a la temática que se trabajará, y se realiza un análisis completo de la situación con su fundamentación. Incluye los elementos para redactar el diagnóstico y, en caso de que se incorpore más información, la metodología utilizada. Contiene los siguientes elementos: descripción de la situación; análisis de contexto; diagnóstico organizacional; análisis específicos según el perfil profesional de la carrera. Incluye los datos proporcionados por el caso y toda la información recolectada adicionalmente, en forma tal que quede establecido que el diagnóstico del problema es correcto. (Universidad Siglo 21, Seminario Final de Recursos Humanos, 2023).

debe ir la Argentina en el futuro. No queda mucho margen para el error. (CADAM, 2023, pág. 6)

Por su parte, Julián Gómez<sup>5</sup>, dijo que hay que considerar que existen 18,2 puntos de caída acumulada en los últimos 6 años de productos de consumo (CADAM, 2023, pág. 9). También indica que:

Argentina cuenta con una sociedad empobrecida cuyo ingreso se ve deteriorado a lo largo de los años. Y en este contexto, los negocios de barrio continúan con una fuerte caída, caracterizada por un gap de precios importante entre los distintos canales, y unas marcas propias que van recuperando su peso desde el segundo semestre del año pasado y lo continúan haciendo durante lo que transcurrió de este año. (CADAM, 2023, pág. 14)

Además, el orador estima un futuro inestable y con expectativas decrecientes. En este sentido:

Gómez aseguró que, si el contexto sigue estable dentro de la inestabilidad que caracteriza a la economía y política argentina, “nosotros creemos que el consumo va a terminar cerrando, en lo que es la suma del canal de negocio de barrio, más el canal supermercado, con una tasa negativa que va a estar redondeando entre un menos uno y un menos 3. Pero que la clave está en lo que suceda en el segundo semestre, en un contexto tan cambiante y a corto plazo. (CADAM, 2023, pág. 16)

Por otro lado, Martín Contini<sup>6</sup> indica que existe una brecha de precios complicada entre los canales:

Por otro lado, el supermercado tracciona ese crecimiento en el consumo a través de los programas de Precios Justos, lo que se traduce en un 10% del universo de productos. Y la publicidad, sumado a los descuentos y promociones acaparando un 30% de productos bajo un precio más económico para el consumidor. Contini detalló que esto trae como consecuencia un gap importante y muy grande en el precio, donde la diferencia entre un supermercado y un autoservicio llega al 80%, y entre un supermercado y un almacén al 100%.

Contini expone la situación argentina:

---

<sup>5</sup> Director de Servicio a Retailers de Latam de la consultora Scentia.

<sup>6</sup> Martín Contini, Retail Vertical Leader South Zone de la consultora NielsenIQ.

El complicado panorama argentino caracterizado por un PBI que ya venía desacelerado en 2022 del 10 al 6%, con índices de precios acelerados y un nivel de inflación del 95%, pero con salarios creciendo al 90%. Lo cual se traduce en pérdida de poder adquisitivo y tasas de cambio devaluadas, pero a menor ritmo que la inflación, lo que deja atraso cambiario. (CADAM, 2023, pág. 16)

Agrega, además:

La caída generalizada de casi el 9% en 2022 del self independiente, el cual sigue cayendo en un 2% en lo que va de 2023 frente a los otros canales que crecen, se explica en que es el canal que más aumento los precios frente a la inflación. Por otro lado, el supermercado tracciona ese crecimiento en el consumo a través de los programas de Precios Justos, lo que se traduce en un 10% del universo de productos. Y la publicidad, sumado a los descuentos y promociones acaparando un 30% de productos bajo un precio más económico para el consumidor. Contini detalló que esto trae como consecuencia un gap importante y muy grande en el precio, donde la diferencia entre un supermercado y un autoservicio llega al 80%, y entre un supermercado y un almacén al 100%. (CADAM, 2023, pág. 18)

En el mismo sentido de señalar problemas derivados por la brecha de precios, el sitio [eldiarioar.com](http://eldiarioar.com)<sup>7</sup> expresa:

Dentro de las contras de los programas de control de precios hay una que suele pasar desapercibida: la dispersión de precios que genera entre canales de venta. Las góndolas de los comercios que tienen capacidad para plegarse a la iniciativa y cumplir con sus términos –en general, las grandes cadenas de supermercados– se desfasan respecto las de los que quedan por fuera, que pierden ventas y obligan a sus clientes –que en el caso de barrios de menores ingresos muchas veces no tienen otra alternativa de compra– a pagar más por el mismo bien. Según un informe de la consultora Nielsen la diferencia de precio entre ambos tipos de comercio puede superar incluso el 100% en algunos productos básicos. El relevamiento, realizado sobre siete bienes de consumo masivo, muestra que el aceite de girasol es 95% más caro en autoservicios y 108% en almacenes respecto

---

<sup>7</sup> [https://www.eldiarioar.com/economia/amplia-brecha-precios-supermercados-pequenos-comercios-llega-100-productos\\_1\\_9936862.html](https://www.eldiarioar.com/economia/amplia-brecha-precios-supermercados-pequenos-comercios-llega-100-productos_1_9936862.html)

del precio con que se incluye en el programa Precios Justos, disponible en supermercados.

Contini señala otra aspecto importante que es relevante para Redolfi:

En cuanto a áreas geográficas también agregó que los mayoristas vienen teniendo una buena performance en lo que es Sur, NOA y Litoral, creciendo por encima de lo que es el supermercado. Pero en el resto de las áreas geográficas, el supermercado está creciendo a un mayor ritmo que el mayorista. (CADAM, 2023, pág. 20)

Por su parte, Adrian Chueco<sup>8</sup> destaca:

La digitalización y sustentabilidad como dos aspectos importantes. Esto es digitalizar las relaciones comerciales y utilizar esa información para tomar mejores decisiones, ya que para el directivo el que aprende mejor y más rápido gana. “La digitalización es parte de todo, corta transversalmente todos los negocios. Tenemos que poner sobre la mesa la idea de digitalizar nuestras relaciones comerciales y profundizar la toma de decisiones en base a la digitalización”. Como experiencia personal, Chueco indicó que “hay que hacer que se avance sin prisa, pero sin pausa en la digitalización de las relaciones, de los negocios y van a surgir un montón de oportunidades. (CADAM, 2023, pág. 26)

### **Análisis del contexto. PESTEL.**

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia, el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa.

---

<sup>8</sup> Representante de la firma Bunge.

Tabla 1: Temas posibles en el análisis PESTEL (fuente propia).

político	económico	social
gobierno	tendencias	demografía
clima político	crisis	estilo de vida
conflictos	ciclos	actitudes
iniciativas	política de innovación	aspectos éticos
ayudas	tipo de cambio	nivel de educación
	tasa de interés	patrones culturales
tecnológico	ecológico	legal
Tic	problemas medio ambiente	legislación
patentes	procesos de producción	derecho internacional
acceso tecnológico	consumo	reglamentación nacional
infraestructura	políticas medio ambiente	decretos
investigación	tipo de consumo	regulación de precios

### ***Factores Políticos***

Se pueden nombrar varios temas políticos que afectan a las empresas:

- 1) Argentina en este momento (julio 2023) está atravesando por un año de elecciones, situación que causa mucha incertidumbre tanto para empresarios e inversionistas y consumidores.
- 2) Sin embargo, hay algunas definiciones: a) se encuentra elegido el futuro gobernador de Córdoba (Martín Llaryora) para el periodo 2023/2027<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> <https://www.perfil.com/noticias/canal-e/como-influye-el-triunfo-de-llaryora-en-cordoba-en-el-resto-del-pais.phtml>

- 3) El oficialismo presento la candidatura de Sergio Massa, actual Ministro de Finanzas de la Nación, como aspirante a la presidencia en las próximas elecciones<sup>10</sup>
- 4) Existe fuerte polarización entre los partidos que puede impedir o dificultar políticas de Estado<sup>11</sup>.
- 5) Existe una brecha de confianza entre los actores privados y el Estado<sup>12</sup>.
- 6) Pese al acuerdo con el FMI, no hay claridad en la orientación económica del país<sup>13</sup>.
- 7) Etc.

Así mismo, existen disposiciones del gobierno respecto a las importaciones y exportaciones, lo cual provoca un aumento de los productos en el mercado interno.

Existen también subsidios por parte del gobierno para las empresas, favoreciendo a la comercialización, producción y desarrollo de la actividad.

### ***Factores Económicos***

Hay varios factores económicos externos que pueden afectar a la empresa:

- 1) Recesión internacional en los principales países o regiones (EE. UU., China, Unión Europea<sup>14</sup>.
- 2) Impacto económico negativo por el fenómeno “la niña”, produciendo sequías, que, a su vez, disminuyen las cosechas<sup>15</sup>.
- 3) La inflación interanual a mayo 2023 es del 114.2 %<sup>16</sup>.

<sup>10</sup> [https://www.clarin.com/politica/cristina-kirchner-lanzo-sergio-massa-candidato-presidente-fulmino-alberto-fernandez-embandero-paso-\\_0\\_nA4jVY3e9X.html](https://www.clarin.com/politica/cristina-kirchner-lanzo-sergio-massa-candidato-presidente-fulmino-alberto-fernandez-embandero-paso-_0_nA4jVY3e9X.html)

<sup>11</sup> <https://www.infobae.com/economia/2023/01/22/argentina-caso-extremo-a-nivel-mundial-como-la-polarizacion-afecta-a-las-empresas-los-negocios-y-la-economia/>

<sup>12</sup> <https://www.infobae.com/economia/2023/01/22/argentina-caso-extremo-a-nivel-mundial-como-la-polarizacion-afecta-a-las-empresas-los-negocios-y-la-economia/>

<sup>13</sup> <https://www.iprofesional.com/dinero/370990-economia-argentina-2023-como-impactaran-los-factores-externos>

<sup>14</sup> <https://www.iprofesional.com/dinero/370990-economia-argentina-2023-como-impactaran-los-factores-externos>

<sup>15</sup> <https://www.iprofesional.com/dinero/370990-economia-argentina-2023-como-impactaran-los-factores-externos>

<sup>16</sup> <https://www.bcra.gob.ar/>

- 4) La inflación esperada REM para los próximos 12 meses es de 171.1 %<sup>17</sup>.
- 5) EL tipo de cambio oficial es de \$ 270.16<sup>18</sup>.
- 6) El precio del dólar blue al 01/07/2023 es de \$ 494<sup>19</sup>

### ***Factores Sociales***

- 1) Población de 46.044.703 conforme al censo 2022<sup>20</sup>, con alta concentración en las ciudades principales, y poca densidad por kilómetro cuadra en ciudades o comunas más pequeñas.
- 2) Tasa de desocupación en el primer trimestre de 2023 de 6.9 %<sup>21</sup>.
- 3) Estimador mensual de la actividad económica, -1.9 % mensual<sup>22</sup>.
- 4) Brecha de ingresos por cápita de 14 veces. Se incremento la desigualdad con relación al año anterior.<sup>23</sup>.
- 5) El ingreso medio de los asalariados es de \$ 120.782 y de los no asalariados es de \$ 97.898<sup>24</sup>

### ***Factores Tecnológicos***

- 1) Es necesaria la transformación digital. En este sentido, Katherine Prendice Young<sup>25</sup>, columnista de Forbes para Latinoamérica, explica:

En primer lugar, las organizaciones deberán adoptar cada vez más las metodologías ágiles que les permiten acelerar y potenciar su transformación digital, pero ya no sólo aplicadas al desarrollo de herramientas de software y

---

<sup>17</sup> <https://www.bcra.gob.ar/>

<sup>18</sup> <https://www.bcra.gob.ar/>

<sup>19</sup> <https://www.infobae.com/economia/divisas/dolar-hoy/>

<sup>20</sup> <https://www.indec.gob.ar/>

<sup>21</sup> <https://www.indec.gob.ar/>

<sup>22</sup> <https://www.indec.gob.ar/>

<sup>23</sup> [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos\\_1trim23FE81E6BC4E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_1trim23FE81E6BC4E.pdf)

<sup>24</sup> [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos\\_1trim23FE81E6BC4E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_1trim23FE81E6BC4E.pdf)

<sup>25</sup> Offer Manager Digital Sudamérica en Softtek

aplicaciones, sino también a proyectos de diversas áreas y departamentos, para seguir construyendo equipos flexibles de alto rendimiento. (Young, 2023)

2) Utilización de inteligencia artificial, automatización y super app. El artículo de la paginas Forbes indica:

Las empresas aprovecharán cada vez más el ecosistema de soluciones de inteligencia artificial (IA) que estará más maduro y que se entregará a partir de plataformas como el servicio en la Nube. La capacidad de la IA para entrenar, aprender, analizar y crear un gran volumen de resultados tiene un potencial importante para reemplazar tareas manuales y repetitivas. Y en ese sentido, tecnologías como la automatización robótica de procesos (RPA) y enfoques como el de la hiperautomatización tendrán más casos de uso y ayudarán a agilizar los flujos de trabajo. (Young, 2023)

3) Maximizar el valor de los datos (Young, 2023).

4) En el libro administración, una perspectiva global, empresarial y de innovación, se explica que:

La tecnología y en especial la de información, tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones. (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017).

### ***Factores Ecológicos***

Existen diversas regulaciones o compromisos vinculados a la ecología que pueden surgir de organizaciones internacionales<sup>26</sup>, obligaciones constitucionales (art. 41 CN), leyes nacionales<sup>27</sup> y provinciales<sup>28</sup> de medio ambiente, ordenanzas municipales<sup>29</sup>, y autoexigencias vinculadas a normas de calidad, inspecciones, compromisos asumidos, etc.

---

<sup>26</sup> Organización de las Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS).

<sup>27</sup> Ley N° 25.675. Ley Nacional General de Ambiente.

<sup>28</sup> Ley de ambiente de la Provincia de Córdoba N° 7343.

<sup>29</sup> Ordenanza que prevé el ordenamiento territorial del área empresarial de James Craik, N° 1564/07.

### ***Factores Legales***

La industria esta alcanzada por ciertas leyes a tener en cuenta y cumplir como:

- 1) leyes laborales generales<sup>30</sup>
- 2) de seguridad e higiene<sup>31</sup>
- 3) Ley de riesgos del trabajo<sup>32</sup>
- 4) Convenido colectivo de trabajo de empleados de comercio de Córdoba<sup>33</sup>
- 5) Ley de Defensa del Consumidor
- 6) Lealtad Comercial
- 7) Metrología Legal
- 8) Defensa de la Competencia
- 9) Ley de Seguros
- 10) Ley de Transito
- 11) Etc.

### **Análisis de las fuerzas competitivas de Porter**

Este análisis del entorno suele ser conveniente completarlo con el análisis de las fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad del sector. El conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda, de una forma ventajosa y sostenida, definir y seguir su estrategia competitiva (Sainz, pág. 108).

### ***Rivalidad entre competidores***

Existe una alta rivalidad entre competidores, ya que existe una gran cantidad de empresas que comercializan productos similares y que se asemejan a su organización en tamaño y poder. Existen dos tipos de competidores: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

---

<sup>30</sup> Ley Nacional del Trabajo N° 20.744.

<sup>31</sup> Ley de seguridad e higiene N° 19.587

<sup>32</sup> Ley de riesgos del trabajo, N° 24.757.

<sup>33</sup> <https://agec.com.ar/gremiales-agec.html>

### ***Amenaza de ingreso de productos sustitutivos***

La proliferación de segundas marcas y los cambios en los hábitos de consumo son las principales amenazas a las que se enfrenta este tipo de industria, debido a que cada día más personas consumen productos de segundas marcas o de las propias de los mayoristas con alcance nacional.

### ***Amenaza de ingresos de nuevos competidores***

De acuerdo con la crisis económica del país y la baja rentabilidad del sector no existen amenazas de ingreso de nuevos competidores, ya que se requiere de una gran inversión para ingresar al mercado.

### ***Poder de negociación de los compradores***

Los compradores tienen un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente tiene un alto poder de negociación ya que puede cambiar de proveedor fácilmente.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

El bajo endeudamiento que tiene Redolfi le permite tener una mejor negociación con los proveedores y aprovechar descuentos por cantidad accediendo a precios más competitivos. Además de tener convenios de exclusividad de grandes productores de alimentos para la distribución en toda la provincia de Córdoba.

## Diagnostico organizacional

El análisis interno es el tercer componente del proceso de la planeación estratégica y se concentra en reconocer cuáles son los recursos, las capacidades y las competencias de una compañía. La meta es identificar las fortalezas y las debilidades de la compañía (administración).

Ilustración 3: Análisis FODA (material de estudio Canvas Siglo 21).



## Fortalezas

Tabla 2; Fortalezas y sus evidencias (fuente propia).

Fortalezas
Empresa constituida con formato societario <sup>34</sup>
Baja cantidad de socios <sup>35</sup>
Crecimiento sostenido y creciente <sup>36</sup>
No tiene problemas de endeudamiento <sup>37</sup>
Confianza de los proveedores en la empresa <sup>38</sup>
Comercialización de productos de grandes empresas <sup>39</sup>
En la cultura organización existe la confianza entre las partes <sup>40</sup>
Buena ubicación central en la geografía del país. <sup>41</sup>
Buen prestigio <sup>42</sup>
Gran fuerza de ventas y facturación creciente <sup>43</sup>
Activo corriente superior a pasivo corriente y Resultados del ejercicio positivos <sup>44</sup>
Servicios orientado a la satisfacción del cliente y precios competitivos <sup>45</sup>

<sup>34</sup> Denominación social: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

<sup>35</sup> Cantidad de socios: cuatro.

