



Planificación comunicacional y liderazgo coach

A.J & J.A Redolfi S.R.L

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cosma, Maximiliano

DNI: 36.342.874

Legajo: VRHU16861

Tutor: Muller, Germán

(2023)

Índice

Resumen.....	1
Introducción	2
Análisis de la situación	6
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión	20
Objetivos	21
Plan de implementación.....	22
Conclusiones	29
Recomendaciones	30
Bibliografía	31
Anexos	34

Resumen

En el presente trabajo se realizó el abordaje de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Mediante el diagnóstico que se realizó, se pudo saber que la empresa tenía problemas en su clima laboral, siendo este el menos favorable para el desarrollo de la organización y de sus colaboradores. Este mal clima laboral se presentaba debido a un liderazgo orientado al estilo autoritario, y por una comunicación interna gestionada de manera poco eficiente, generándose así una caída motivacional de los trabajadores.

A través de diferentes análisis y del trabajo realizado en la empresa, se estableció como solución la implementación de un plan de comunicación interna y liderazgo coach, para corregir y revertir la situación.

Este plan de comunicación y liderazgo coach se implementó en el transcurso del período de un año. Con esto se espera que, al finalizar dicho plan, los resultados en mejora del clima laboral sean significativos para el posterior desarrollo colectivo.

Abstract

In the present work the approach of the company A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Through the diagnosis that was made, it was possible to know that the company had problems in its working environment, this being the least favorable for the development of the organization and its collaborators. This bad work climate occurred due to leadership oriented towards an authoritarian style, and due to inefficiently managed internal communication, thus generating a motivational drop in workers.

Through different analyzes and the work carried out in the company, the implementation of an internal communication plan and leadership coach was established as a solution, to correct and reverse the situation.

This communication and leadership coaching plan was implemented over the course of a one-year period. With this, it is expected that, upon completion of said plan, the results in improving the working environment will be significant for subsequent collective development.

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa ubicada en la provincia de Córdoba, que se dedica a la distribución y venta mayorista de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, refrigerados, artículos de limpieza y perfumería.

Su inicio se remonta al año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi fundaron *Los hermanos Redolfi* ubicado en la localidad de James Craik. Mientras Miguel se dedicaba a los productos de librería, Alonso comenzaba la distribución de golosinas y cigarrillos a las localidades vecinas.

En 1975 decidieron dividir sus caminos, y fue Miguel Ángel Redolfi quien acompañado de su hijo José, continuó el negocio, haciendo foco en abastecer a distintos puntos de la provincia. Entre 1975 y 1990 la compañía experimentó su mayor crecimiento, proceso de expansión y formación de alianzas estratégicas con proveedores. En este último año, la sociedad quedó formalmente establecida bajo la denominación Alonso J. & José A. Redolfi, como se conoce actualmente.

Desde ese entonces se fomenta el proceso de adquisición de nuevos clientes y cada vez son más los que incluyen en su cartera. Hoy en día, la sociedad está conformada por su presidente José A. Redolfi y sus tres hijos.

La empresa tiene como visión:

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Su misión es: *Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.*

Más allá de su desarrollo y crecimiento, Redolfi busca mantener los valores y la cultura de empresa familiar que la caracterizan.

A. J. & J. A. Redolfi no queda exceptuada de las problemáticas más comunes que se presentan en las empresas familiares en constante crecimiento, en su caso la ausencia de un sector de recursos humanos para la gestión del talento genera inconvenientes internos de trabajo, no poseen procesos formales y estandarizados de selección de personal, lo que genera que las personas promovidas no cumplan efectivamente con las tareas designadas. Los problemas también pueden llegar por no tener definida una estrategia de comunicación y herramientas adecuadas que agilicen las dinámicas de sus tareas.

Se puede notar que los referentes de las principales áreas de la empresa no poseen la formación requerida para la delegación y comunicación eficiente de tareas. Además, todo tipo de toma de decisiones está centralizado solamente en los mandos medios que ocupan cargos gerenciales, de esta manera se produce una ralentización de los procesos y tareas ya que los puestos operativos no tienen plena autonomía en la gestión de sus actividades.

Gran parte de los problemas observados en la organización están vinculados con la ausencia de un sector de recursos humanos, ya sea propio o servicio externo contratado, y en consecuencia con la falta de una estrategia y gestión efectiva de la comunicación interna.

Esto mismo se puede observar en el análisis realizado por Cinthia Nataly Lucen Soldevilla (2021) en su tesis *Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021*, para su maestría en recursos humanos y gestión organizacional, donde destaca que:

La comunicación que se establece en una empresa cumple un rol fundamental para lograr los objetivos establecidos por la institución, así como la mejora de la calidad de vida de los trabajadores. Una mínima cantidad de organizaciones comprenden el impacto de la comunicación, en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional, la identidad y en la productividad laboral. (pág. 15)

Siguiendo este lineamiento, Leydi Yubida Gamba Güiza (2019) en su trabajo *La gestión de la comunicación interna para mejorar la calidad del servicio en una organización*, presentado en la Universidad Militar Nueva Granada, aborda dos aspectos fundamentales para la aplicación de una estrategia comunicacional en Redolfi, por un lado, el impacto de la cultura organizacional:

La gestión de la comunicación interna incide en el desarrollo de una organización de manera positiva cuando se logra a través de comunicación el

desarrollo de la cultura organizacional y negativa cuando no se hace seguimiento y control al equipo humano provocando distracción en el desvío de las metas y objetivos proyectados. (pág. 6)

Y, por otro lado, la implementación de herramientas 2.0, que como expresa la misma autora deben ser acompañadas por un protocolo de comunicación formal que evite la desinformación:

Las nuevas tecnologías han cambiado la manera de comunicación, ya no se hace un saludo personal, sino a través de medios como: correos, intranet, chats, redes sociales. Estas herramientas facilitan la transmisión de mensajes, pero al no ser controladas, provocan distractores y desvíos en la comunicación. (pág. 6)

Cabe resaltar que es de suma importancia la presencia de líderes con formación coaching para que guíen el trabajo colaborativo.