<sup>36</sup> Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

<sup>37</sup> Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado. Bajo endeudamiento que lleva a que puedan aprovechar importantes descuentos.

<sup>38</sup> El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

<sup>39</sup> Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

<sup>40</sup> 1 criterio es la confianza.

<sup>41</sup> Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba.

Los depósitos están en lugar estratégico que le permite abastecer a toda la provincia en menos de 48hs.

<sup>42</sup> Prestigio que goza por ser una empresa con más de 62 años en el mercado.

<sup>43</sup> Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. En el año 2002, logró entre todas las sucursales una facturación total de \$38 000 000; en el 2003, de \$42 000 000; en el 2004, de \$44 500 000; en el 2005, de \$48 300 000, y en el año 2006 la facturación alcanzó un récord \$53 000 000, aproximadamente.

<sup>44</sup> La evidencia se encuentra en sus Estados contables.

<sup>45</sup> La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un "servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos"

## Oportunidades

Tabla 3: Oportunidades y sus evidencias (fuente propia).

Oportunidades
Abrir nuevos locales mayoristas y minoristas <sup>46</sup>
Sumar nuevos clientes <sup>47</sup>
Agregar nuevos productos o proveedores <sup>48</sup>
Incrementar la complejidad del asesoramiento para aumentar el número de locales comerciales que poseen sus compradores, o aumentar la superficie de compra <sup>49</sup>
Aumentar la fidelización de los clientes con contratos a largo plazo de suministro de mercaderías <sup>50</sup>
Alianzas con bancos para facilitar la comercialización de productos.
Sumar nuevos recorridos a los repartos de mercadería <sup>51</sup>
Agregar nuevas unidades de negocios con los 6000 clientes existentes y futuros, como es el asesoramiento contable, impositivo, legal, laboral, empresas familiares, etc. <sup>52</sup>
Agregar nuevas unidades de negocios como por ejemplo la venta de descartables o maquinarias (heladeras exhibidoras, balanzas, cartería, muebles comerciales, estanterías, etc.). <sup>53</sup>
Gestionar los ticket de tarjetas de los comercios compradores como crédito a favor para la compra de mercadería <sup>54</sup>

<sup>46</sup> Atento a que la firma ya tiene locales mayoristas en varias ciudades, puede seguir expandiéndose geográficamente para otras zonas del país.

<sup>47</sup> La empresa cuenta con 6000 clientes y una gran fuerza de ventas y de distribución. Podría expandir su fuerza de ventas, mejorar su comunicación, etc., para ganar nuevos clientes.

<sup>48</sup> Tiene actualmente muchos productos y proveedores de primera línea. Sin embargo, podría ir sumando todavía. Posee instalaciones disponibles para crecer (capacidad ociosa).

<sup>49</sup> Podría asesorar a los negocios para que puedan expandirse, crecer, poner nuevas sucursales, etc.

<sup>50</sup> Se pueden celebrar contratos de suministro de mercaderías a largo plazo con algunos comercios para fidelizarlos o integrarlos como cadena, con publicidad centralizada, imagen corporativa unificada, etc. (ej., Almacor).

<sup>51</sup> La empresa posee varios recorridos incluso hasta llegar a otras provincias: San Luis. En este sentido, puede seguir expandiéndose territorialmente. Apoyando este criterio, en la entrevista surge la posibilidad de hacer viajes más largos de recorrido.

<sup>52</sup> Se pueden sumar nuevos servicios como lo es el asesoramiento legal o impositivo, marketing, redes sociales, etc., ya sea por abono mensual o contratación particular para cada evento.

<sup>53</sup> Los negocios también necesitan muebles y útiles. En este sentido, la firma que cuenta con 6000 clientes podría intentar una nueva unidad de negocios con mueblería, balanzas, heladeras, etc.

<sup>54</sup> Algunos mayoristas toman los comprobantes de tarjeta de los clientes como parte de pago para realizar las compras (Ej. Maxiconsumo). Es decir, en lugar de que el pequeño comerciante se encargue de la administración, control de cada cobro que realice con tarjeta, dicho monto pasa al mayorista y queda como crédito para futuras compras.

## Debilidades

Tabla 4: Debilidades de la organización.

Disminución de la TIR, indicando rentabilidad decreciente <sup>55</sup>
Problemas con organigrama y asignación de tareas.
Problemas de comunicación <sup>56</sup>
Centralización <sup>57</sup>
No hay área de RRHH <sup>58</sup>
Incompetencia para ejercer cargos <sup>59</sup>
No hay proceso de inducción <sup>60</sup>
Falta de sistemas de gestión y conocimiento de clientes <sup>61</sup>
Problemas de publicidad y marketing <sup>62</sup>
Problemas de vencimiento de mercadería, roturas, devoluciones, y falta de entregas <sup>63</sup>
Productos con sobre stock. Problemas de manejo de inventario <sup>64</sup>

<sup>55</sup> La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 %.

<sup>56</sup> Fallas en la forma de comunicar que alimentan los rumores.

<sup>57</sup> Hay evidencia de centralización en sede central y en algunas personas específicamente no brindan margen de libertad a los vendedores, etc. para negocios precios, etc.

<sup>58</sup> Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados; solo desde Administración se liquidan sueldos. Sin embargo, (manifiestan) no tienen registrados los resultados (de una encuesta se realizó solo en James Craik).

<sup>59</sup> Hay evidencia que empleados operativos de distintos sectores y jefes no tienen los conocimientos necesarios para ejercer la función.

<sup>60</sup> Hay manifestaciones que apuntan a indicar que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

<sup>61</sup> Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Al detalle de quienes son individualmente, lo tienen en un sistema al que pueden acceder internamente.

<sup>62</sup> Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fan page que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

<sup>63</sup> Mercadería de baja por vencimiento: \$14 300 de promedio anual. Mercadería de baja por rotura: \$24 700 de promedio anual. Mercadería de baja para devolución: \$23 100 de promedio anual. Quiebres de stock: \$55 000 mensuales, órdenes de pedidos generadas, pero no entregadas por falta de mercadería.

<sup>64</sup> Tienen una política de mantener un stock mínimo, y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas. De todas formas, existen productos con sobre stock.

Falta de software contable, gestión y costos <sup>65</sup>
Problemas de registraciones contables <sup>66</sup>
Reglas personalistas para la autorización de pagos <sup>67</sup>
Problemas en los canales de comunicación con el cliente <sup>68</sup>
Problemas administrativos, de registro, de remitos, facturas, etc. <sup>69</sup>
Problemas en la gestión y control de mercaderías de depósito <sup>70</sup>
No hay listas de precios <sup>71</sup>
Problemas de seguimiento de pedidos y facturación. Criterios personalistas <sup>72</sup>

<sup>65</sup> La empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. ... No cuentan con un sistema informático, aunque anteriormente llevaban una planilla en formato de Excel donde iban actualizando el stock. Actualmente está en desuso. Tampoco hay un control periódico de los bienes ni una persona encargada de su custodia, sino que se encuentran en un lugar de libre acceso en el depósito.

<sup>66</sup> A su vez, si bien prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones. El contador es quien pide todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales.

<sup>67</sup> Cabe destacar que no existe una política de autorización por montos en las compras. Esa suerte de visto bueno del gerente de depósito hace las veces de autorización, por lo que la orden de compra es enviada sin posteriores trabas.

<sup>68</sup> Por un lado, el cliente puede contactarse con ellos a cualquiera de los teléfonos, redes sociales o correo electrónico, y dar así inicio a la potencial venta. Sin embargo, la empresa no hace mucho foco en publicidad, más allá de algunos avisos en Facebook y ocasionalmente en la vía pública.

<sup>69</sup> Con el regreso del remito conformado por el cliente, se suele pedir a la Administración que genere la factura correspondiente, aunque no en todos los casos es así. Ocasionalmente, este suceso es seguido por el archivo de dicho documento y la facturación se realiza luego de un chequeo personal, por parte del administrativo de tesorería, de la carpeta donde se encuentran almacenados. ... Sin embargo, una vez concretado el despacho suele abandonarse este seguimiento. ... Llevo unas planillas, estamos en un proceso de querer sistematizar todo.

<sup>70</sup> Consultados sobre los criterios de pérdidas, tanto por daños como robos, no realizan previsiones que los contemplen ya que, según consideran, los productos no se echan a perder y difícilmente les roben porque quien autoriza la compra en su primer momento es también el encargado de depósito y uno de los dueños, de manera que si faltasen productos a la hora de despachar, sería el primero en enterarse. ... ¿Lleva un inventario? En caso de que sí, ¿controla periódicamente que el mismo se corresponda con la realidad y los registros contables? No, es a ojo. No hacemos controles periódicos. --- ¿Hay algún encargado de la custodia de los bienes? El depósito, ¿es cerrado de o libre acceso? ¿Hay alguna medida de seguridad? No, es de libre acceso. Hay cámaras de seguridad, están grabando, pero nadie las ve. También tenemos alarma, pero la clave la saben casi todos.

La entrada y salida de materiales, ¿generan documentos tales como Vales de Entrada y Salida? No. De entrada, nos puede quedar un remito si recibimos nosotros.

<sup>71</sup> No, doy un precio estimado, pero dependo de que de Compras me pasen un presupuesto que tendré que comunicar al cliente. Ese presupuesto incluye el costo nuestro más el margen que queremos obtener.

<sup>72</sup> Cuando ya se entregó, a veces junto con el envío. Si está Agustina, ...

Problemas de idoneidad de las personas<sup>73</sup>

***Amenazas***

Tabla 5: Amenazas de la organización.

<b>Amenazas</b>
Continuar con los aumentos de costos operativos a mayor tasa que los precios de venta de productos <sup>74</sup>
Aumento de la sensibilidad a los precios por parte de los compradores, con sustitución de proveedores <sup>75</sup>
Aumento de locales comerciales de la competencia
Mejora de precios en los productos de la competencia
Mejoramiento en las condiciones de entrega de los competidores
Aumento de combustibles, peajes, repuestos que encarezcan el servicio de distribución.
Regulación de precios, precios máximos, precios cuidados, etc.
Creación de nuevos impuestos
Aumento de la pobreza, de la desocupación
Cambios de hábitos de consumo en la sociedad

<sup>73</sup> Cuando retiramos nosotros, el cadete controla con la Orden de compra, pero no tiene idea de algunas cosas, por suerte casi que no hemos tenido problemas. Si recibimos nosotros, controlamos contra el remito.

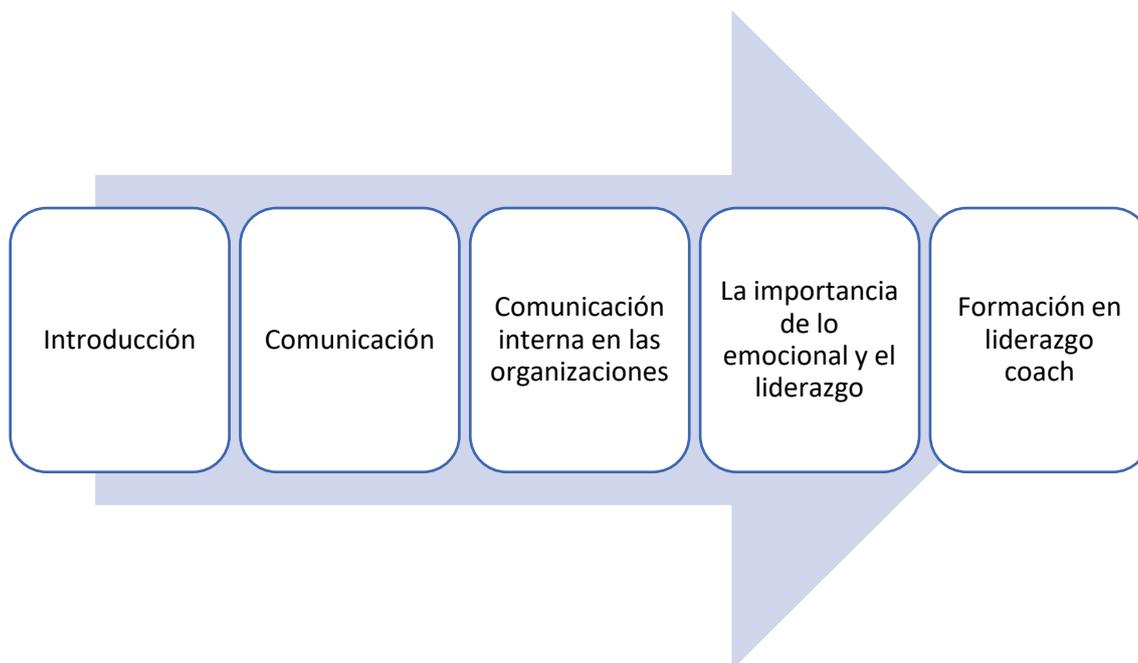
<sup>74</sup> Esta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

<sup>75</sup> Sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

## Marco Teórico<sup>76</sup>

EL marco teórico tendrá la siguiente estructura expositiva:

Ilustración 4: Exposición del marco teórico (fuente propia).



### Introducción

Esta organización empresarial se puede abordar desde distintos ángulos teóricos, ya que participa de todos ellos, a saber: a) es una organización familiar; b) es una construcción jurídica (sociedad); c) es una entidad con fines económicos, rentables; d) es un grupo social; e) etc.

Sin embargo, este trabajo tiene un enfoque asociado de los recursos humanos, y en especial, vinculado a una concepción de hombre formulada por Esteban Echeverría (Echeverría, 2017) , con estos postulados<sup>77</sup>:

<sup>76</sup> Marco teórico. Se trata de una revisión sistemática comentada desde un análisis crítico de la literatura (teorías y evidencia empírica de casos similares), que constituye la referencia a partir de la cual se formula el diagnóstico. Incluye las teorías y autores más relevantes del tema y aquellos necesarios para dar solución a la problemática planteada. Consta de una breve introducción y presentación de los principales referentes teóricos, un análisis crítico de esta literatura y una integración final de las principales ideas. (Universidad Siglo 21, Seminario Final de Recursos Humanos, 2023).

<sup>77</sup> Se pueden aprender los postulados en: <https://www.youtube.com/watch?v=wDEB3ZHqNvY>

- a) Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos;
- b) Interpretamos el lenguaje como generativo;
- c) Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

Ahora bien, siendo el lenguaje central, surgen varios posibles temas a considerar:

- a) Las comunicaciones dentro de una organización formada por seres lingüísticos;
- b) las conversaciones que existen en estas empresas entre sus integrantes;
- c) Si el lenguaje es central, y es generativo, es decir, no solo *cuenta* la realidad, sino que la *construye*, se presenta como importante generar líderes que formen la realidad, líderes que ayuden a los otros en esa construcción. En este sentido, posiblemente tome relevancia el *liderazgo coach* en lugar del liderazgo tradicional.

Ilustración 5: Ilustración sobre los postulados del Coaching ontológico<sup>78</sup>

## Coaching Ontológico



Entrando de lleno al tema de las conversaciones en las organizaciones, Echeverría nos indica (Echeverría, 2017):

---

<sup>78</sup> Fuente <https://claricoach.wordpress.com/2015/12/27/ontologia-del-lenguaje/>

El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.

Una empresa es una red estable de conversaciones.

Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones

No existe en la empresa un área cuya naturaleza conversacional sea mas clara que en el nivel gerencial o management.

Ningún área de la empresa es mas dependiente de las competencias comunicativas que el escalafón ejecutivo y gerencial. El éxito o fracasa de una ejecutivo o de un gerente es en función directa de su competencia conversacional.

Llama la atención, sin embargo, cuan poca atención se presta a los fenómenos comunicativos en la comprensión tradicional de la administración de empresas. Si examinamos la educación gerencial tradicional, nos daremos cuenta de que la importancia asignada al desarrollo de competencias comunicativas es extremadamente limitada. Normalmente los ejecutivos y gerentes no son entrenados para observar la empresa desde la perspectiva de las comunicaciones.

Ilustración 6: el poder de las palabras<sup>79</sup>



<sup>79</sup> Fuente <https://billieparkernoticias.com/el-poder-del-lenguaje/>

### ***Comunicación***

La comunicación es el proceso que nos permite intercambiar información mediante un sistema común de símbolos, signos y conductas (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, pág. 86).

El flujo de la información puede ser ascendente, descendente u horizontal. En todos los casos, existe un emisor, un receptor y un mensaje, y es muy útil la retroalimentación (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, pág. 88).

Hay que tener en cuenta que existen barreras en la comunicación, y en la escucha. Hay que tener en cuenta, que muy pocas personas han recibido instrucción en la práctica de la escucha (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007, pág. 91).

Como para tener en cuenta, algunas de las barreras más comunes en la comunicación son: a) las ideas preconcebidas; b) los significados personalizados; c) la motivación y el interés, d) la credibilidad de la fuente; e) rechazo de información desfavorable; f) la inhabilidad de comunicación, g) la complejidad de los canales; h) el clima organizacional; i) los problemas y conflictos personales (Chiavenato, 2006, pág. 93).

Existe consenso en el rol clave de la comunicación interna. Muchas empresas han descubierto que la clave para conseguir un buen programa de relaciones internas es contar con un canal de comunicación que ofrezca a los trabajadores acceso a información importante y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos. Debido a la complejidad de las empresas, es preciso crear numerosos canales de comunicación para mover la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 447).

En este sentido, se afirma que la información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información sobre ella misma, su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a los mercados, distribución de recursos, compras y ventas. Especialmente por lo que hace al humano, la información desempeña un papel esencial (Werther & Davis, pág. 447).

Debemos comprender, (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017, pág. 474) que existen ruidos en la comunicación, es decir, cualquier cosa, trátese del emisor, la transmisión, o el receptor que entorpezca la comunicación, por ejemplo:

- a) El ruido o un ambiente limitado entorpece el desarrollo de un ambiente claro;
- b) La codificación puede tener fallas por el uso de símbolos ambiguos;
- c) La transmisión puede interrumpirse por estática en el canal;
- d) La falta de atención puede ocasionar recepción imprecisa;
- e) La decodificación tiene fallas al asignarle un significado equivocado a las palabras y otros símbolos;
- f) Los prejuicios pueden obstaculizar la comprensión;
- g) El cambio deseado puede no realizarse desde comunicado, por el temor a sus posibles consecuencias;
- h) Entre culturas, pueden ocasionar una mala comunicación no solo la expresión verbal, sino también gestos y las posturas.

Debemos tener presente la importancia de la comunicación interna como fuente de generación de información necesaria para la capacitación y crecimiento.

Siguiendo el conocido modelo “Cuadro de mando integral” (Kaplan & Norton, 2019), se tiene que existen varias perspectivas que se vinculan a la estrategia empresarial: a) financiera, b) cliente; c) proceso interno; y d) aprendizaje y desarrollo, haciendo hincapié fundamentalmente en la necesidad de identificar las necesidades de capacitación y hacer crecer al personal para que puedan obtenerse crecimientos en las otras perspectivas. La comunicación interna, en este sentido, puede ayudar al aprendizaje y desarrollo.

Haciendo una comparación con otras perspectivas teóricas, en este caso, “marketing”, se puede ver un intenso estudio de la comunicación externa: comprensión de la dirección de la comunicación, como es la conexión con los clientes, identificación de oportunidades de comunicación, creación de marcas, creación de cadena de valor, entrega de valor, comunicación valiosa, comunicación a corto y largo plazo, responsables de la comunicación, etc. Es decir, observando libros de marketing, llama la atención la dedicación, la parametrización, el uso de tecnología aplicada, etc., que quizás, no es la misma dedicación que se utiliza a la comunicación interna (Kotler & Keller, 2016, págs. vi-vii).

### ***Comunicación interna en las organizaciones***

Considerando la importancia de la comunicación en general, y siguiendo las enseñanzas del libro *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*, (Brandolini, González Frigoli, & Hopkins, 2009), afirmamos que:

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes, directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía.

De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como vocero de la organización a la que pertenece.

Con todo esto, puede afirmarse que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.

Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía. Así mismo, el vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores.

La figura piramidal del organigrama clásico basado en niveles de jerarquía plantea serias dificultades para entender la dinámica de los procesos comunicacionales y de circulación de significados en las organizaciones. Es por ese motivo que se adopta el concepto *de organización como red de conversaciones* ya que parece ofrecer mejores herramientas para comprender como circulan los mensajes y como las relaciones entre sus miembros se basan en la interacción y en la comunicación.

Ilustración 7: La organización como red de conversaciones<sup>80</sup>



En la era de la desmaterialización, de la preponderancia delo intangible, la comunicación y los valores son la nueva materia de intercambio. Las organizaciones producen significados, lo que circula y se intercambia ya no son productos o servicios, sino los valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización.

Sintetizando, la comunicaciones interna es específicamente dirigida al público interno, ala persona de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo (Brandolini, González Frigoli, & Hopkins, 2009, pág. 25).

Las características de la comunicación interna son:

- a) Generar implicación personal;
- b) Armonizar las acciones de la empresa;
- c) Propiciar un cambio de actitudes;
- d) Mejorar la productividad;

Hay distintos usuarios de esta comunicación y errores típicos de cada nivel de usuario. La tabla siguiente (Brandolini, González Frigoli, & Hopkins, 2009) brinda detalles al respecto.

<sup>80</sup> Fuente: <https://grupoekipo.com/blog/2016/06/13/el-equipo-como-una-red-de-conversaciones/>

Tabla 6: Tabla de comunicación.

Usuario de comunicación	Uso correcto de la comunicación interna	Errores frecuentes por mala comunicación interna
<b>Alta dirección</b>	<p>Potencia procesos productivos, sociales o económicos.</p> <p>Fomenta cultura e identidad.</p> <p>participación de los empleados en objetivos institucionales</p>	<p>Se pierden de vista los objetivos institucionales.</p> <p>Fallas en los procesos.</p> <p>Malestar o confusión de lineamientos.</p>
<b>Mandos medios</b>	<p>Fomento de trabajo en equipo.</p> <p>Definición de puestos y tareas.</p> <p>Favorece la transversalidad.</p>	<p>Deficiencia en el desempeño del trabajo</p> <p>Contradicción en los procedimientos.</p> <p>Desestimulo de la participación para la corrección de procesos</p> <p>Alimentar cultura verticalista</p>
<b>Recursos humanos (empleados en general)</b>	<p>Mayor participación y fomentar la integración</p> <p>Estimula el trabajo en equipo</p> <p>Permite detectar y corregir fallas dentro del proceso productivo</p> <p>Genera clima agradable de trabajo</p> <p>Favorece la escucha.</p> <p>Favorece la valoración de la persona</p>	<p>Falta de armonía</p> <p>Clima tenso</p> <p>Rumores</p> <p>Malestar y errores de procedimiento dentro de las tareas efectuadas.</p>

Debe quedar claro que los puntos cardinales de la comunicación interna son (Brandolini, González Frigoli, & Hopkins, 2009):

- a) Es un proceso continuo;
- b) Para lograr la oportunidad correcta en el mensaje hay que tener mentalidad a largo plazo;

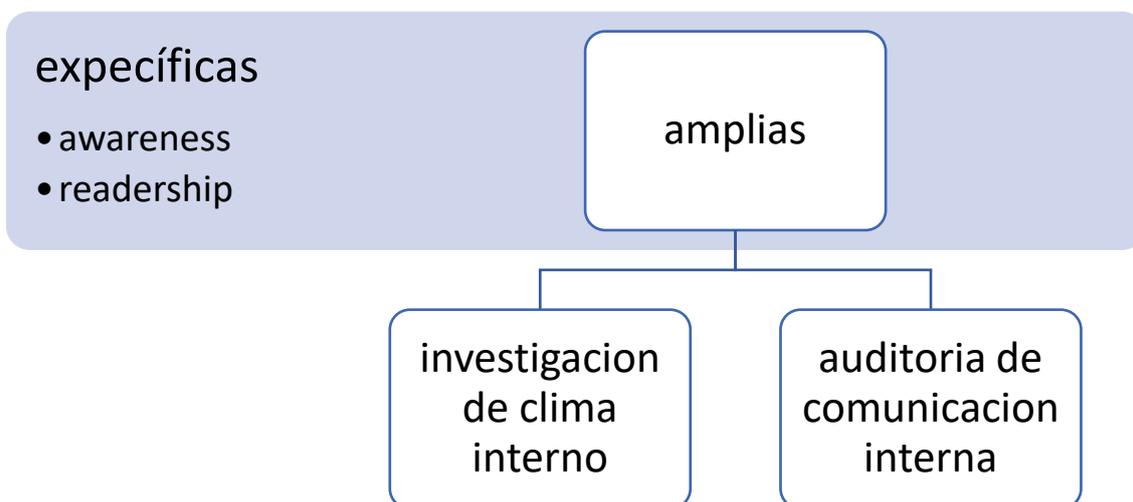
- c) Se debe entender que lo que importa no es la comunicación, sino el mensaje que el receptor recibe;
- d) Hay que estar muy atento a la retroalimentación.

Entonces, ¿cómo debemos planificar una buena comunicación interna? En la ilustración siguiente se evidencia el proceso. Debemos seguir las siguientes etapas:

- a) Prediagnóstico;
- b) Diagnóstico;
- c) Planeación;
- d) Ejecución;
- e) Seguimiento;

Considerando el tema del diagnóstico, existen distintas herramientas:

Ilustración 8: Herramientas de diagnóstico de la Comunicación interna.



Cuando se llega a la instancia de planificación, hay que tener en cuenta:

- a) La segmentación de públicos;
- b) Establecer el canal de comunicación;
- c) Realizar la calendarización;
- d) Establecer un presupuesto;

En lo relativo a la segmentación de públicos, hay que tomar conciencia de los posibles destinatarios. Parecería que únicamente los destinatarios son los empleados, pero ¿Quiénes forman ese público interno? En este sentido debemos precisar los destinatarios de la información, entre los siguientes:

- a) ¿únicamente los empleados efectivos?
- b) ¿Los empleados contratados?
- c) ¿Los empleados a prueba?
- d) ¿Los pasantes?
- e) ¿Los proveedores?
- f) ¿La familia de los empleados?
- g) ¿Los accionistas?

Por otro lado, se debe considerar que el público interno (por ejemplo, los empleados) también forman parte del público externo. En este sentido, se expresa:

Así, por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo. De esto se desprende un requisito fundamental, que es establecer una comunicación coherente en ambos sentidos para poder reflejar una imagen sólida (Brandolini, González Frigoli, & Hopkins, 2009)

### ***La importancia de lo emocional y el liderazgo***

#### ***Formación de líderes coach***

Hace muchos años, se comenzó a popularizar la denominada “inteligencia emocional” (Goleman, 2000), haciendo hincapié que no solamente es necesario ser inteligente “académicamente”, sino que incluso puede ser más efectivo, gestionar las emociones propias y las ajenas. Apoyando lo anterior, el autor nos indica con ejemplos que en todos lados se evidencia ineptitud emocional (en las familias, en las escuelas, en la sociedad, en organizaciones, empresas, etc.). Así, por ejemplo, escribe:

“en los noticieros de todos los días abundan informes de este tipo sobre la desintegración de la cortesía y la seguridad, un ataque violento del impulso ruin que todo destruye. Pero las noticias reflejan en una escala más alta la sensación de que existen cada vez más emociones fuera de control en nuestra propia vida y en la de quienes nos rodea. Nadie queda apartado de esta vida errática corriente de arrebatos, y arrepentimiento, impregna la vida de todos, de una u otra forma”.

El autor (Goleman, 2000), también habla de conocerse a sí mismo (Goleman, 2000, pág. 67), el analfabetismo emocional (Goleman, 2000, pág. 267), y la necesidad de educar las emociones (Goleman, 2000, pág. 301)

En ontología del lenguaje (Echeverría, 2017), se conoce al individuo como una construcción lingüística, rodeado de afirmaciones, declaraciones, juicios, escuchas, y acciones. Destaca el poder de las conversaciones, y de las emociones que influyen en todo: el resentimiento, la aceptación, la resignación, y la ambición. Instruye que el lenguaje tiene poder.

Por otro lado, en “el liderazgo imperfecto, educando a los líderes del siglo XXI (Alemany, 2022), se expresa la necesidad de la existencia de líderes, la cuestión de la mentalidad, la educación, y el miedo; pero, se destaca con importancia reconocer que los líderes son humanos, y, por lo tanto, imperfectos.

En ¡Si, de acuerdo! (Fisher & Ury, 2018), se plantea la necesidad de resolver inteligentemente los problemas, en donde la comunicación tiene suma importancia. Nos enseña a separar a las personas del problema, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, la búsqueda de opciones con beneficios mutuos, y la utilización de criterios objetivos.

Por otro lado, debemos tener presente el entorno y tiempo presentes. En guía para sobrevivir al presente (Bilinkis, 2021), se plantean temas que pueden incidir en la comunicación y el liderazgo actuales, tales como: a) el poder de los celulares; b) el cerebro prehistórico en la era digital; c) las vulnerabilidades de la mente: sesgos cognitivos, gratificación inmediata, procrastinación, las emociones, el piloto automático, los mecanismos de manipulación, etc.; d) la ilusión de la desconexión; e) la autoestima y la soledad; f) la inteligencia artificial; g) la necesidad continua de aprender, etc.

Seguramente, la relación con el personal, y todo lo vinculado a las capacitaciones, deben tener en cuenta, como lo explica el libro Enseñar Distinto” (Furman, 2021): a) la

innovación en educación; b) el aprendizaje profundo como meta; c) priorizar contenidos; d) el papel de la motivación; e) la importancia de la planificación; f) la cultura del pensamiento. g) la metacognición; h) la importancia de la evaluación y de la retroalimentación.

Revisando la literatura teórica antecedente, se verifica que dentro de las organizaciones adquiere importancia *lo humano, el hombre, sus problemas, sus habilidades, sus miedos, sus peleas internas, sus expectativas, la motivación, etc.*

¿Y qué tipo de líder es adecuado para gestionar con lo humano? ¿Qué tipo de instructor? ¿El que enseña o el que nos ayuda a que cada uno aprenda?

Ilustración 9: Cómo ser líder <sup>81</sup>coach



Respecto al líder, en el artículo *Liderazgo y coaching*, Ángel Martínez Moreno, explica:

En los colectivos formalizados (organizaciones, instituciones, equipos de trabajo, etc.) se pretende que los procesos de influencia social se encuentren prescritos a través de roles formales. En la práctica, no siempre se consigue que coincidan los

<sup>81</sup> Fuente <https://impulso06.com/como-ser-un-lider-coach-y-desarrollar-el-potencial-de-tu-equipo/>

roles formales de poder (jefes) con los roles informales que son generados a través de procesos de interacción (planificados y no planificados) entre los miembros de un colectivo.

Las empresas, en concreto, pueden llegar a diseñar planes específicos a fin de conseguir que las personas dotadas de poder formal (jefes) desarrollen capacidades que permitan el ejercicio de la influencia personal sobre sus colaboradores y subordinados directos. Es bien conocido que la influencia informal es, en muchas ocasiones, bastante más eficaz que la formal cuando se trata de evitar y minimizar el efecto negativo de los conflictos, aumentar la cohesión grupal, facilitar la creación de sinergias o asumir objetivos exigentes, por ejemplo.

El planteamiento del liderazgo como un proceso de influencia de un individuo sobre otros nos enfrenta a la consideración ineludible de su carácter grupal. De esta manera, el liderazgo no constituye una propiedad que se puede atribuir a una persona específica, sino un proceso que caracteriza la interacción entre el líder y el grupo en que se ejerce la influencia.

El liderazgo, en tanto que proceso social, se realiza en grupos concretos y no se entenderá la actuación del líder sin comprender la de los seguidores. (Martínez Moreno, 2014)

Puede haber distintos tipos de liderazgo. En este sentido:

Las formas más tradicionales y clásicas de consideración del liderazgo lo planteaban como una característica que poseen algunas personas “especiales” en función de la cual su capacidad de influencia sobre el grupo se magnifica.

Estos planteamientos, generalmente conocidos como modelo del “gran hombre” fueron deviniendo en las primeras formulaciones del liderazgo carismático que desarrolla especialmente Weber y a partir de cuyas presuposiciones se multiplican las propuestas para encontrar rasgos de personalidad que se asocien de alguna manera al carisma necesario para ejercer el liderazgo.

Puede decirse que actualmente, aunque nadie niega la existencia de personas “especiales”, se considera que se trata de fenómenos residuales y excepcionales alejados de las preocupaciones e intereses que son relevantes para las ciencias sociales en su intento de desarrollar modelos

de liderazgo capaces de amplificar sus ventajas y de minimizar los posibles efectos perversos. (Martínez Moreno, 2014).

Ilustración 10: liderazgo tradicional<sup>82</sup>



Más allá de la concepción clásica de liderazgo, pueden existir otras variantes, como el transaccional y liderazgo coaching. Siguiendo al autor del artículo, se tiene:

Con todo, el liderazgo transformacional parece mostrar una buena capacidad de generar resultados en situaciones de alta exigencia y en grupos muy cohesionados.

En la práctica, la pretensión de “transformar” a las personas influidas por el líder no puede decirse que se consiga de manera sistemática, y ello es más cierto cuando se considera que, en muchas ocasiones, los cambios personales no se mantienen después de que haya acabado la situación en la que se produjo la influencia directa del líder

En un intento de superar el contexto y alcance del liderazgo transformacional, se planteó lo que se ha venido a llamar super liderazgo. La idea básica de este enfoque consiste en ir más allá de la potenciación

<sup>82</sup> Fuente <https://www.facebook.com/lider.motivacional.empresarial/posts/liderazgo-tradicional-el-liderazgo-tradicional-se-define-por-los-conceptos-de-acc/908788322785679/>

de las capacidades de los miembros del grupo, tratando de generar en éstos las competencias que permitan la autodirección o, como se ha denominado también, el autoliderazgo.

La autodirección supone siempre la liberación de algún grado de dependencia que siempre, inevitablemente, existe cuando se sigue a un líder y consiste, fundamentalmente, en ser capaz de generar el grado de disociación suficiente para que permita que la persona asuma toda la responsabilidad tanto de sus acciones como de sus resultados, la autoobservación, autoevaluación, autorrefuerzo y que desarrolle la capacidad de establecer estrategias eficaces que permitan la entrada en procesos de automotivación.

Puede decirse que el superlíder es, en realidad, aquel que no sólo se muestra eficaz en cuanto al logro de resultados por parte de sus seguidores, sino que convierte a estos en líderes de sí mismos y de sus grupos de referencia. Para ello es importante tener en cuenta algunas de las características más relevantes del superlíder.

Mas concretamente, el liderazgo coaching implica:

Un nuevo paradigma del liderazgo que plantea que el líder se incorpora como un agente activo para profundizar en los procesos de cooperación y el logro de resultados a partir del compromiso y de la construcción de nuevas estructuras organizativas que cuestionen las tradicionales.