En el estudio de la Revista Latinoamericana de Psicología, *¿Influye el liderazgo del entrenador sobre la resiliencia de equipo? Efecto mediador de los conflictos intragrupo y la cohesión grupal*. Se evidencia que:

Entre las teorías que han analizado el comportamiento del entrenador, el liderazgo es una de las más incipientes e importantes en los últimos años, ya que es el principal responsable para dirigir y orientar su grupo para alcanzar los objetivos establecidos y la búsqueda del rendimiento esperado. (pág. 216)

La relevancia de abordar el presente caso, radica en la importancia de priorizar la comunicación interna de las empresas, ya que la misma gestionada de una manera adecuada y acompañada por herramientas digitales, permite no solo dar a conocer la cultura de la organización sino también fortalecerla. Por otro lado, debemos entender que es uno de los recursos básicos en las estrategias y procesos para alcanzar con éxito los objetivos organizacionales. Conjuntamente es esencial trabajar en la formación del liderazgo coach en los puestos estratégicos de mando, para que los líderes puedan acompañar y potenciar las

habilidades de sus colaboradores y alinear sus objetivos de satisfacción personal con los de la organización.

Análisis de la situación

A. J. & J. A. Redolfi es una empresa familiar cordobesa con su sede central ubicada estratégicamente en la localidad James Craik, sobre la ruta Nacional N° 9. Cuenta con más de 60 años en el mercado mayorista de productos alimenticios y está en constante crecimiento y expansión.

La estructura de la organización en la sede central de James Craik se presenta de la siguiente manera:

- *Gerente general

- *Gerente de venta (a su cargo tiene: vendedores y supervisor de vendedores)

- *Gerente de administración y finanzas (a su cargo tiene: cobranzas, facturación, formación de precios, bancos), a su vez, este mismo departamento tiene en dependencia al jefe de depósito y logística (del cual se desprenden: distribución, control de stock, *picking* y mantenimiento).

Se cuenta con servicios: contables, asesorías legales, seguridad e higiene.

Esta sede central es la que abastece a las cuatro sucursales restantes ubicadas en las ciudades de San Francisco, Río Cuarto, Río Tercero y Córdoba Capital, para poder cubrir la demanda de todos sus clientes.

La empresa cuenta con 170 colaboradores entre las dos áreas principales, Ventas en la cual se desempeñan 35 trabajadores; y Administración y finanzas, que tiene en su dependencia Depósito y logística, entre las cuales se contabiliza un total de 135 personas. Por otra parte, tiene una flota de 56 vehículos, 3 autos para el uso de los supervisores, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios amplio, 20 camiones y 5 montacargas.

Poseen un total de 6.000 clientes minoristas, que en su mayor parte son supermercados, farmacias, kioscos, bares y cafeterías, restaurantes, librerías, maxi kioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Entre estos se destacan: 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.

El 80% de sus ventas son en efectivo y un 20 % se dan en crédito, en su mayoría los pagos de los compradores son a 21 días, de esta manera cumple en tiempo y forma con sus proveedores, así su nivel de endeudamiento es casi nulo. El *mark up* que aplica oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y del volumen de compras.

La empresa busca posicionarse como líder en el mercado, marcando la diferencia con respecto a sus competidores apoyándose en los siguientes pilares: tiempo de entrega, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos.

También se destaca por tener un vínculo ético con todos sus públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso. Prioriza el respeto hacia el cliente, el proveedor y el equipo de trabajo que la conforma.

Los valores de la empresa son:

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

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

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

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

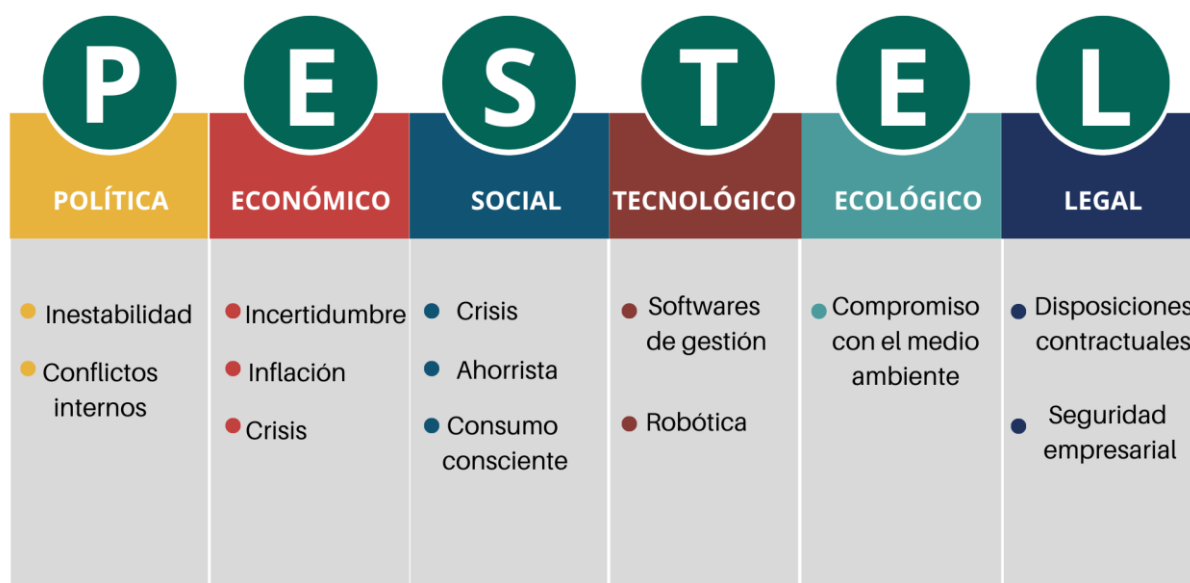
- *Responsabilidad social y comunitaria*, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en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

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Si bien sus tiempos de entrega son rápidos para satisfacer y fidelizar clientes, su proceso de comercialización que consta de tres etapas, (abastecimiento, recepción, y ventas), brinda poca autonomía a los puestos operarios y es poco dinámico y poco práctico, ya que cada una de las etapas consta de una serie de pasos y procedimientos que demoran la toma de decisiones y se produce un ida y vuelta de mucha información. La mayoría de las actividades se realizan de forma tradicional, con demasiados llamados telefónicos, controles manuales, pedidos de permiso y aprobación y pocas actividades estandarizadas y automatizadas.

A continuación, se presenta el desarrollo de un análisis del contexto macroeconómico en el cual lleva a cabo sus actividades la empresa A. J. & J. A. Redolfi. Teniendo en cuenta que desde el año 2022 se vienen retomando las actividades de manera normalizada que se vieron

interrumpidas por el contexto de pandemia de COVID 19 presente en el 2020 y 2021. El mismo se llevó a cabo bajo la metodología de análisis *PESTEL*, considerando los siguientes factores:



Factor Político: Más allá de la inestabilidad política y de la incertidumbre que genera un año electoral como lo es este, el contexto actual presenta cambios normativos y también acompañamiento por parte del gobierno nacional para ayudar al consumidor a cuidar su bolsillo y la economía familiar.

Precios justos: Es una medida tomada para fijar precios de productos necesarios por períodos determinados, en la canasta diaria de los consumidores, con el fin de aliviar los efectos de la inflación. La medida es implementada en supermercados, distribuidores mayoristas y comercios.¹

Factor económico: La realidad presente del país refleja la falta de dólares en reserva, la suba constante del dólar paralelo, continuos acuerdos con el Fondo Monetario Internacional para la renegociación de la deuda externa, y el continuo aumento de la inflación de precios de productos y servicios que genera una pérdida del poder adquisitivo de los ingresos de los consumidores, a este último punto hace referencia el Indec en sus informes:

El nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 7,7% con relación al mes anterior.

¹ Argentina.gob.ar. S.f. Fecha de consulta: 24/01/2023

<https://www.argentina.gob.ar/economia/comercio/preciosjustos/supermercados>

Según la economista Natalia Motyl, se experimenta un escenario de *estanflación*, que hace referencia al estancamiento de la economía acompañado por la inflación permanente.²

Factor social: Claramente la inestabilidad económica y suba de precios en Argentina modifica los hábitos de consumo de alimentos de las personas, como así también los establecimientos donde se compra. Como se menciona en una nota de Letra P: “Los autoservicios mayoristas fueron el canal de venta de alimentos que mostró más incremento en enero, alcanzando un 2,0% respecto a igual mes de 2022, y se ubicó por encima de los supermercados”.³

También se observa un cambio de hábito en el consumo, basado en un consumo responsable, consciente y amigable con el medio ambiente. Con respecto a este punto en un informe de Infobae se publica:

“El consumo cambia y se diversifica. En algunos casos, impulsado por las alternativas que el mercado propone y, en otros, por nuevas necesidades del consumidor, muchas de ellas relacionadas con elecciones más responsables y conscientes”.⁴

Y se destaca lo siguiente: “El 60% de los argentinos está dispuesto a cambiar sus hábitos alimentarios para cuidar el medioambiente”⁵

Hay una mayor conciencia alimentaria y ambiental.

Factor tecnológico: El contexto plantea a una industria alimentaria y por consecuencia a las que mantengan una relación con esta, inmersa en un mundo de cambios y de avances tecnológicos que atraviesa a todos los eslabones de producción, distribución y consumo. Por eso es clave la aplicación de tecnologías para el desempeño de las empresas.

Como se menciona en el sitio web AlfaPeople, se encuentra involucrada toda la cadena de suministro, desde la producción de los alimentos hasta el consumidor final.

El mismo sitio nos informa de una serie de tecnologías imprescindibles en la gestión empresarial, entre ellas se mencionan las siguientes:

- Software de gestión *ERP* (*Enterprise Resource Planning*), sistema de gestión empresarial.
- Internet de las cosas (IoT) para controlar procesos y dar seguimiento efectivo a las órdenes.
- Analítica y big data en la monitorización de los procesos.

² Perfil. Escobar Santiago. Fecha:15/03/2023. Fecha de consulta: 24/04/2023

<https://www.perfil.com/noticias/economia/estanflacion-la-definicion-que-acecha-a-la-economia-argentina.phtml>

³ Letra P. Fecha:23/03/2023. Fecha de consulta: 24/04/2024 <https://www.lettrap.com.ar/economia/en-enero-el-consumo-crecio-mas-autoservicios-mayoristas-que-los-supermercados-n5398958>

⁴ Infobae. Fecha: 30/03/2023. Fecha de consulta: 27/04/2023. <https://www.infobae.com/america/medio-ambiente/2023/03/30/el-60-de-los-argentinos-esta-dispuesto-a-cambiar-sus-habitos-alimentarios-para-cuidar-el-medioambiente/>

⁵ Infobae. Fecha: 30/03/2023. Fecha de consulta: 27/04/2023. <https://www.infobae.com/america/medio-ambiente/2023/03/30/el-60-de-los-argentinos-esta-dispuesto-a-cambiar-sus-habitos-alimentarios-para-cuidar-el-medioambiente/>

- Robótica en la automatización de almacenes.