Esto, habitualmente, acaba siendo más cierto cuando nos referimos a las intenciones declaradas del profesional del coaching que a la realidad efectiva del trabajo en las empresas.

La práctica de múltiples profesionales del coaching en las organizaciones laborales nos muestra como en la mayoría de las ocasiones la demanda de coaching pretende reforzar paradigmas tradicionales de ejercicio de la influencia social y del poder. En general la demanda, quizás desgraciadamente, se mueve en la dirección de conseguir hacer de manera más efectiva lo que ya se venía haciendo. Esta situación no es impedimento para considerar que el coaching puede asimismo constituir una buena herramienta para plantear la incorporación de nuevas formas de ejercicio del liderazgo, pero como lo sería también el entrenamiento tradicional en habilidades directivas. (Martínez Moreno, 2014)

Ilustración 11: liderazgo coaching<sup>83</sup>



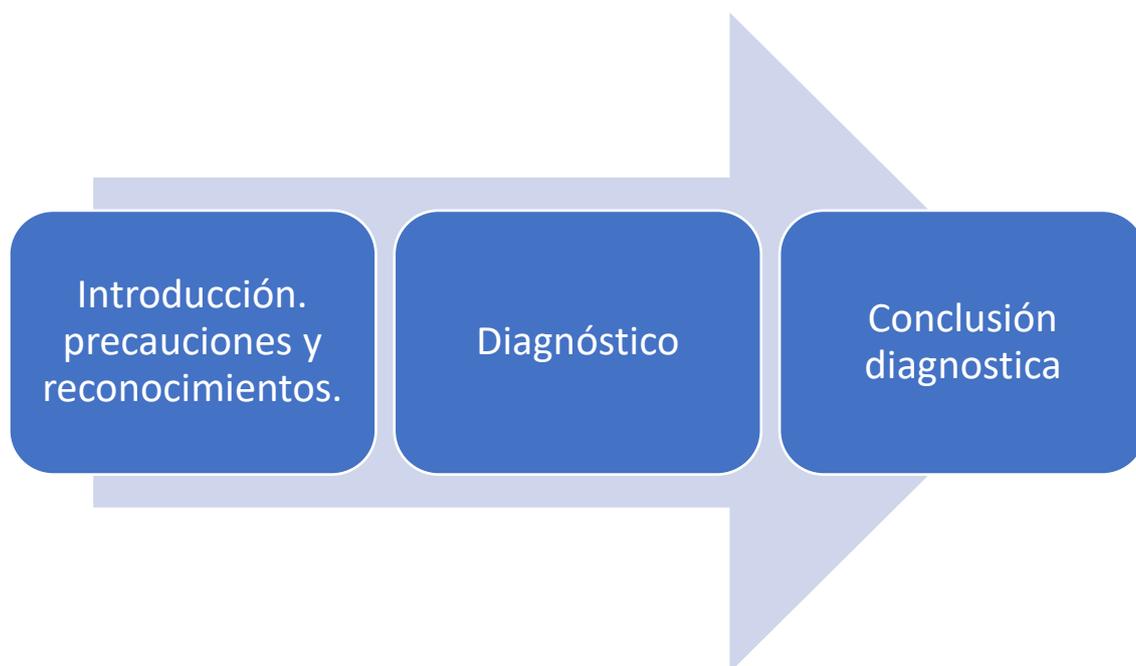
---

<sup>83</sup> Fuente <http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2019/12/el-lider-como-coach.html>

## Diagnóstico y discusión

Esta parte del estudio de caso se estructura de la siguiente manera:

Ilustración 12: Esquema de exposición del diagnóstico y la discusión.



### **Introducción y precauciones. Reconocimiento.**

Primeramente, se debe tener en cuenta:

- Que existen cuestiones que están bien: la empresa es exitosa, acumuló activos, cartera de clientes, y tiene experiencia en afrontar problemas típicos de empresas familiares y de gestionar en tiempos de crisis.
- Que, en más de 60 años de vida del negocio, existe cierta cultura organizacional asentada;
- Que, al ser una empresa familiar, pueden existir objetivos familiares que coexisten con objetivos empresariales;
- Que la familia quiere gestionar la empresa, trabajar en ella, aunque no hiciera falta o no están capacitados;

- e) Que se prioriza la confianza y la informalidad, posiblemente como un buen valor;
- f) Que el personal, en su mayoría no está profesionalizado;
- g) Que no hay desarrollo de recursos humanos, administración, marketing, y manejo de redes;
- h) Que no hay una plataforma informativa que ayude a la gestión;
- i) Que hay cuestiones que mejorar.
- j) Seguramente, como toda empresa o persona, puede aparecer resistencia al cambio;
- k) Que, en principio toda capacitación es mejor que no hacerla, pero no sabemos si hubo capacitaciones infructuosas anteriores que puede generar una mala predisposición a las instrucciones futuras;
- l) Etc.

### **Diagnostico**

Hay en la descripción del caso, evidencias notorias que muestran varios problemas:

- a) Comunicación interna deficiente entre los distintos sectores de la cadena de valor;
- b) Sistemas precarios u obsoletos de información (planillas de Excel, planillas en panel);
- c) Comunicaciones informales;
- d) Decisiones sujetas a las personas, y no a aspectos institucionales o empresariales;
- e) Problemas de almacenamiento y stock;
- f) Perdidas por robos, roturas, incapacidad de los conductores, etc.;
- g) Etc.

Hay mucha evidencia de indica que se pide solo secundario completo, y que no existen o son precarios los procesos de inducción y capacitación posterior. La falta de profesionalización parece la regla, salvo excepciones en los mandos medios y altos.

Para la cantidad de personas trabajando, sería necesario o recomendable un sector de la empresa dedicada a todos los procesos de recursos humanos.

### Conclusión diagnóstica

Desde el enfoque de los recursos humanos, y dado que:

- a) La cantidad de empleados;
- b) La diversidad de tareas;
- c) La multiplicidad de procesos
- d) La dispersión geográfica de sus sedes;
- e) La importancia del lenguaje como generativo, y de la comunicación en una organización;
- f) Los problemas y evidencias presentadas hasta ahora en la sección dedicada a análisis organizacional (debilidades de la organización);

Se concluye:

Ilustración 13: Conclusión diagnóstica (fuente propia)



- a) Que debe implementarse un plan de comunicación interna;
- b) Que deben formarse líderes para dirigir la organización, tomando como base la importancia del lenguaje, su capacidad generativa, y el hecho de que nos formamos con el lenguaje a través de él. Atento a ello, los líderes deben ser líderes con manejo de las herramientas de coaching.

Ilustración 14: Plan de Comunicación interna<sup>84</sup>

Por otro lado, las fortalezas que posee la empresa permiten afrontar el desafío. Existen los recursos económicos, humanos, y edilicios para desarrollar un poder implementar un plan de liderazgo coach y de comunicación interna.

Por otro lado, se sabe que las organizaciones que se capacitan y organizan cuentan con mejores herramientas para aprovechar las oportunidades y gestionar las amenazas.

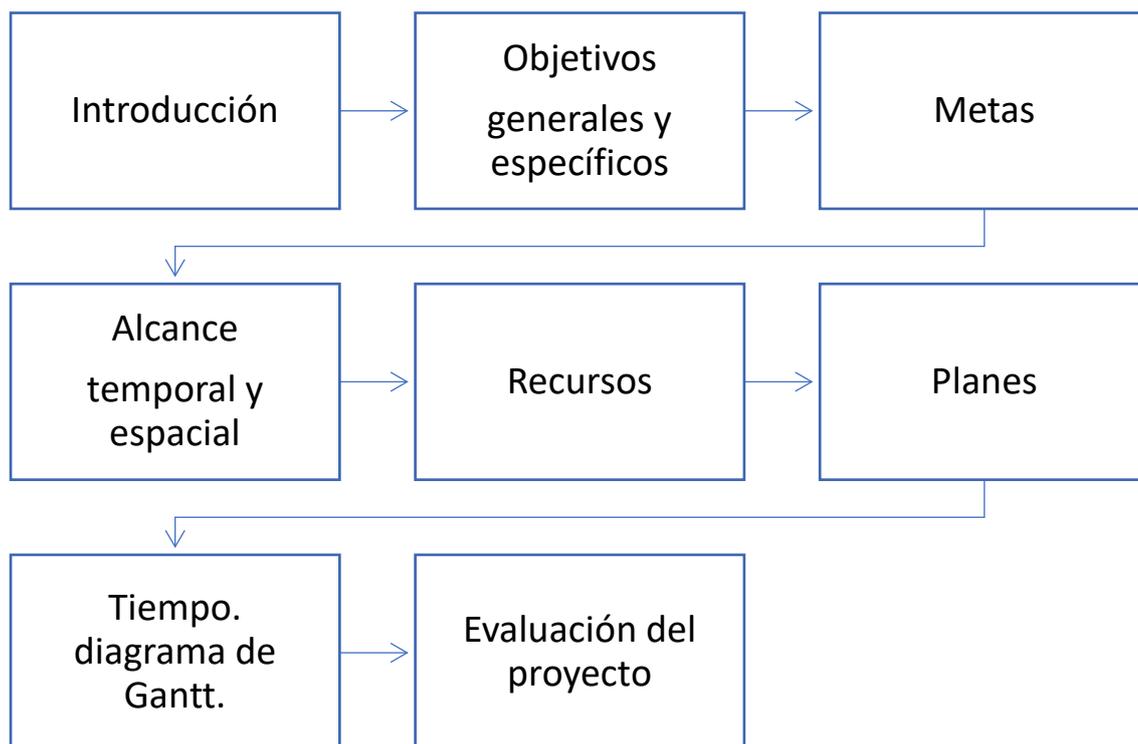
---

<sup>84</sup> Fuente <https://www.zenvia.com/es/blog/comunicacion-interna/>

## Plan de implementación<sup>85</sup>

Esta parte referida a los planes se estructura de la siguiente manera:

Ilustración 15: Proceso de exposición del plan de implementación.



### Introducción

Hay que tener en cuenta que la organización tiene más de 60 años de funcionamiento en una localidad del interior, en un entorno de confianza entre las personas, y con historias que enlazan a los integrantes más allá de la empresa: colegios comunes, parientes, vivencias, etc. Es por ello, que el trabajo a desarrollar tiene que ser muy cauteloso, prudente, respetuoso de la historia, explorando con detalle las relaciones

<sup>85</sup> Plan de implementación. En función del diagnóstico definido y las recomendaciones sugeridas, se desarrolla un plan de implementación para la organización objeto del caso. Este debe incluir: objetivos, metas, alcance, recursos, actividades y marco de tiempo. En forma genérica, el plan de implementación describe, explica y fundamenta una propuesta, con base en el análisis de situación y el diagnóstico presentados, que aparece como una alternativa válida y eficaz para solucionar el problema identificado o prevenir su recurrencia. (Universidad Siglo 21, Seminario Final de Recursos Humanos, 2023).

y lealtades existentes entre las personas. Atento a ello, se propone una implementación a largo plazo.

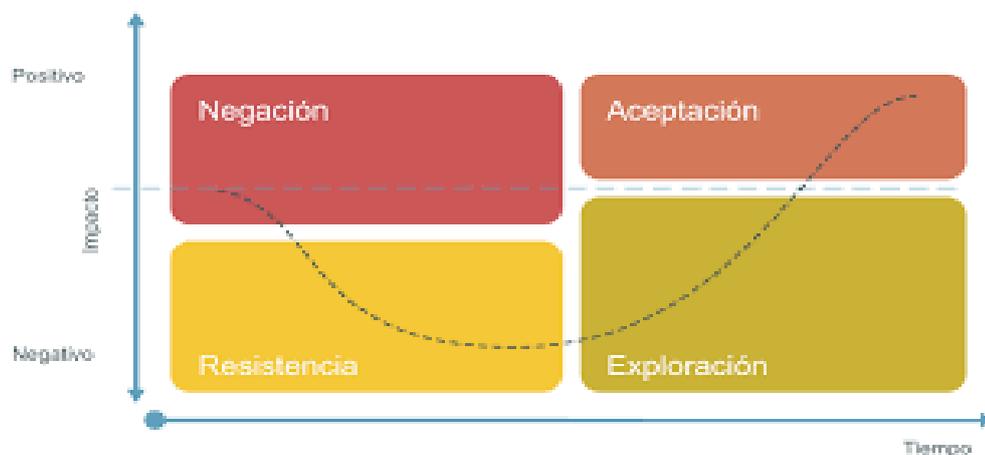
Por otro lado, la intervención en una empresa exitosa puede ser distinta a la intervención en una empresa en crisis recurrente. En este sentido es lógica la siguiente pregunta: ¿Por qué cambiar?

El hecho de ser una empresa que confió y confía en los habitantes del lugar, que a su vez son hijos o nietos de algún trabajador o amigo de los dueños de la organización, nos lleva a otra pregunta: ¿Por qué confiar en alguien de afuera?

El hecho de que siempre la organización fue exitosa, a pesar de los vaivenes de la vida política y económica del país, nos conduce al siguiente interrogante: ¿Por qué cambiar ahora?

Antes de empezar a implementar alguna propuesta, hay que tener presente, entre otras cuestiones, lo relacionado con la curva del cambio:

Ilustración 16: Curva del Cambio<sup>86</sup>



Hay dos impulsos fundamentales que gobiernan ese recorrido y durante todo el trayecto actúan como fuerzas contrapuestas: una de ellas facilita la aceptación del cambio; la otra, frena su desarrollo. La primera es la Neofilia, un impulso psicológico de fascinación por lo nuevo (...). Pero como se anticipó, ese impulso

<sup>86</sup> Ilustración referida a la curva del cambio, extraída de [https://www.google.com/search?rlz=1C1SQJL\\_esAR818AR818&q=curva+del+cambio&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKewivgITB9u\\_AhVpt5UCHYDEB3QQ0pQJegQIDRAB&biw=1745&bih=852&dpr=1.1#imgrc=YrWU08NFRmxyTM](https://www.google.com/search?rlz=1C1SQJL_esAR818AR818&q=curva+del+cambio&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKewivgITB9u_AhVpt5UCHYDEB3QQ0pQJegQIDRAB&biw=1745&bih=852&dpr=1.1#imgrc=YrWU08NFRmxyTM)

que abraza lo nuevo no está solo, convive con la neofobia, su contracara, la aversión por la novedad. (Ordóñez, 2013, p. 65). Como podemos observar, los procesos creativos e innovadores vienen acompañados por movimientos dinámicos que impactan de lleno en los miembros de la empresa o negocio. Uno de ellos, la neofilia, se puede gestar desde los inicios de la ideación del negocio en las personas que asumen que el cambio es necesario para el futuro y, de esta manera, estarán mejor preparados para transitarlo y asumirán una posición activa y positiva a la hora de vivenciar uno de ellos. Por el contrario, si en la cultura organizacional el cambio es visto como algo amenazante, aparecen movimientos de rechazo, como la neofobia, y será necesario empezar a generar sesiones de monitoreo y ajustes eficientes en los grupos que evidencien síntomas de neofobia. Es necesario aceptar y comprender que toda instauración de proyectos nuevos e innovadores genera en el cliente interno (colaboradores) y externo (clientes, usuarios, stakeholders) una serie de manifestaciones comportamentales apalancadas por el cambio sobre las que deberemos trabajar desde la posición de líderes del proyecto y de la gerencia. Estos procesos humanos y organizacionales se enmarcan en algo que se conoce como la curva del cambio. Esta curva del cambio se compone de cuatro macroprocesos: dos con atributos negativos, como la negación y la resistencia, y otros dos con atributos positivos, como la exploración y el compromiso. Todos ellos son condiciones necesarias y habitables por las personas, pero su intensidad varía de acuerdo con las características personales. En este sentido, todos atravesamos la negación, la resistencia, la exploración y el compromiso, pero las personas más innovadoras, creativas y asertivas suelen pasar muy rápido la negación y la resistencia, por lo que logran estar intrínsecamente en la exploración y en el compromiso. (Universidad Siglo 21)<sup>87</sup>

Siguiendo con la misma temática anterior, es decir, la curva del cambio, a modo de tener un diagnóstico inicial, propongo explorar en forma sincera la reacción de las personas intervinientes, con las siguientes preguntas<sup>88</sup>:

- 1) ¿Cuánta aceptación a lo nuevo tienes?

---

<sup>87</sup> En base al material de estudio de la materia Innovación para nuevos negocios sobre el tema Curva del Cambio.

<sup>88</sup> Extraídas del material de estudio de la materia Innovación para nuevos negocios sobre el tema la Curva del Cambio (Universidad Siglo 21).



Siguiendo el tema del cambio de cultura organizacional, existen tres formas o modelos de cambiarla:

- 1) el modelo del proceso evolutivo general; en este caso, el cambio surge que algo natural, ya que las organizaciones nacen, evolucionan, crecen, etc.
- 2) el modelo del proceso de adaptación al entorno; en este sentido, en la vida de las organizaciones pueden suceder muchas cuestiones, por ejemplo, crisis económicas, problemas de abastecimientos, problemas familiares o de socios, pérdidas de clientes, baja de rentabilidad, etc., que obligan a la organización a adaptarse a los nuevos requerimientos del entorno.
- 3) el modelo del proceso terapéutico: en este caso, es la organización la que detecta la necesidad de mejorar la cultura en algún aspecto y decide voluntariamente iniciar un proceso de mejoramiento.