Es tendencia creciente la implementación de los sistemas de gestión de talento o administración de personal que se utilizan para automatizar y estandarizar los procesos del sector *hard*, control interno, tareas administrativas entre otras, permitiendo una mayor y mejor medición de resultados para un posterior análisis y corrección de errores o puntos a mejorar.

Factor ecológico: En un mundo en el cual el cambio climático es evidente, se presentan diversas alternativas para revertir estos efectos y no profundizar más aún las consecuencias. La provincia de Córdoba es de las más comprometidas con el cuidado y la preservación del medio ambiente. Con respecto a este tema la empresa Redolfi se encuentra en una Provincia que posee la Ley N° 10208, “Ley de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba”, promulgada para regular la gestión sustentable adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.

También rige la Ley N.º 7343 “Ley de Principios Rectores para la Preservación, Conservación, Defensa y Mejoramiento del Ambiente” para una óptima calidad de vida en territorio cordobés.

Factor legal: Una novedad es Ley de etiquetado frontal e industria alimentaria: Ley de Promoción de La Alimentación Saludable N° 27.642, la misma tiene el fin de promover dietas saludables y el objetivo de mantener informados a los consumidores y las consumidoras para que tomen decisiones saludables en lo que a sus dietas respecta. También se pretende estimular la reformulación de los productos alimenticios.

Análisis del entorno microeconómico, 5 fuerzas de PORTER

Poder de negociación de los proveedores o clientes: Los clientes son comercios unipersonales o con pocos empleados, y volúmenes de ventas reducidos, tampoco cuentan con disponibilidad para realizar el proceso de compra. Esto hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación de precios y financiaciones, más allá de que los precios que les ofrezcan sean bajos con respecto a sus competidores; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. 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.

Poder de negociación de proveedores o vendedores: La empresa mantiene alianzas estratégicas de exclusividad de distribución de productos con reconocidas marcas proveedoras. No tienen un alto nivel de endeudamiento, gracias a esto y al volumen de compra que hagan, pueden conseguir descuentos que les otorga el proveedor.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Redolfi cuenta con la ventaja de ser una empresa con experiencia y trayectoria en la industria, queda evidenciado al ver los numerosos proveedores en su lista y las alianzas que mantiene con estos. Además, sus clientes confían en ellos, mantienen una buena relación al mismo tiempo que ofrecen un servicio de asesoría y precios bajos. Cualquier empresa que decida emprender un nuevo camino en el sector, no solo deberá sortear las barreras de entrada impuestas por el mercado, además de realizar una inversión inicial de capital de alto valor, sino también mejorar sustancialmente el servicio ofrecido por Redolfi. La amenaza más cercana en este caso podría incluir a las grandes cadenas de supermercados.

Amenaza de productos sustitutos: Hoy en día, han tomado fuerza e importancia los servicios de compra, venta y distribución *e-commerce*, estas empresas ofrecen a sus clientes servicios ágiles, rápidos y con sistemas de financiación accesibles y a medida de los consumidores finales.

Rivalidad entre competidores: La empresa Redolfi tiene dos grupos de competidores, entre ellos los que se caracterizan por ser *mayoristas con salones preventistas* y además *empresas preventistas con entrega a domicilio*. Redolfi es una empresa que fusiona estas dos modalidades de servicios, y como se mencionó antes, marca la diferencia con respecto a sus competidores/rivales, a través de tiempo de entrega, financiación, asesoramiento comercial, mix de productos. Deben estudiar, estar informados y prestar atención a los cambios de la competencia que puedan generar una desventaja competitiva. Dependerá de sus capacidades de análisis y creación de nuevas estrategias para mantener la ventaja en el mercado.

Análisis organizacional FODA



Fortalezas:

- Misión, visión y valores claros: La definición y bajada de línea de estos factores culturales, por parte de los directivos de la empresa hacia sus equipos de trabajo es de vital importancia para marcar el rumbo de la empresa y generar una identidad. A través de la comunicación se da a conocer y se hace presente en el día a día.

- Buena relación con los empleados: Esto favorece la dinámica de trabajo, y es un punto a favor a la hora de implementar los cambios que sean necesarios para potenciar y mejorar procesos, lo que va de la mano con la baja rotación de personal y promoción interna de puestos.

Debilidades:

Debido a la falta de administración y gestión efectiva de recursos humanos se derivan 3 debilidades que afectan negativamente a los equipos de trabajo de la empresa

- Falta de líderes capacitados: para comunicar e implementar los planes estratégicos de la organización y a su vez para potenciar a través del coaching a sus talentos.

- Falta de canales de comunicación formal: para ordenar y no deformar ningún tipo de información.

- Falta de herramientas digitales en los procesos de comunicación: para una ágil, rápida y efectiva comunicación, aplicadas en sus canales definidos. Son herramientas que facilitan la comunicación y las relaciones construyendo espacios de diálogo.

Oportunidades:

- Nuevas tecnologías adaptables a sus procesos: en los procesos de comunicación hay un gran desarrollo de herramientas que facilitarían las relaciones laborales, y la conexión permanente entre las diferentes sucursales.

Amenazas:

- Cambio en el paradigma laboral de la generación Z: Es la nueva generación de jóvenes que se está insertando en el mercado laboral, la misma tiene una visión de vida totalmente diferente a generaciones anteriores, y además pretensiones o necesidades también diferentes a la hora de ingresar a trabajar en una empresa. Es necesario que la empresa se enfoque en una gestión del cambio afectiva y generar una marca empleadora atractiva, para no tener dificultades a la hora de contar con talento y mano de obra para seguir desarrollando sus actividades, sin perder su característica de empresa familiar.

La mayor problemática de A. J. & J. A. Redolfi se encuentra en los procesos internos de trabajo. Es una empresa con una nómina de más de 150 colaboradores y no cuenta con un área de recursos humanos, ni tampoco tercerizan estas actividades, es decir que no existe ningún tipo de administración formal o gestión profesional de los procesos de recursos humanos.

Se encuentra ausente en la empresa, la integración de los recursos humanos, para dotar de talentos a la empresa de una manera más eficaz, incluyendo sus subprocesos o actividades fundamentales (planeación, reclutamiento y selección de personal). La planeación se basa en la estimación futura y anticipada del personal que será requerido, totalmente ausente en Redolfi.

En cuanto al reclutamiento utilizan métodos mixtos: para cubrir cargos estratégicos o de alta jerarquía, realizan búsquedas externas pero muy básicas, solamente publican la oferta laboral en los periódicos locales, sin aprovechar otras fuentes externas como portales de trabajo, o redes sociales dirigidas a profesionales como por ejemplo LinkedIn, mientras que para cubrir vacantes de niveles operativos se apoyan en la búsqueda y promoción interna de la empresa misma, además de revisar los curriculums que llegan externos. Esto presenta la ventaja de que los costos y tiempos de reclutamiento son menores y más rápidos respectivamente.

Haciendo referencia a la selección del talento interno, el criterio para seleccionar a los candidatos es la antigüedad de la persona y la confianza que le tienen los dueños de la empresa, y no se priorizan las competencias o habilidades requeridas para el puesto a cubrir, esto presenta las desventajas de que no siempre el perfil seleccionado es el más idóneo, de hecho, los directivos muchas veces tuvieron que volver atrás en decisiones que tomaron equivocadamente por apoyarse en esta metodología de trabajo basada solo en la confianza. En relación a esto, reclutar y seleccionar internamente sin apoyarse en criterios objetivos puede ser una amenaza para el entorno laboral, ya que se genera un continuo malestar que afecta negativamente al clima laboral, y atenta contra la buena relación que hay entre directivos y empleados. Al mismo tiempo, no contar con procesos formales de reclutamiento y selección incrementa la pérdida de tiempo, y dinero, debido a que la productividad no es la adecuada. En la empresa no se realizan procesos de inducción y *onboarding*, esto genera que los trabajadores que son promovidos, o los que ingresan nuevos, aprendan sus tareas y responsabilidades sobre la marcha y mientras trabajan, ampliando el margen de error y retrasando el tiempo óptimo para alcanzar la máxima eficacia de y efectividad,

Si bien la empresa utiliza la promoción interna, no se evidencian capacitaciones para el personal antes de ser promovido al nuevo puesto, ni para ningún tipo de puesto o mando medio.

Para poder capacitar efectivamente al personal, se debe primero detectar cuales son las necesidades de capacidades y habilidades que requieren ser cubiertas.

Es importante entender, que todos los procesos antes mencionados cumplen un rol fundamental y se unen de manera integral con el diseño y evaluación de puestos de la empresa. Al respecto cabe aclarar que serán los objetivos planteados los que nos darán los lineamientos básicos para diseñar estratégicamente los puestos necesarios para cada sector de la empresa, y en función de esto proceder con la búsqueda, reclutamiento, selección, capacitación e inducción de los perfiles más aptos, contando también con los controles de planes aplicados, para asegurar un correcto funcionamiento, y con las evaluaciones de desempeño pertinentes que generen una retroalimentación permanente para la continua mejora y perfeccionamiento de los procesos laborales.

En la organización se presenta también una total ausencia de sistemas de *desarrollo* de recursos humanos, que en consecuencia genera un mayor desarrollo organizacional. Es fundamental contar con planes de formación profesional, o planes de carrera acordes a los puestos a cubrir, esto a su vez podría ser utilizado como una estrategia de *retención* de personal, y no basarse solamente en sueldos competitivos como lo vienen haciendo hasta el momento. Teniendo en cuenta este punto, es una buena oportunidad para que la empresa implemente herramientas de retención de personal innovadoras (hoy ausentes en Redolfi) pensando más en las nuevas generaciones laborales y sus pretensiones, sabiendo que serán estas quienes ocuparan los puestos a futuro.

Al mismo tiempo se presenta la falta de una estrategia en la comunicación interna, lo que influye en la productividad de sus empleados. A pesar de su crecimiento mantiene únicamente canales de comunicación tradicionales e informales, como lo son las llamadas telefónicas y el uso de correos electrónicos, sin un protocolo específico, lo que se puede observar como un obstáculo al momento de mantener la claridad en el flujo de la comunicación a distancia entre las sucursales.

Por otra parte, todo tipo de toma de decisiones está centralizado solamente en los mandos medios que ocupan cargos gerenciales, de esta manera se produce una ralentización de los procesos y tareas ya que los puestos operativos no tienen plena autonomía en la gestión de sus actividades. Los mandos medios no reciben ningún tipo de capacitación o formación relacionada con la gestión efectiva de equipos de trabajo, solo se apoyan en la buena relación que hay entre empleado-empendedor, este punto es positivo, y debería ser aprovechado por parte de Redolfi para potenciar las capacidades y habilidades de sus trabajadores. Un liderazgo correcto, como lo es el *liderazgo coach*, que pueda alinear los objetivos empresariales, con las expectativas y objetivos personales de cada talento en particular, permite un mejor y mayor desarrollo de los equipos de trabajo, repercutiendo directa y positivamente en el desarrollo de la empresa.

Al mismo tiempo, este estilo de liderazgo permite potenciar las habilidades del personal, como así también generar y desarrollar otras nuevas, en otras palabras, los talentos experimentan un crecimiento y mejora continua de sus perfiles profesionales, y se desarrolla en ellos una mayor autonomía de gestión, basada en la confianza de sus competencias por parte de los líderes.