## **Objetivos<sup>90</sup>**

### ***Objetivos Generales:***

1. Implementar un sistema de comunicación interna, lograr el desarrollo de las personas por medio del liderazgo coach y mejorar la gestión de los recursos humanos, en 2 años.

### ***Objetivos específicos***

1. Implementar un programa de liderazgo coach para los mandos altos y medios en un plazo máximo de dos años.
2. Implementar una área de recursos humanos profesionalizada acompañada por una red de facilitadores de la comunicación provenientes de la misma organización.
3. Implementar un plan de comunicación interna que involucre a todos los sectores de la organización, en un plazo máximo dos años.

---

<sup>90</sup> El objetivo general expresará el propósito del plan de implementación a través de una propuesta de acción que permita resolver el problema planteado. Los objetivos específicos definirán los propósitos particulares y alcanzables para el logro del objetivo general (Universidad Siglo 21, Seminario Final de Recursos Humanos, 2023).

4. Implementar un sistema de indicadores para revelar la evolución de la comunicación interna y el desempeño de la organización, en un plazo de máximo de 2 años
5. Mejorar en dos años, los ratios de procesos internos, clientes y financieros en un 10 %.<sup>91</sup>

### **Metas**

- 1) Alcanzar en dos años 200 horas de capacitación coaching para mandos altos;
- 2) Alcanzar en dos años 100 horas de capacitación coaching para mandos medios;
- 3) Diagnosticar correctamente la situación de la comunicación de organización en 6 meses;
- 4) Diseñar un plan de comunicación interna máximo un año;
- 5) Implementar un plan de comunicación interna en un máximo de un año y medio;
- 6) Detectar desviaciones en el plan de comunicación interna, solucionarlas, e implementar las en un máximo de 2 años.
- 7) Implementar un sistema de indicadores, de manera consensuada con los empleados, que permitan observar el impacto de los planes de acción.
- 8) Disponer de un sistema que permita recolectar y procesar información relativa a la comunicación, al clima organizacional, etc., en tiempo real.
- 9) Mejorar en un 20 % los procesos internos de la organización;
- 10) Mejorar en un 20 % la satisfacción del cliente;
- 11) Mejorar en un 20 % el resultado del ejercicio;

---

<sup>91</sup> La mejora en la perspectiva capacitación de las personas, provoca la mejora en los procesos internos de la organización. Esto a su vez, tiene el potencial de mejorar la perspectiva clientes, aumentando las ventas, lo que puede significar un mejoramiento en la perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 2019).

- 12) Implementar un área específica para la gestión de los recursos humanos;
- 13) Implementar una área administrativa;
- 14) Implementar un programa de computación que englobe todos los procesos de la organización; compras, depósito, logística, administración, ventas, recursos humanos, capacitaciones, etc.

### **Alcance<sup>92</sup>**

#### ***Extensión geográfica:***

Los planes de acción propuestos involucran a toda la organización en toda su extensión geográfica, desde su casa central en James Craik hasta sus sucursales.

#### ***Extensión temporal:***

Los planes previstos tienen una duración provisoria de implementación de 2 años.

### **Recursos involucrados**

#### ***Recursos generales para la implementación:***

#### **Recursos físicos:**

Espacio físico dentro de las instalaciones principales de la organización central, que permita el desarrollo de las actividades inherentes a la función (administración, recursos humanos), pero que a su vez permita la exploración de la realidad, de las relaciones informales, de los problemas, etc. En este sentido, el espacio físico no debe estar escondido o alejado del centro de actividades y decisiones.

Sin embargo, hay que tener en cuenta el significado del espacio para las personas que actualmente están en la organización. En este sentido hay que resolver algunas preguntas previamente: ¿alguien ocupa previamente el lugar? ¿alguien quería o sentía que se merece ese lugar? ¿el uso del espacio puede entenderse como un problema de territorio?

---

<sup>92</sup> Describe en términos generales las propuestas o estrategias que se propone implementar dentro del límite geográfico y temporal en el que se desarrollará. (Universidad Siglo 21, Seminario Final de Recursos Humanos, 2023).

**Recursos humanos:**

Para la implantación que lleven a cumplir los objetivos necesariamente requiere de personas, pero: ¿de la misma organización o externas? ¿alguien hacia la tarea previamente? ¿alguien quería ese lugar y no fue aceptado? ¿alguien entiende que no tuvo la oportunidad mostrar sus capacidades para ocupar la función? Etc. Para empezar se requiere un profesional de recursos humanos para que lleve adelante todo el proceso. Posteriormente, se incorporará servicios administrativos, capacitadores, etc. Y en este sentido, ¿capacitadores internos o externos? ¿se les otorga la posibilidad a los miembros de la organización de ser parte del proceso de cambio?

Se propone para comenzar al presente, abogado, magister en derecho procesal, docente universitario, y aspirante a licenciado en gestión de los recursos humanos, a conducir el proceso. Remuneración inicial \$400.000 (para julio/2023), horario flexible, híbrido.

Se propone adicionalmente el acompañamiento en el área de recursos humanos, a varias personas de la organización, que tengan el perfil de facilitadores de la comunicación, que pueda disponer de horas según su actividad para interiorizarse de las herramientas de gestión de recursos humanos y servir como vías de comunicación descendente, ascendente y horizontal. Se trata de asistentes voluntarios, referentes de cada sector, que gocen de consenso entre sus compañeros, que pueden coincidir o no con los referentes formales de cada sector. Considero muy importante esta integración a fin de:

1. Generar espacios de información multidireccional (ascendente, descendente y horizontal).
2. Disminuir la resistencia al cambio y la incertidumbre;
3. Favorecer la comunicación organizacional.
4. Conocer e interactuar en las subculturas de cada sector (deposito, logística, ventas, administración, etc.).

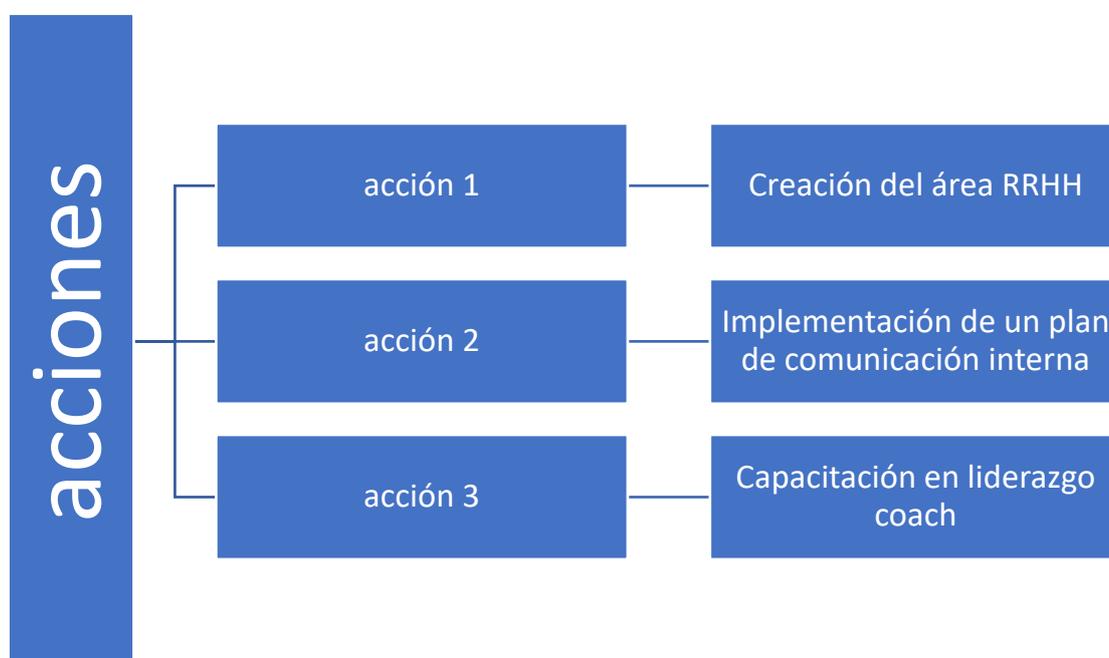
**Recursos materiales:**

1. Muebles de oficina.
2. Computadoras
3. Servicio de internet.
4. Materiales de librería.

5. Sistema de gestión informática con módulos escalables, específico para el rubro de mayoristas, minoristas y distribuidores, que contienen módulos de logística, facturación, stock, compras, proveedores, gastos, ingresos, egresos, recursos humanos, etc..<sup>93</sup>

### Acciones concretas por desarrollar

Ilustración 18: Acciones concretas a desarrollar (fuente propia)



#### *Acción 1: Creación del área de recursos humanos*

##### **Fundamentación**

Toda organización empresarial combina recursos para el logro de sus fines. Desde el punto de vista económico, se conoce este fenómeno como factores de producción

<sup>93</sup> Existen empresas de software que brindan el servicio a cambio de un pago mensual por el acceso al programa más un costo adicional por usuario. En este sentido se pueden consultar los siguientes proveedores : <https://gemovil.com.ar/s/software-y-sistemas-de-gestion-para-distribuidores-y-mayoristas/> ; <https://gestioncomercio.com.ar/programa-para-distribuidoras-proveedores/>; <https://www.sinergis.com.ar/>



organización; c) integración, d) dirección y e) control. (Universidad Siglo 21, Administración de recursos humanos. Administración estratégica de recursos humanos)

Por otro lado, y siguiendo las enseñanzas derivadas del cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2019) la perspectiva formación y crecimiento es la que permite la realización de las otras perspectivas, tales como la financiera, la del cliente y la de los procesos internos.

En este sentido, área de recursos humanos es la encargada de desarrollar las potencialidades humanas en beneficio de las personas, la organización y el entorno.

### **Acciones**

- 1) Asignar un espacio físico disponible para el ejercicio de la función típica del área de RRHH.
- 2) Realizar el equipamiento necesario (computadoras, 2 escritorios, bibliotecas, conexión a internet)
- 3) Contratar un servicio externo de RRHH. Se ofrece en este sentido el propio escribiente, como licenciado de RRHH.
- 4) Interiorización de los aspectos de la organización.
- 5) Implementar una red de facilitadores.
- 6) Implementar una área de colaboración administrativa y gestión de indicadores.
- 7) contratación de un programa de computación por abono para la gestión de los RRHH y módulos administrativos, de ventas, compras, stock, etc. a fin de que se desempeñe como vínculo unificador de todas las acciones y comunicaciones de la empresa.
- 8) Reuniones con los superiores
- 9) Reuniones con los mandos medios
- 10) Reuniones con los colaboradores
- 11) Conocimiento de todas las sedes y procesos (ventas, administración, deposito, logística, etc.).
- 12) Seguimiento y evaluación (cuantitativa y cualitativa) de la implementación del área de RRHH

### Recursos

- a) Oficina para recursos humanos;
- b) Muebles de oficina;
- c) Conexión a internet;
- d) Material de librería;
- e) Asistente para las tareas administrativas de RRHH.
- f) Programa de computación de pago mensual con módulos de toda la organización.

Tabla 7: Recursos necesarios para la acción 1.

Acción	necesidad	recursos involucrados	costo
1	Espacio físico	oficina	
2	Equipamiento	computadoras, escritorios, librería, teléfono.	\$1,000,000.00
3	Contratación de Lic. RRHH	Lic. RRHH, \$ 400.000 (19 meses)	\$7,600,000.00
4	Interiorización.	tiempo de contrato	
5	Red de facilitadores	tiempo de contrato	
6	Contratación de Administrativo	Lic. Administración o contador	\$3,800,000.00
7	Contratación del programa de RRHH, Administración, etc.	programa	\$1,500,000.00
8	Reuniones con los superiores	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
9	Reuniones con los mandos medios	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
10	Reuniones con los colaboradores	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
11	Conocer todas las sedes y procesos	tiempo de contrato	
12	Controlar, evaluar.	programa	

### Tiempo

En forma permanente. Sin embargo, en la calendarización (diagrama de Gantt) se tienen en cuenta las siguientes secuencias:

Tabla 8: Calendarización de la Acción 1.

Acción	Resp.	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	
1	Espacio físico	RRHH																	
2	Equipamiento	RRHH																	
3	Contratación de Lic. RRHH	RRHH																	
4	Interiorización.	RRHH																	
5	Red de facilitadores	RRHH																	
6	Contratación de Administrativo	RRHH																	
7	1 Contratación del programa de RRHH, Administración, etc.	RRHH																	
8	Reuniones con los superiores	RRHH																	
9	Reuniones con los mandos medios	RRHH																	
10	Reuniones con los colaboradores	RRHH																	
11	Conocer todas las sedes y procesos	RRHH																	
12	Controlar, evaluar.	RRHH																	



- g) Desarrollo corregido
- e) Inducción al personal
- f) Comienzo de implementación en todo el público interno.
- g) Revisión. Ajustes.
- h) Versión definitiva.
- i) Revisión anual. Ampliación y corrección.

### Recursos

La gestión de la comunicación interna y la implementación del manual respectivo se coordina por el área de Recursos humanos (ya existente en la organización desde el plan 1).

Tabla 9: Recursos utilizados en la acción 2.

N°	Acción	recurso	costo
13	Concientización con superiores	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
14	Concientización sobre Manual de Comunicación interna	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
15	Concientización sobre ventajas de programas de computadora	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
16	Desarrollo de manual de comunicación interna	oficina, viaticos, movilidad,	\$100,000.00
17	Prueba. Correcciones.		
18	Implementación		
19	Control. Corrección.		
20	Versión definitiva	impresiones	\$50,000.00
21	Revisión anual. Ampliaciones.		

### Tiempo

Un año y medio según la siguiente secuencia de acciones.

Tabla 10: Calendarización de la acción 2.

Acción		Resp.	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24		
13	2	Concientización con superiores	RRHH																		
14		Concientización sobre Manual de Comunicación interna	RRHH																		
15		Concientización sobre ventajas de programas de computadora	RRHH																		
16		Desarrollo de manual de comunicación interna	RRHH																		
17		Prueba. Correcciones.	RRHH																		
18		Implementación	RRHH																		
19		Control. Corrección.	RRHH																		
20		Versión definitiva	RRHH																		
21	Revisión anual. Ampliaciones.	RRHH																			

### ***Acción 3: Capacitación en liderazgo coach***

#### **Fundamentación**

Atento al material de la materia Grupo y Liderazgo, en su sección aprendizaje en las organizaciones, surge que existe tensión entre organizaciones tradicionales y organizaciones inteligentes. En este sentido, se expresa:

Sabemos hoy que lo que distinguirá a una organización inteligente de aquellas que no lo son (usualmente, las tradicionales, con roles rígidamente marcados, como autoridad, capataz y líder en una sola figura, con la obediencia junto al miedo como recurso para el trabajo, etc.) será el dominio de ciertas disciplinas básicas. En este sentido, resultan relevantes las “disciplinas de la organización inteligente” (Senge, 1990, p. 14) (Universidad Siglo 21, Grupo y Liderazgo. Aprendizaje en la empresa).

También menciona el material, siguiendo a Peter Senge (1990), que existen 5 (cinco) tecnologías de la empresa inteligente: a) Pensamiento sistémico; b) dominio personal; c) modelos mentales; d) visión compartida; e) Aprendizaje en equipo; En función de lo expresado, de la creencia en apostar al desarrollo de las personas, de dotarlas de las habilidades o tecnologías de las organizaciones inteligentes, es que se fundamenta la inclusión de formación específica en coach.

Ilustración 21:Liderazgo coaching<sup>97</sup>



<sup>97</sup> Fuente <https://baiformacion.es/areas-de-formacion/el-lider-coach-aprende-a-ser-un-lider-eficaz/>

### Acciones:

- 1) El área de RRHH que lidera el proceso de intervención en la organizaciones, convocara y realiza una reunión con máximos referentes para explicar y concientizar sobre el rol del área de RRHH, la importancia de la formación de las personas en general, y del desarrollo particular de a través del coaching. Se comparará el liderazgo tradicional con el liderazgo coaching.
- 2) Concientización sobre la influencia de los RRHH en los resultados de las organizaciones (perspectivas procesos internos, clientes, y financiera).
- 3) Realización de cursos de liderazgo coach en CADAM / CAME<sup>98</sup>
- 4) Realización de cursos presenciales de coach en Universidad Siglo 21 hibrido.
- 5) Concientizaciones periódicas, mensuales sobre como intervendría un líder coach en la empresa en situaciones reales. Puesta en común de problemas reales e intervenciones posibles.
- 6) Evaluación de resultados cualitativos y cuantitativos.

### Recursos

Hay distintos precios, según la condiciona de socio de la Cámara o estudiante ajeno a la institución.

Se sugiere comenzar con la capacitación virtual de CADAM para empezar a desarrollarse *entre pares*, para luego profundizar el estudio y mejoramiento personal con la Diplomatura que brinda la Universidad Siglo 21, de manera presencial.

Se necesita como recursos; computadoras existentes en el trabajo o domicilio particular; b) Servicios de internet existentes en el trabajo o domicilio particular; c) Pago del curso: \$ 30.000 a distancia provisto por CADAM<sup>99</sup>. Otra alternativa es el servicio que

---

<sup>98</sup> Atento a que la misma Cámara Argentina de distribuidores y autoservicios mayoristas brinda ese servicio de capacitación, y es al mismo tiempo el principal referente en la materia por ser una actor clave en la industria donde está inmersa la organización (Redolfi), es que se recomienda que la utilización de estos servicios profesionales.