El liderazgo coaching, es una herramienta de mucho poder para mejorar el clima laboral de las empresas, obteniendo como resultado una mayor productividad y una reducción en costos producidos debido a la alta rotación que genera el mal clima laboral. La gestión adecuada del talento humano, no es una tarea que deba llevar a cabo solamente el área de recursos humanos, es una tarea a cargo de la totalidad de la organización, en todos sus niveles jerárquicos, y el sector de recursos humanos debe ser el brazo derecho de la línea directiva, un espacio de apoyo, asesoría y

trabajo conjunto para el desempeño laboral. Es por eso que el liderazgo coaching está destinado a capacitar a la totalidad de los mandos medios y directivos.

Teniendo en cuenta lo analizado hasta este punto, y más allá de que existen diferentes percepciones totalmente subjetivas, desde el análisis profesional realizado en Redolfi, no se evidencia un buen clima laboral, ya que la empresa no ofrece oportunidades reales de crecimiento, capacitación y desarrollo profesional, no se presentan tampoco procesos comunicativos efectivos y no resalta ningún tipo de liderazgo directivo. Pero lo que sí se destaca más allá de todo, es la buena relación que existe entre empleados y directivos, como ya se mencionó anteriormente. Para saber dónde se encuentran parados, es ideal aplicar un diagnóstico de clima, y en base a los resultados definir estrategias preventivas de conflictos, como así también conocer la relación de los trabajadores con sus puestos, y su grado de involucramiento con la empresa y responsabilidad con sus tareas.

En tiempos dinámicos, la gestión del cambio se vuelve fundamental para todo tipo de empresa. La gestión de recursos humanos, y su administración con los subprocesos involucrados, toma un rol fundamental en la generación de las estrategias de trabajo de las organizaciones.

Es imprescindible el trabajo multidisciplinar, generar sentido de pertenencia y que cada uno de los talentos que integre Redolfi se sienta protagonista y participe de los procesos de trabajo, logrando así un mayor compromiso y responsabilidad mutua. Es importante entender que es a través de la comunicación efectiva, herramienta transversal que atraviesa todo tipo de proceso, que se logra con éxito alcanzar los objetivos empresariales.

Marco Teórico

De acuerdo a lo analizado, se observa que A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa que presenta problemas en la gestión interna de sus recursos humanos. Debido a esto, se abordarán dos ejes temáticos fundamentales, la *comunicación interna* y el *liderazgo coach*.

La comunicación organizacional comprende comunicación externa e interna. En este caso haremos hincapié en la *comunicación interna*, según Villafañe (1993), es muy importante, ya que a través de ella la empresa transmite puertas hacia adentro todo lo que necesita comunicar. Debe ser gestionada estratégicamente y con la misma importancia que se les da a las demás políticas empresariales. Es por esto que conviene integrar la comunicación a la gestión organizacional.

Basándonos en lo expuesto por Cuenca y Verazzi (2018), se puede decir que la función de la comunicación interna está en relación directa con la motivación y con las actividades que conducen al cumplimiento de los objetivos empresariales.

La comunicación interna puede ser formal e informal, esta última se da de manera espontánea y se presenta en las relaciones interpersonales entre los miembros de las organizaciones, donde la información vertical descendente es interferida y distorsionada, generando así una problemática denominada rumor. Como lo indica Avilia Lammertyn (1999), el rumor es información proveniente de fuentes que no son oficiales.

En este caso se referencian diferentes tipos de *comunicación formal* (se establece y fluye a través de canales predeterminados) dentro de una empresa; ascendente, descendente, horizontal y transversal. Nos apoyaremos en el estilo *transversal*, ya que el mismo permite abarcar a todos los niveles jerárquicos, dotando a la empresa de un lenguaje común e involucra a toda la organización en los valores y cultura de la empresa, y como lo menciona García Jimenez (1998), quienes participen en esta comunicación de información suelen estar más motivados. Este mismo autor también advierte las desventajas de este tipo de comunicación; los diferentes niveles jerárquicos involucrados son susceptibles del poder que puedan sentir que se ejerce sobre ellos, o de las influencias que puedan recibir sus subordinados provenientes de jerarquías diferentes.

Para lograr que este tipo de comunicación fluya de manera dinámica, constante y eficaz, se recomienda el uso de *herramientas digitales*. De tal modo Buenaño, Bustillos y García Moreno (2014), nos cuentan que las *herramientas 2.0* de comunicación son favorables y convenientes por sus características de ofrecer a los usuarios un doble rol; ser protagonistas y público, dicho de otro modo, poder no sólo recibir sino también formar parte del proceso de emisión de la información que circula.

El perfeccionamiento de este tipo de comunicación y el uso de herramientas innovadoras, tendrá el acompañamiento de un *liderazgo coaching*.

El término liderar significa; ir, guiar. Enfocándonos en este término, es necesario saber que un *líder* según Lewis (2003), es la persona que de algún modo hace que los demás lo sigan en cierta dirección, con el convencimiento y convicción necesarios. Esta persona trabaja sobre sí mismo el autoconocimiento y luego ejerce sobre el resto un proceso de aprendizaje y autodescubrimiento a través de su liderazgo. Alles (2005), nos cuenta que el *liderazgo* es la habilidad requerida para guiar la acción grupal humana en una dirección clara y establecida, transmitiendo energía, motivación y confianza, a través de un liderazgo inspirador, como lo mencionan Folkman y Zenger (2012), para el logro de un mayor desempeño. Este estilo de liderazgo no solo es inspirador, también es transformacional, como lo afirma Salcedo Fernández (2018), alinea los intereses de los miembros de un equipo con los de la organización. Este estilo de líderes, se caracteriza por formar futuros líderes.

Lo desarrollado en párrafos anteriores hace referencia a características típicas de un estilo de *liderazgo coach*. Para poder transmitir todo este valor, se puede tomar al *coaching* como la herramienta fundamental para el proceso. El coaching está relacionado con la palabra *coach*, en este sentido, Wolk (2007) hace referencia anotando que proviene del mundo del deporte inglés, y que su práctica se incorporó a los ámbitos empresariales, organizacionales y educativos.