<sup>99</sup> Curso dictado por CADAM denominado Liderazgo, Coaching y gestión del cambio con echa de inicio el 07/08/2023 al 04/09/2023. <http://plataforma.came-educativa.com.ar/course/>

prevé la Universidad Siglo 21 de capacitación el liderazgo coach<sup>100</sup> presencial en sede campus. De \$ 200.000 aproximadamente, o *capacitaciones in compay*.

En el anexo M se describe un programa de liderazgo coach tentativo.

Tabla 11: Recursos acción 3.

Acción	necesidad	recursos involucrados	costo
22	Concientización coach	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
23	Concientización RRHH	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
24	Realización curso CADAM	curso	\$30,000.00
25	Realización diplo Universidad S21	diplomatura	\$200,000.00
26	Concientizaciones periodicas	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
27	Evaluación de resultados	programa	
			\$290,000.00

### Tiempo

Asistir virtual o presencialmente a las clases programadas y realizar las tareas correspondientes.

Tabla 12: Calendarización de la acción 3.

<sup>100</sup> La Universidad Siglo 21 dicta la diplomatura en Liderazgo coach y e inteligencia emocional, duración 7 meses, formato de cursado presencial o educación distribuida. <https://21.edu.ar/oferta-academica/diplomatura-en-liderazgo-coach-e-inteligencia-emocional>

	Acción	Resp.	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
22	Concientización coach	RRHH																	
23	Concientización RRHH	RRHH																	
24	Realización curso CADAM	cadam																	
25	Realización diplo Universidad S21	Us21																	
26	Concientizaciones periodicas	RRHH																	
27	Evaluación de resultados	RRHH																	

### Recursos involucrados en todas las acciones.

Tabla 13: Recursos involucrados en las acciones (fuente propia)

Acción	necesidad	recursos involucrados	costo
1	Espacio físico	oficina	
2	Equipamiento	computadoras, escritorios, librería, teléfono	\$1,000,000.00
3	Contratación de Lic. RRHH	Lic. RRHH, \$ 400.000 (19 meses)	\$7,600,000.00
4	Interiorización.	tiempo de contrato	
5	Red de facilitadores	tiempo de contrato	
6	Contratación de Administrativo	Lic. Administración o contador	\$3,800,000.00
7	Contratación del programa de RRHH, administración, etc.	programa	\$1,500,000.00
8	Reuniones con los superiores	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
9	Reuniones con los mandos medios	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
10	Reuniones con los colaboradores	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
11	Conocer todas las sedes y procesos	tiempo de contrato	
12	Controlar, evaluar.	programa	
13	Concientización con superiores	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
14	Concientización sobre Manual de Comunicación interna	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
15	Concientización sobre ventajas de programas de computadora	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
16	Desarrollo de manual de comunicación interna	oficina, viáticos, movilidad,	\$100,000.00
17	Prueba. Correcciones.		
18	Implementación		
19	Control. Corrección.		
20	Versión definitiva	impresiones	\$50,000.00
21	Revisión anual. Ampliaciones.		
22	Concientización coach	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
23	Concientización RRHH	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
24	Realización curso CADAM	curso	\$30,000.00
25	Realización diplo Universidad S21	diplomatura	\$200,000.00
26	Concientizaciones periódicas	oficina, sillas, pantalla, refrigerio	\$20,000.00
27	Evaluación de resultados	programa	
			\$14,460,000.00

## Marco de tiempo para la implementación

Ilustración 22: Calendarización de planes de acción (fuente propia).

Acción	Resp.	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	
1 Espacio físico	RRHH																		
2 Equipamiento	RRHH																		
3 Contratación de Lic. RRHH	RRHH																		
4 Interiorización.	RRHH																		
5 Red de facilitadores	RRHH																		
6 Contratación de Administrativo	RRHH																		
7 <b>1</b> Contratación del programa de RRHH, Administración, etc.	RRHH																		
8 Reuniones con los superiores	RRHH																		
9 Reuniones con los mandos medios	RRHH																		
10 Reuniones con los colaboradores	RRHH																		
11 Conocer todas las sedes y procesos	RRHH																		
12 Controlar, evaluar.	RRHH																		
13 <b>2</b> Concientización con superiores	RRHH																		
14 Concientización sobre Manual de Comunicación interna	RRHH																		
15 Concientización sobre ventajas de programas de computadora	RRHH																		
16 <b>2</b> Desarrollo de manual de comunicación interna	RRHH																		
17 Prueba. Correcciones.	RRHH																		
18 Implementación	RRHH																		
19 Control. Corrección.	RRHH																		
20 Versión definitiva	RRHH																		
21 Revisión anual. Ampliaciones.	RRHH																		
22 <b>3</b> Concientización coach	RRHH																		
23 Concientización RRHH	RRHH																		
24 Realización curso CADAM	cadam																		
25 Realización diplo Universidad S21	Us21																		
26 Concientizaciones periódicas	RRHH																		
27 Evaluación de resultados	RRHH																		

### Evaluación del proyecto de inversión. ROI.

Para el cálculo del ROI, se tiene:

- 1) Un valor de referencia de resultado del ejercicio es el que se expresa en los estados contables de 2018, por un valor de \$10,417,452.07
- 2) Se actualiza ese dato de referencia hasta 2022, con la información histórica de la inflación publicada por INDEC-
- 3) Desde 2023, la actualización se realiza por estimaciones anuales hasta 2024.
- 4) Debe tenerse en cuenta, que la propuesta de mejoramiento no solo implica beneficios cuantitativos, ya que apunta también a un mejoramiento de la persona en su misma-
- 5) El cálculo del ROI se realiza teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{(\text{Beneficio de la inversión} - \text{Costo de la Inversión}) * 100}{\text{Costo de la inversión}}$$

$$ROI: \frac{(\$53,423,091.89 - \$14,460,000.00) * 100}{\$14,460,000.00}$$

ROI: 269 %, que implica que, por cada peso invertido en la propuesta, recupero \$2.69.

Tabla 14: Cálculo del ROI (fuente propia).

año	inflación anual	resultado del ejercicio	inversion	Espero aumento 20 %	beneficio	ROI
2018	s/d	\$10,417,452.07				
2019	53.55%	\$15,995,997.66				
2020	42.02%	\$22,717,515.87				
2021	50.90%	\$34,280,731.45				
2022	94.80%	\$66,778,864.86				
2023	100.00%	\$133,557,729.72	\$14,460,000.00			
2024	100.00%	\$267,115,459.44		\$320,538,551.33	\$53,423,091.89	269%

Nota: se toma como base el resultado del ejercicio de 2018, y luego se lo ajusta por inflación historia y esperada.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- I. Es posible realizar una intervención desde el ámbito de los recursos humanos en esta organización. Existe viabilidad política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.
- II. El prediagnóstico de la situación de la empresa, en base a los discursos ofrecidos en el caso práctico, posibilitó la generación de propuestas de intervención.
- III. Se reconocen numerosas debilidades y amenazas, pero también, variadas fortalezas y oportunidades;
- IV. Se tiene en cuenta que la organización es exitosa en el mercado interno, y ya tiene desarrollada una red de comercialización y distribución en varias provincias argentinas. Es decir, se reconoce la existencia de la organización y se valora lo existente. Se reconocen brechas y posibilidades de mejora.
- V. Se reconoce que tiene problemas en el área administrativa;
- VI. Hay que reconocer que la organización no tiene área de recursos humanos, lo que no implica inexistencia total de funciones asociadas a ello. El marco teórico nos brinda justificaciones necesarias que recomiendan la existencia de una área dedicada a los RRHH. Atento a ello, se crea el sector correspondiente, que, a su vez, dirige el resto de las propuestas.
- VII. Se reconoce que existe comunicación en la organización, ya que siempre hay comunicación. Sin embargo, el marco teórico nos indica las razones para dirigir, encausar esa comunicación. Atento a ello, se diagnostica la situación, se reconoce la brecha, se fijan objetivos comunicacionales, se realizan concientizaciones, reuniones, y el diseño de un manual de comunicación interna. Accesoriamente, se centraliza gran parte de la

actividad (y comunicación) de la organización en una programa de computación con módulo de RRHH, compras, ventas, etc.

- VIII. Se reconoce la importancia del liderazgo en las organizaciones. Se reconocen los tipos de líder existente. El marco teórico nos ofrece justificaciones relevantes que hacen que se tome la decisión de encargar un formato de liderazgo de tipo coach, útil para el desarrollo de las personas, de la organización y del entorno. En este sentido, se realizan capacitaciones on line y presenciales para la capacitaciones de los niveles directivos de la organización.
- IX. El marco teórico nos concientiza sobre la importancia de los recursos humanos en las organizaciones. Mejorar los RRHH, puede implicar mejorar los procesos internos, y con ellos, mejorar la perspectiva de los clientes, aumentando o brindando mejores condiciones para mejorar la rentabilidad, o, en su caso, afrontar la adversidad con mejores herramientas.
- X. EL ROI de 269 % indica que la inversión o el costo de la realización de la propuesta en la organización es rentable. Por cada peso invertido de recuperarían \$ 2.69 en un año y medio.
- XI. Sin embargo, más allá del rendimiento cuantitativo estimado, la implementación de una área específica de recursos humanos, administración, la red de facilitadores de la comunicación, el manual de procedimientos interno, y la formación en líderes coach, deberían posicionar a la organización y a las personas, en un nivel superior al que estaban antes del inicio de las propuestas. debería experimentarse una organización más ordenada, más capacitada, más sensible a verificar la cultura y la comunicación interna, más sensible a encontrar brechas de aprendizaje, más optimizada en solucionar problemas de inducción, selección y contratación del personal.
- XII. La generación de datos de toda la organización, accesibles en general a todo el personal (según sus permisos), permite mayor integración de las personas, y una mejor autogestión.
- XIII. Las propuestas aplicadas pueden generar cambios en la cultura organizacional y en los valores de la empresa. En el diagnostico, se aprecia como valiosa la confianza, aunque haya perdidas, ineficiencias, desorden

administrativo, falta de solución de las brechas de conocimiento, etc. Posiblemente, al valor confianza, se le agregue el valor orden, capacitación, mejora continua, etc.

### **Recomendaciones**

1. Hay que reconocer que es una organización exitosa, y, por lo tanto, también hay que valorar toda su fortaleza, para no destruir, minimizar, o eliminar algunas de sus cualidades. En síntesis, cuidar lo bueno, sus fortalezas;
2. Hay que aprovechar las oportunidades existentes y crear nuevas oportunidades. El desarrollo coach y de los sectores administrativos y recursos humanos, pueden permitir nuevas posibilidades;
3. Hay que gestionar las debilidades;
4. Hay que prepararse para las amenazas; en este sentido, la capacitación brindada por la CADAM y la asistencia a congresos donde se pueda conocer la realidad de la industria y las expectativas para futuro, puede preparar a las personas y a la organización para gestionar en mejores condiciones las amenazas;
5. La organización es una *red de conversaciones*, diálogos, propuestas, aceptaciones, juicios, expectativas, esperanzas, etc. entre personas. Hay que prestar atención a las conversaciones expresas y las silenciosas, implícitas. Hay que prestar atención, adicionalmente, a los silencios, a la intención voluntaria de no participar.
6. Reconocer la cultura organizacional y las subculturas (deposito, administración, etc.)
7. Favorecer la red de facilitadores de la comunicación:
8. Planificar. Se puede apreciar en parte de los discursos del caso, que la rentabilidad del sector está disminuyendo. Hay que prever escenarios y planificar al respecto;
9. Hay que valorar la recolección y procesamiento de datos. Debe haber información relevante de la organización entiendo real y respuestas alineadas con los fines de organización.

10. Mejorar los planes de marketing, las páginas web, las listas de precios on line (que no funcionan);
11. Observar la rotación del personal<sup>101</sup> (muchas solicitudes por Instagram que se pueden ver en los anexos de este trabajo) y la falta de promoción interna (se busca externamente supervisor de vendedores<sup>102</sup>).
12. Reconocer el poder del lenguaje, y su poder generativo.
13. Entender que lo que dicen las personas, refleja parte de lo que la persona es. En este sentido, *los juicios siempre hablan de quienes los emiten* (Echeverría, 2017, pág. 126).
14. Escuchar. Entender que decimos lo que decimos, y los demás escuchan lo que escuchan: decir y escuchar son fenómenos diferentes (Echeverría, 2017, pág. 140). En consecuencia, debemos escuchar. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación (Echeverría, 2017, pág. 138).
15. Vigilar continuamente la ejecución de los planes.

---

<sup>101</sup> Ver publicaciones en Instagram buscando personal que figuran como anexos en este trabajo.

<sup>102</sup> Ver anexos.

## Referencias

- Alemaný, J. (2022). *Liderazgo imperfecto. Educando a los líderes del siglo XXI*. Madrid: Azimut.
- Antognolli, S. E. (2020). *Re-estructurando la empresa familiar. Kit de herramientas*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Argentina, B. C. (2007). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/inf2006.pdf>
- Babor, S. J. (2009). *Un antropólogo en la empresa familiar. De la cultura de la gestión a la gestión de la cultura*. Buenos Aires: Gran Aldea editoriales.
- Bilinkis, S. (2021). *Guía para sobrevivir al presente. Atrapados en la era digital*. Buenos Aires: Grijalbo.
- Blake, O. J. (2008). *Así aprendieron a trabajar. Cómo se construyó la capacitación laboral en la Argentina*. Buenos Aires: Granica.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Dircom.
- CADAM. (abril de 2023). *Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas*. Obtenido de [https://www.cadam.com.ar/files/revistas/20230523150611\\_revista-n166-web.pdf](https://www.cadam.com.ar/files/revistas/20230523150611_revista-n166-web.pdf)
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Asturias: MC Graw Hill.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (2012). *Primero lo Primero*. Buenos Aires: Paidós.
- Dalton, M., Hoyle, D. H., & Watts, M. W. (2007). *Relaciones Humanas*. Mexico: Thomson Editores S.A.
- Echeverría, R. (2017). *Ontología del Lenguaje*. Avellaneda: Ediciones Granica S.A.
- Fisher, R., & Ury, W. (2018). *¡sí, de acuerdo!* Caba: Editorial Vergara.
- Furman, M. (2021). *Enseñar Distinto. Guía para innovar sin perderse en el camino*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores Argentina S.A.

- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Ediciones B Argentina S.A.
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson educación S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2019). *El Cuadro de Mando Integral*. Caba: Valleta Ediciones S.R.L.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Kupferberg, J. (04 de 2023). Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la empresa AJ & JA Redolfi SRL- Tesis de grado. Córdoba: <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/27363>.
- López Benedí, J. A. (2013). *La comunicación integral. Teoría y prácticas*. Barcelona: Ediciones obelisco.
- Martínez Moreno, A. (2014). *Liderazgo y coaching*. Obtenido de Col- legi Oficial de Psicolegs Comunitat Valenciana: <https://www.informaciopsicologica.info/revista/article/view/205>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Berdarda, G., & Smith, A. (2019). *Diseñando la propuesta de valor*. Caba: Ediciones Valleta S.R.L.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *EL plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic .
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1999). *Economía*. . Madrid: Mc Graw Hill.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning .
- Universidad Siglo 21. (2023). Seminario Final de Recursos Humanos. <https://siglo21.instructure.com/courses/18236/>.
- Universidad Siglo 21. (s.f.). Administración de recursos humanos. Administración estratégica de recursos humanos. [siglo21.instructure.com](https://siglo21.instructure.com).
- Universidad Siglo 21. (s.f.). Cultura Organizacional. Material de estudio de la materia provisto en plataforma Canvas. [siglo21.instructure.com](https://siglo21.instructure.com).
- Universidad Siglo 21. (s.f.). Grupo y Liderazgo. Aprendizaje en la empresa. [siglo21.instructure.com](https://siglo21.instructure.com).

Universidad Siglo 21. (s.f.). Innovación para nuevos negocios. Material de estudio en plataforma Canvas. siglo21.instructure.com.

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administracion. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: Mc Graw Hill.

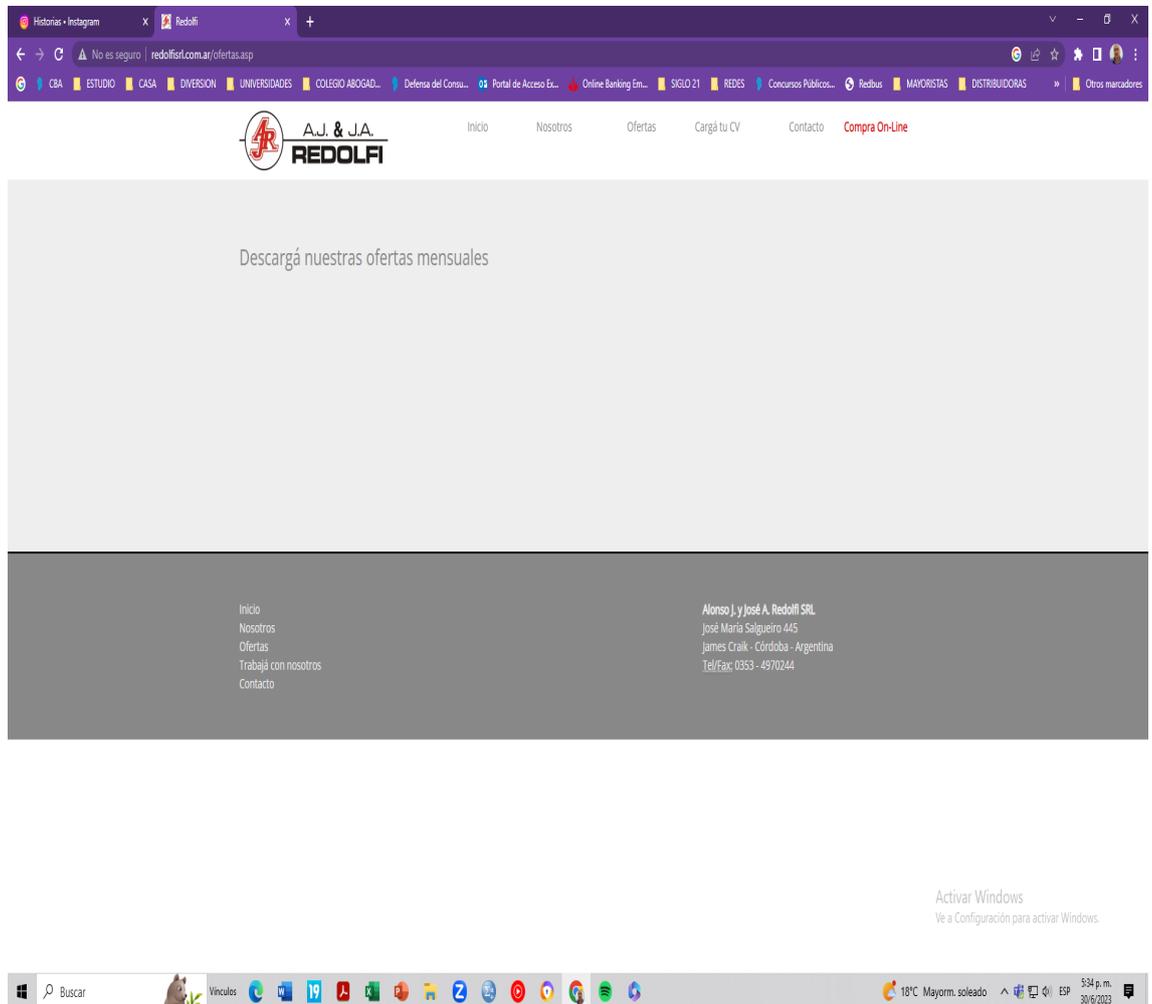
Werther, W. B., & Davis, K. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición*. MC Graw Hill.

Whitmore, J. (2003). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.

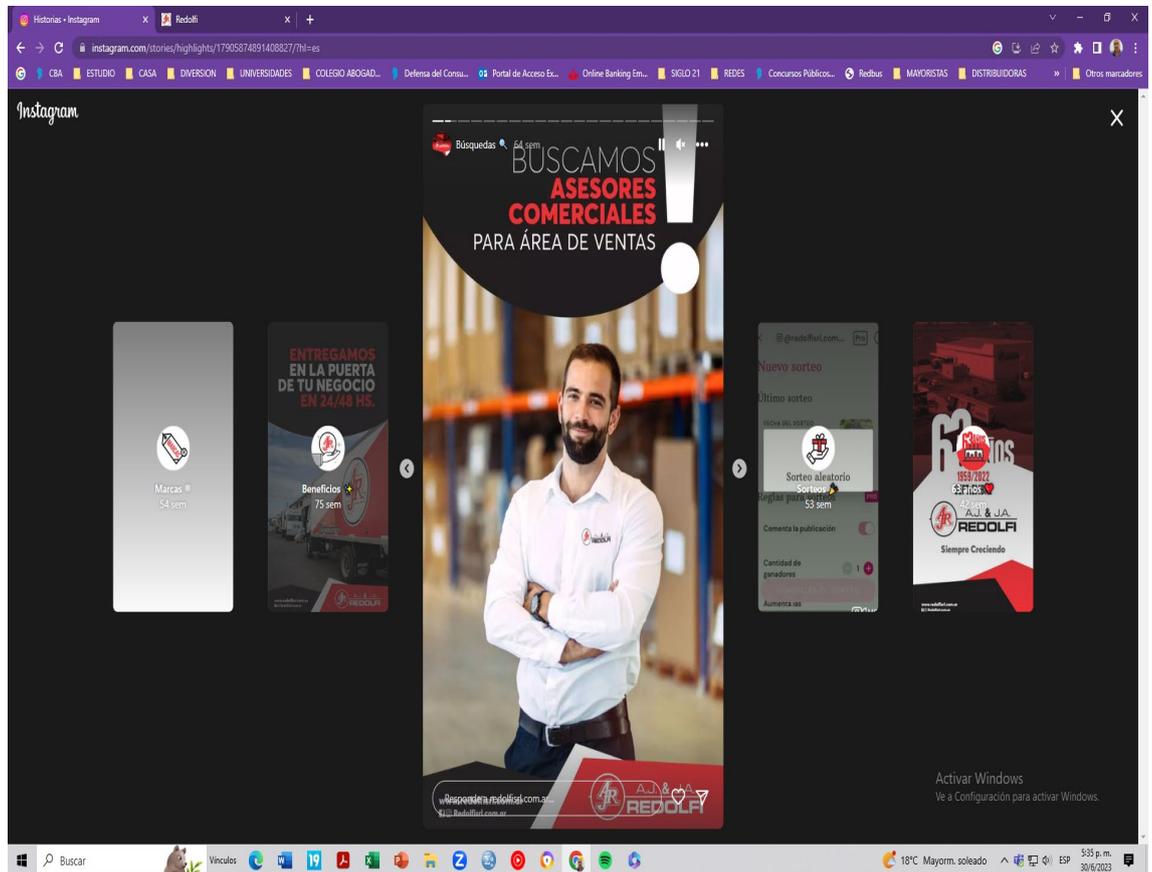
Young, K. P. (2023). *FORBES*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/columnistas/un-repaso-historia-infiernos-tributarios-n36174>

## Anexos

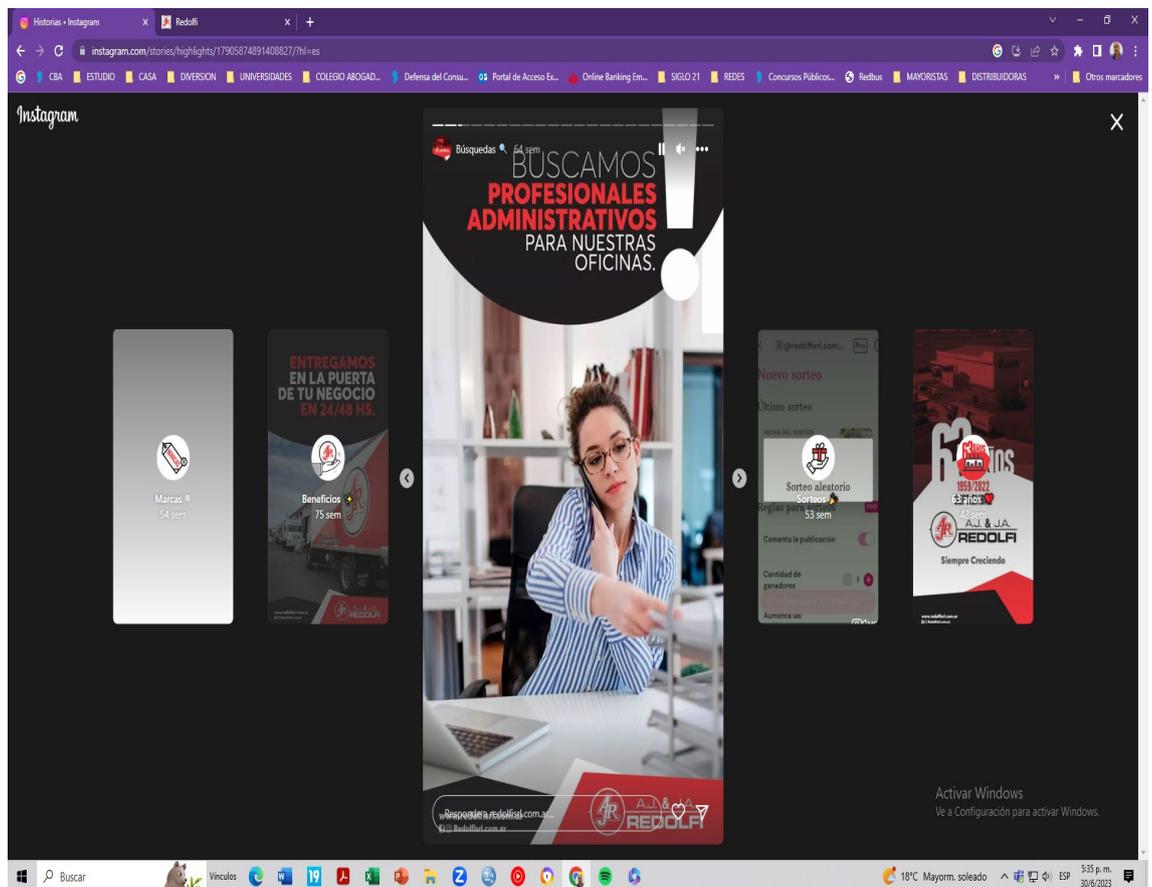
### Anexo A: página de ventas que no funciona.



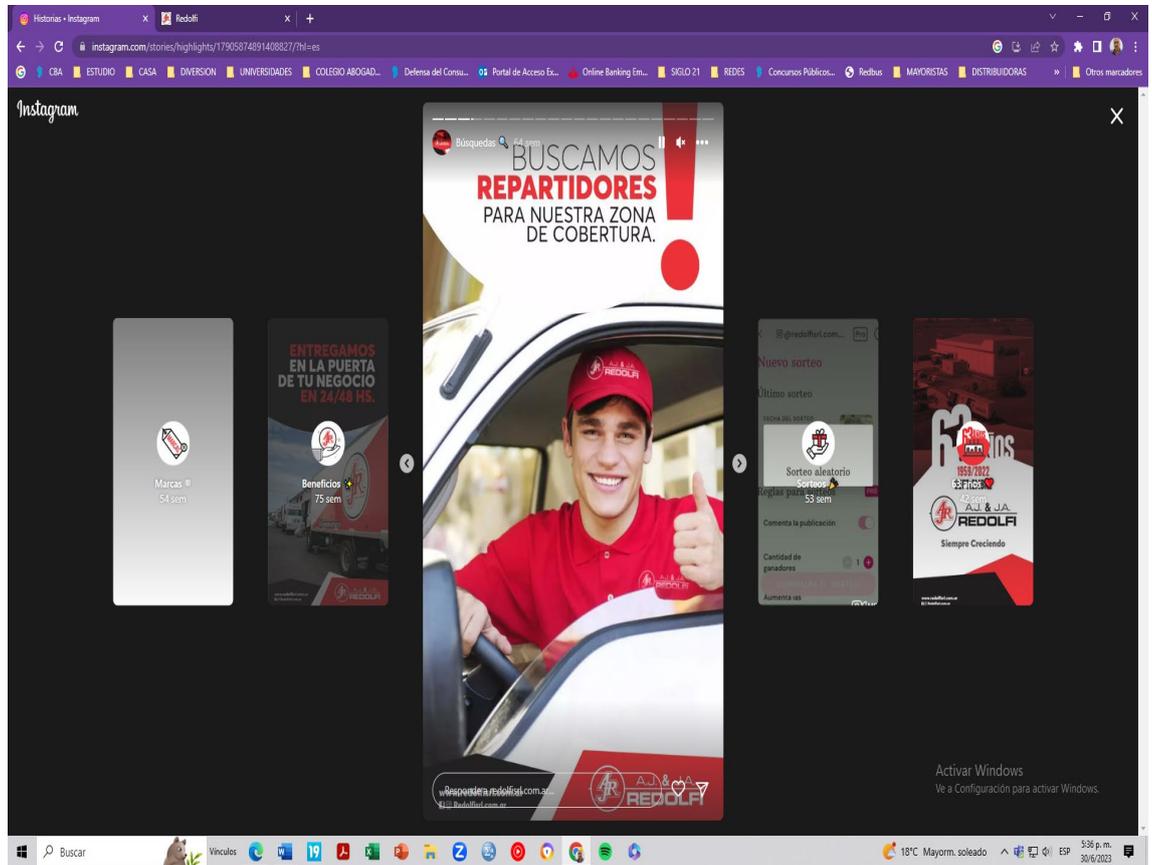
## Anexo B: búsqueda de Asesores comerciales por Instagram.



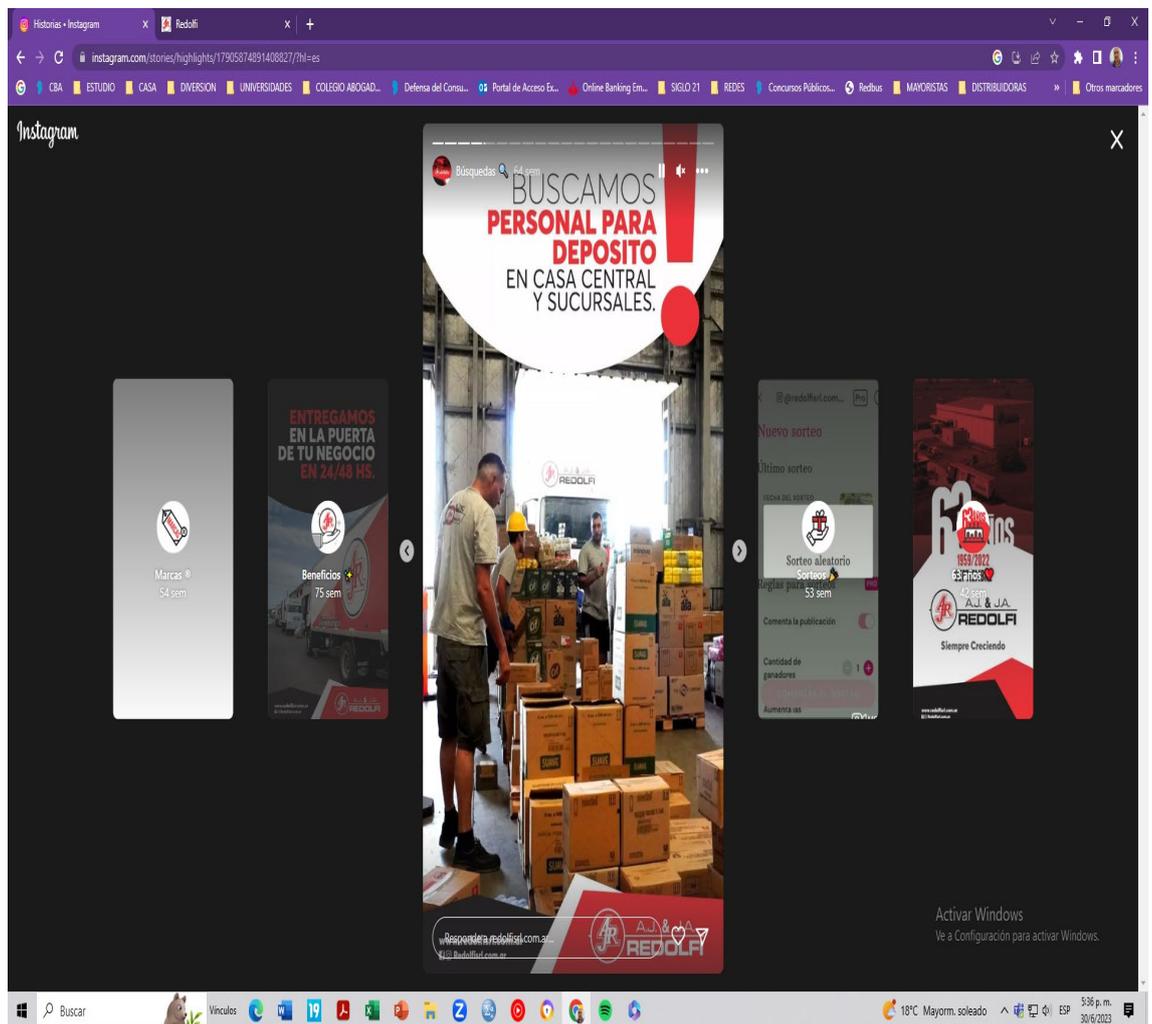
## Anexo C: búsqueda de profesionales administrativos.