Siguiendo los lineamientos de este mismo autor, se afirma que es un proceso de aprendizaje, de esta manera, el coaching toma la forma de un estilo de liderazgo.

Lo ya mencionado, contribuye a la mejora del clima laboral de las organizaciones, el cual nunca debe ser descuidado, como adhieren Casco Pierri y Guillen Gestoso (2010), al confirmar la importancia de su estudio en los procesos de desarrollo y evolutivos de cualquier organización. Gestoso, Gala León y Velásquez Martínez (2000), también coinciden en la importancia de la satisfacción alta, dentro del clima laboral de la organización. En la actualidad, el concepto aplicado a clima laboral, surge de pensar de un modo más sistemático a las organizaciones, estas son consideradas como contextos ambientales y culturales significativos para quienes formen parte de ellos, en donde confluyen los diferentes comportamientos. El contexto organizacional condiciona los desempeños y el bienestar. De todos modos, la descripción de un clima laboral también es subjetiva ya que depende de la descripción y evaluación que realicen los propios miembros integrantes de la organización, con respecto a las condiciones laborales, oportunidades de crecimiento y desarrollo, seguridad y bienestar, entre otras cuestiones. El clima laboral termina reflejando la cultura organizacional.

Los conceptos abordados anteriormente, presentan las bases para trabajar con estrategias y metodologías altamente eficientes, que permitan una mejora sustancial en los procesos internos de A. J. & J. A. Redolfi.

Diagnóstico y Discusión

En esta empresa, el mayor problema se plantea en la comunicación interna, ya que como se pudo observar la dinámica de la misma no se encuadra en un formato que permita un mejor desempeño, ni cuentan con herramientas que agilicen los procesos comunicativos entre áreas. Sumado a esto, al no tener una comunicación interna efectiva tampoco se puede comunicar de forma clara lo que la empresa es hoy en día, a dónde quiere llegar y de qué manera hacerlo. Es evidente que esta falta de comunicación afecta al buen clima laboral que pueda generarse en la organización, y a la gestión y desarrollo de los recursos humanos.

Acompañando a esta problemática, se encuentra la falta de personas referentes y capacitadas, a quienes llamaremos líderes, que puedan transmitir y contagiar, a través de las herramientas comunicativas adecuadas valores y metodologías de trabajo, logrando así alinear los objetivos individuales de las personas con los de la organización en la cual trabajan.

La falta de comunicación interna efectiva es una problemática para las organizaciones de hoy, en esta línea Chiavenato (2000) nos dice que en las organizaciones debe existir y operar la comunicación, ya que la misma forma y gestiona de manera coordinada todo lo que dependa de ella.

La presencia de líderes coach hoy ausentes en Redolfi, que se complementen con la gestión gerencial, y que acompañan día a día todo tipo de cambios y procesos de desarrollo es fundamental, así lo afirma Payeras Serra (2010), al decir que el coaching tiene como base fundamental las relaciones personales y la palabra como una herramienta de trabajo importante.

Para esta organización, es de suma importancia mejorar sus procesos internos de gestión laboral y de desarrollo, tanto organizacional como de los colaboradores, para lo cual tendrán que plantear nuevas bases para su comunicación.

Se propone la implementación de un plan comunicacional interno, con la aplicación de herramientas 2.0 y liderazgo coach. Este mismo plan aumentará las probabilidades de que el clima laboral en la empresa sea más positivo y satisfactorio, y de que la comunicación sea gestionada de manera más eficiente y efectiva, esto permitirá corregir procesos internos y metodologías de trabajo. La mejora del clima organizacional, tomando desde el crecimiento personal y profesional de los colaboradores hasta el desarrollo organizacional en todos sus aspectos, reflejará en el mediano plazo un trabajo y un desarrollo de actividades de alta calidad e impacto, en el mercado y en el contexto en general. Se estarían generando condiciones de trabajo, desarrollo y crecimiento integral en un plano armónico y en equilibrio con el ambiente circundante.

Objetivos

Objetivo general:

Mejorar el clima laboral de A. J. & J. A. Redolfi y aumentar las ganancias en un 135%, mediante la aplicación de un plan de comunicación interna y liderazgo coach, entre Julio de 2023 y Julio de 2024.

Objetivos específicos:

Buscar alinear los objetivos personales de los colaboradores con los de la empresa, a través del liderazgo coach.

Incentivar el trabajo colaborativo entre las sedes y el deposito central, con encuentros periódicos entre líderes y a través de canales de comunicación efectivos.

Propiciar la cercanía entre colaboradores de diferentes áreas, utilizando canales digitales de comunicación y con almuerzos de dispersión.

Potenciar las habilidades, la motivación y la confianza de los colaboradores, a través del liderazgo coach, políticas de puertas abiertas y escucha activa.

Plan de implementación

Acción específica 1: Generar canales de comunicación formal, implementando herramientas de comunicación digital.

Se propone incorporar Workplace, plataforma utilizada como herramienta social que permite la relación entre la empresa y sus colaboradores de todas las sedes, facilitando el diálogo. Cuenta también con la posibilidad de agrupar por sectores y sedes.

Workplace es una red social empresarial, que se emplea para poner en contacto a todos los miembros de una organización a través del teléfono móvil. Por medio de esta red se es posible estar conectado entre áreas o entre personas separadas geográficamente mientras se está trabajando, así los colaboradores podrán aportar ideas inmediatas y rápidas mientras realizan sus tareas, opera de manera similar a Facebook, ya que tiene un muro de publicaciones, chat, permite transmisiones en vivo, grupos, etc. La herramienta y su implementación pretende mejorar la comunicación empresarial, de una forma amigable y familiar. Sus soluciones se enfocan a aspectos de la comunicación empresarial, interacción del personal, fortalecimiento de la cultura.