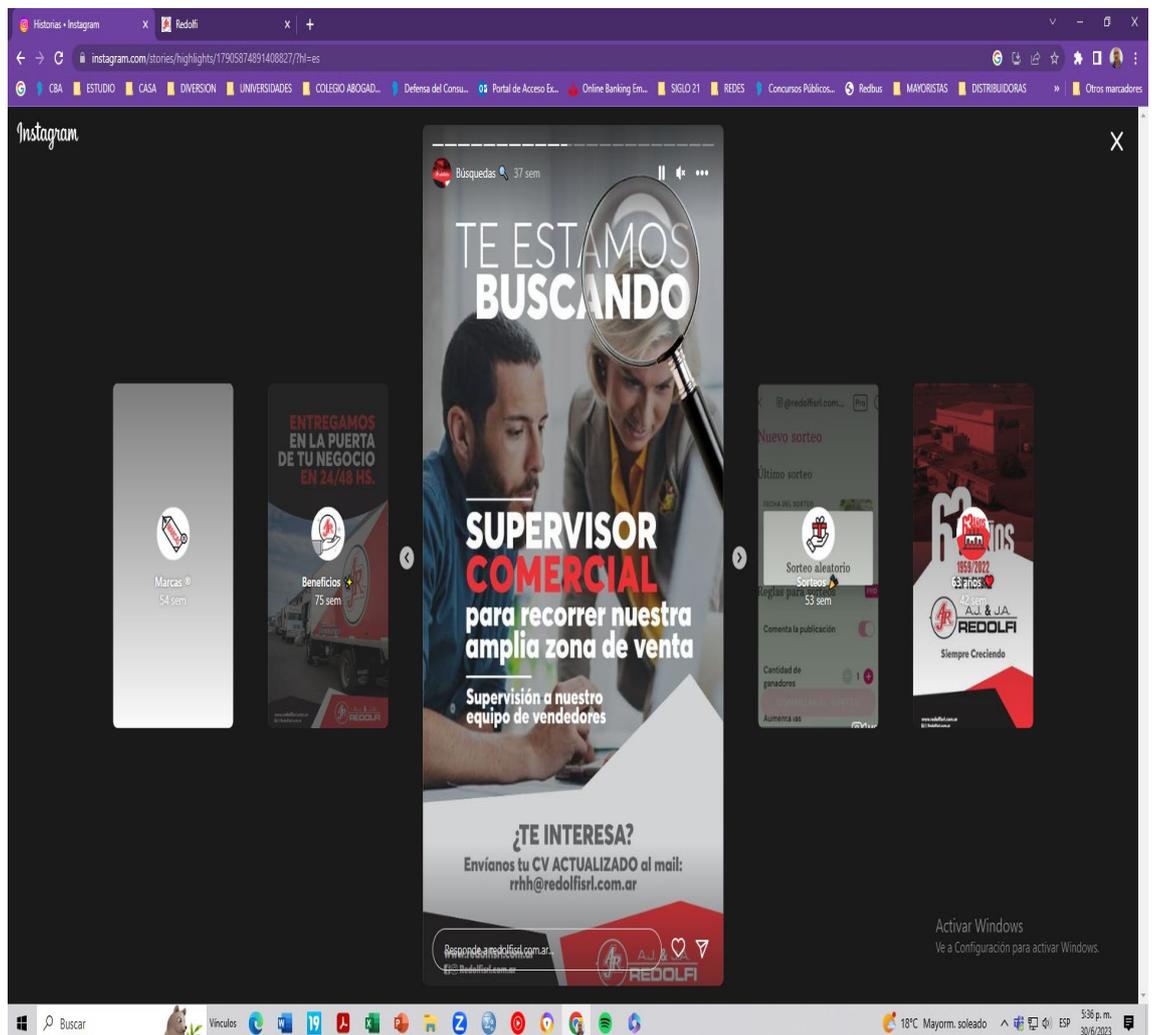


## Anexo D: búsqueda de repartidores para nuestra zona de cobertura.

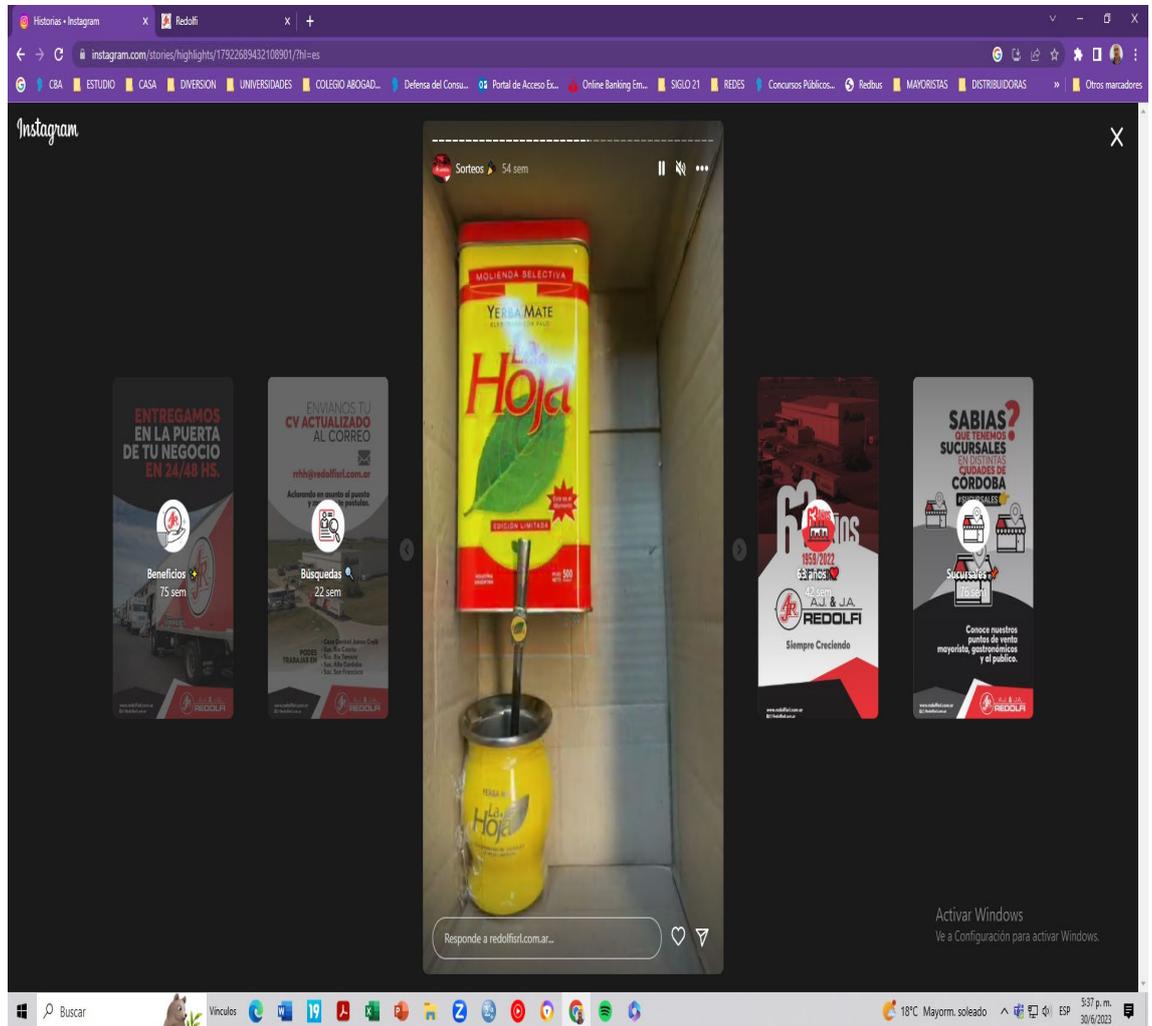


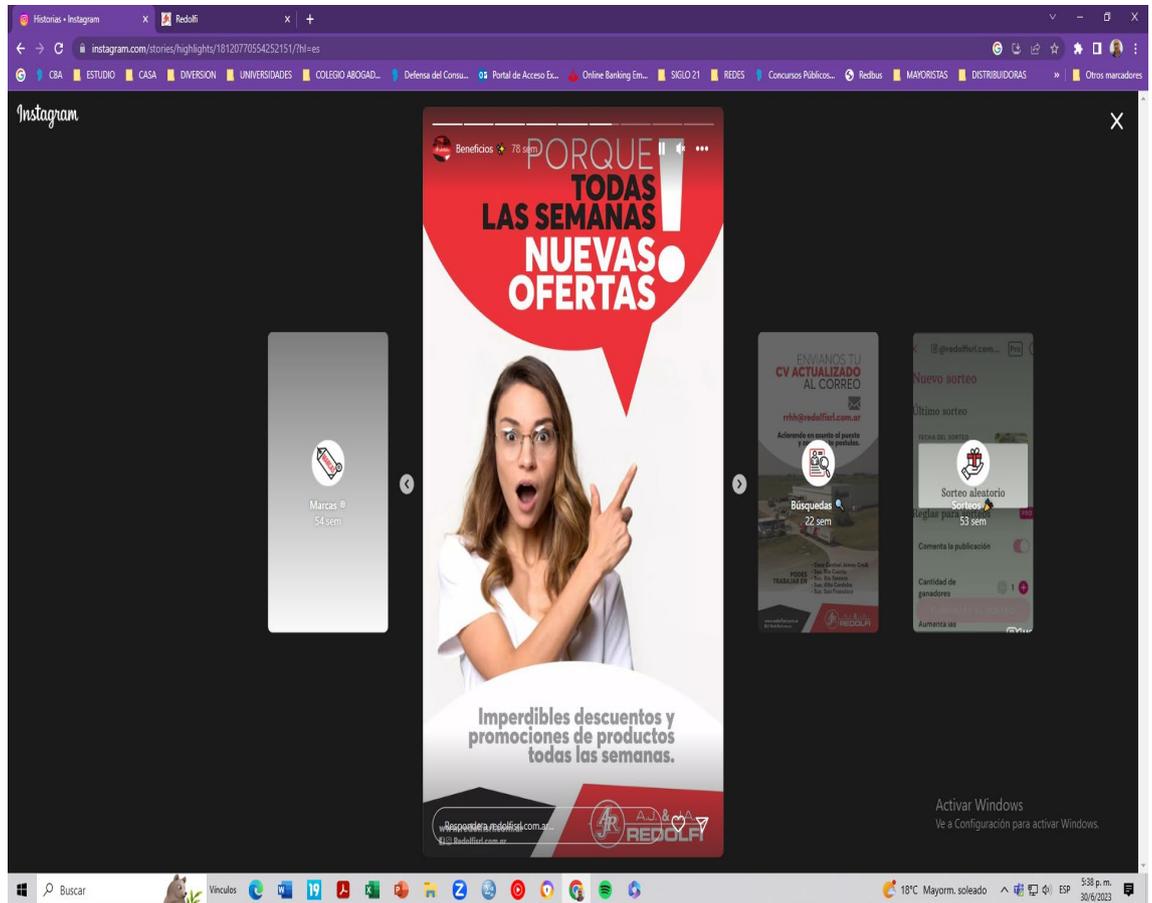
## Anexo E: búsqueda de personal para depósito en casa central y sucursales.



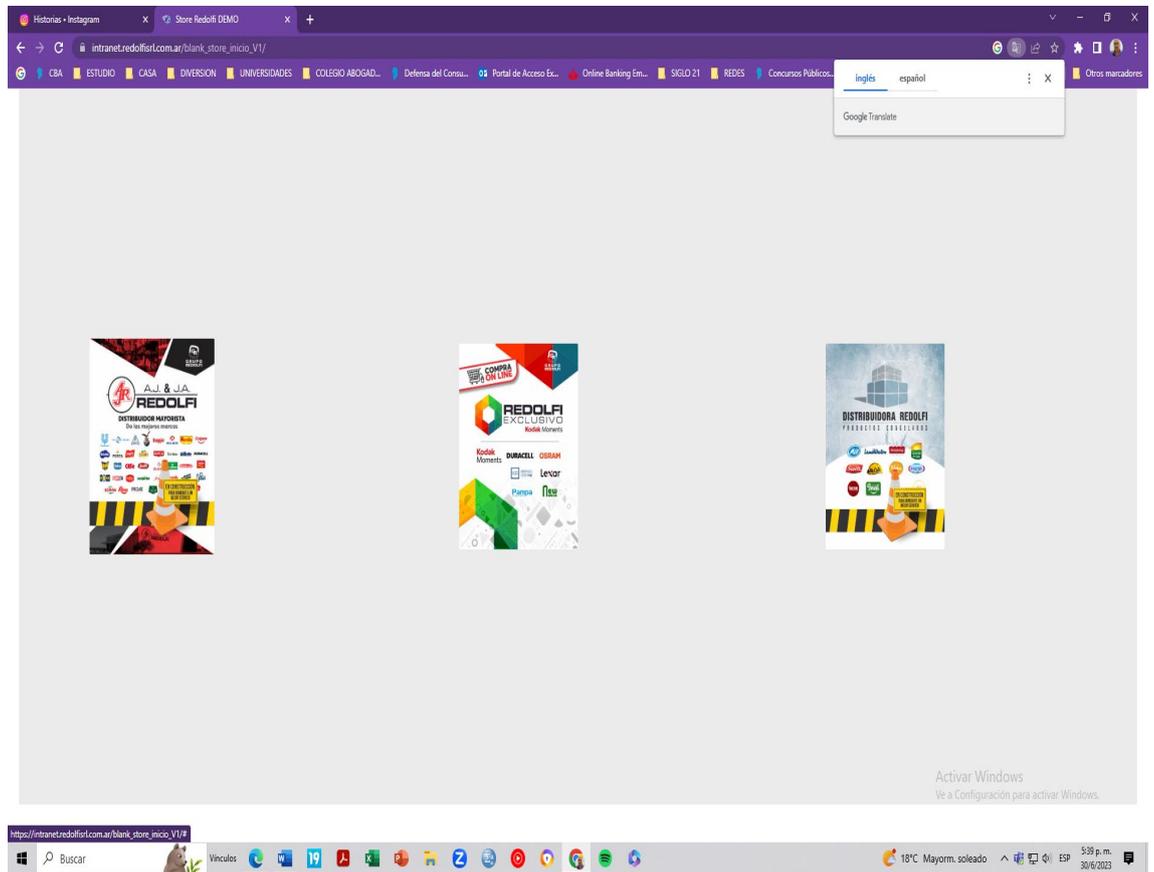
**Anexo F: búsqueda de supervisor comercial en Instagram.**

## Anexo G: promociones y premios que ya no están disponibles.



**Anexo H: publicidad de ofertas sin precio.**

### Anexo I: página en construcción.



## Anexo J: Cursos de coaching CADAM.

The screenshot displays the CADAM educational platform interface. The browser address bar shows the URL [plataforma.came-educativa.com.ar/course/](https://plataforma.came-educativa.com.ar/course/). The platform header includes the CADAM logo and navigation links: Principal, Cursos Disponibles, Escuela de Negocios, and Certificados UTN. The main content area is titled 'Cursos' and features a grid of eight course cards. Each card has a green circular icon with a white bar chart and a person silhouette. The course title is '81\_Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio' followed by the course code and dates. Below the title, it says 'Cursos Disponibles' and a brief description: 'Este curso brinda herramientas para que los participantes conozcan los principio...'. The cards are arranged in two rows of four. The bottom row includes a Windows 'Activar Windows' watermark.

Course Title	Course Code	Start Date	End Date
81_Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio	P2303 Promoción - Inicio	5/6	5/6
81_Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio	P2302 Promoción - Inicio	3/4	3/4
81_Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio	P2301 Promoción - Inicio	6/2	6/2
81_Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio	P2301 Promoción - Inicio	6/2	6/2
81_Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio	P2301 Promoción - Inicio	6/2	6/2
81_Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio	P2301 Promoción - Inicio	6/2	6/2
81_Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio	P2301 Promoción - Inicio	6/2	6/2
81_Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio	P2301 Promoción - Inicio	6/2	6/2

## Anexo K: Módulos escalables del programa de computación.

The screenshot displays a web browser window with the URL [info.workiasolutions.com/hc/work/?utm\\_source=Google%20Ads&utm\\_medium=Paid&utm\\_campaign=GAds%20Software%20RH%20ARG&utm\\_content=Landing%20HCWork&utm\\_term=sistema%20de%20recursos%20humanos&utm\\_campaign...](http://info.workiasolutions.com/hc/work/?utm_source=Google%20Ads&utm_medium=Paid&utm_campaign=GAds%20Software%20RH%20ARG&utm_content=Landing%20HCWork&utm_term=sistema%20de%20recursos%20humanos&utm_campaign...). The main heading is "Módulos que se adaptan a tus necesidades". Below this, there is a grid of 18 white buttons, each with a red icon and a label:

- Portal de Autogestión
- Unidades Organizativas
- Cálculo / Liquidación de nómina
- Firma digital
- Recibo Digital
- Ficha del Colaborador
- Gestión de Vacaciones
- Gestión Médica
- Evaluación de Desempeño
- Onboarding y Capacitación
- Gestión Documental
- Gestión Legal
- Gestión de Clima
- Evaluación por Competencias
- Incremento Salarial
- Comunicación Interna
- Descripción de Puestos
- Gestión de novedades y ausentismo

At the bottom of the page, there is a dark blue banner with the text: "¿Tienes que convencer a tu gerencia? Te ayudamos con toda la información necesaria para que sea más simple convencer a tu gerencia para avanzar con la implementación." To the right of the banner, there is a small chat window with the text: "Si necesitas hablar con un especialista, puedo ayudarte." and a Windows notification: "Activar Windows Ve a Configuración para activar Windows". The Windows taskbar at the bottom shows the search bar, several application icons, and the system tray with the date and time: "19°C Soleado 4:13 p.m. 8/7/2023".

**Anexo L: Modelo de encuesta sobre comunicación interna**

Responda la siguiente encuesta:

- 1) Sexo:
- 2) Edad:
- 3) Antigüedad:
- 4) Sector: administración, Ventas, deposito, etc.
- 5) ¿Como te enteras de la información de la empresa?
- 6) ¿Qué canal de comunicación utiliza más?
- 7) Tiene claro los objetivos de la organización=
- 8) ¿Conoce los beneficios que brinda la empresa?
- 9) ¿Conoce lo que hacen las otras áreas?
- 10) ¿Sabe quién se ocupa de la comunicación interna?
- 11) ¿La falta de comunicación le dificulta el trabajo?

**Anexo M: programa de capacitación coach**

- a) Conceptualización;
- b) Liderazgo;
- c) El poder de las emociones;
- d) El poder de las conversaciones;
- e) Ciclo de coordinación de acciones:
- f) Aiki training
- g) Cultura y felicidad en las organizaciones;
- h) Atención plena inteligente;
- i) Neurociencias y su aporte;
- j) Resiliencia.