Esta red social empresarial, cuenta con funciones tales como: biblioteca de recursos, grupos, sección de noticias, marcadores de contenido importante, creación y transmisión de eventos, video chat, encuestas, creación de perfiles. Workplace será utilizado por la totalidad de los empleados de Redolfi, la tendrán instalada en sus celulares y la utilizarán de manera adecuada según sea el puesto de trabajo o la tarea que se desempeñe.

Se propone, armar un grupo de interacción que corresponda a todos los líderes de áreas de las diferentes sedes, en el cual podrán trabajar de manera conjunta, sobre temas propios de sus funciones del puesto. Así podrán compartir ideas, hacer preguntas, despejar inquietudes, pedir o dar consejos, resolver problemas, brindar soluciones rápidas, de una manera comunitaria e interconectados en todo momento a pesar de la distancia geográfica.

Por otro lado, los comunicados institucionales e importantes para el personal como anuncios de eventos, charlas, capacitaciones, fechas festivas, fechas de cumpleaños, aniversarios, anuncios de pago de salarios, entre otros, será publicado en el muro general de la red social al cual todos tienen acceso.

Cada líder de área de cada sucursal, formará grupos de comunicación con sus colaboradores a cargo, y usará estos mismos para comunicar de una manera más ágil y dinámica sus ideas, tareas a realizar, objetivos a cumplir, entre otros. Al mismo tiempo los colaboradores podrán ir dejando sus feedback, y el líder dará seguimiento.

Los vendedores también usarán esta red de comunicación, tendrán cargados los catálogos con productos disponibles para la venta en la sección biblioteca de recursos de la herramienta, registrarán los pedidos y los enviarán al responsable correspondiente, la ventaja de hacerlo a través de la herramienta es el seguimiento continuo que se le puede dar al trazado de actividades por parte de los líderes a cargo hasta llegar a destino de despacho. Toda comunicación de los vendedores con sus líderes o área que los afecte se realizará a través del chat de Workplace.

Los choferes de reparto al igual que los demás, la usarán. Se les comunicará por este medio sus rutas recorridos clientes a visitar, también registrados en la sección biblioteca de recursos, para la entrega de mercadería. Ellos también se comunicarán por medio del chat de la herramienta.

Ante el principal problema de la distancia comunicacional entre los colaboradores de las distintas sedes se utilizará como medio de conversación y reconocimiento, favoreciendo la

comunicación transversal ascendente y descendente, generando un feedback permanente entre colaboradores.

La idea principal es que los empleados puedan conversar entre sí y compartir sus experiencias. Para fomentar esto, se creará un perfil general donde se encuentre el total de los empleados, y se realizarán diversos grupos a fines de dividir los distintos cargos y roles dentro de Redolfi.

Para que esta acción se concrete serán necesarios ciertos medios y recursos como el apoyo de los directores y gerentes de la empresa, se les solicitará el detalle y datos personales de todos los colaboradores, para actualizar base de datos.

Se enviará un formulario por mail a los dispositivos electrónicos, ya sean celulares o computadoras, aquí podremos encontrarnos con la limitación de que los puestos más bajos de la escala jerárquica que no tengan correo corporativo, será necesario que el gerente o responsable de cada área entregue el formulario escrito y recabe la información, o bien faciliten direcciones de correo electrónico. Otra limitación que surge es la de no tener la certeza de que el total de los colaboradores cuente con los dispositivos requeridos para la utilización de las herramientas propuestas.

La nueva herramienta junto a la adecuación de las existentes, tendrá una campaña de lanzamiento. En primera instancia será notificada a través de un mensaje de expectativa y luego será presentada por directivos de alto rango de la sede central de James Craik, en un evento de presentación presencial, a su vez será grabada y transmitida por Google Meet hacia el resto de las sedes.

El soporte e instructivo de uso de Workplace, en esta primera instancia se realizará a través de videos explicativos, que brindarán una capacitación sobre el uso de la herramienta 2.0. Tal capacitación consta de dos clases de cuarenta y cinco minutos cada una, y se dictara los días miércoles de cada semana. Concluirá con una reunión para repasar conceptos y despejar dudas.

El costo del servicio de la plataforma Workplace es de U\$S 4,00 mensuales por alta de usuario. Se estipula un costo mensual de U\$S 680,00 para una plantilla de 170 colaboradores. Lo que nos lleva a un costo anual de U\$S 8.160.

Esta implementación será evaluada, no solo mirando la sección de estadísticas de métricas de interacciones que ofrece la misma red social, sino que también se pedirá comunicar algo a través del muro de noticias, por ejemplo, el pago de jornales, luego se le preguntará a un número de colaboradores si estaban enterados de la noticia, si dicen que sí, indagaremos en cómo o de qué manera se enteraron, también pediremos sus feedback en cuanto a utilidad y practicismo.

Acción específica 2: Brindar capacitaciones de liderazgo coach.

Esta acción está dirigida en un principio a los gerentes o responsables de cada área de las diferentes sucursales de la empresa, con el fin de crear y sostener en el tiempo un estilo de liderazgo que potencie aspectos y habilidades de los colaboradores tales como la energía, la motivación, la confianza en uno mismo y en sus compañeros, la autodisciplina y la empatía, entre otras tantas, a través de un liderazgo inspirador, que contagie y que forme en el camino a futuros líderes.

De ésta manera se intentará alinear los objetivos individuales de cada persona con los objetivos organizacionales. Así aumentarán las probabilidades de mejorar los procesos de trabajo en materia de calidad, siendo los mismos más eficaces y eficientes, impactando directamente en un servicio ofrecido de mayor calidad. Por eso, para llevar adelante esta tarea y mejorar el clima laboral, es sumamente necesario que los que asuman esta responsabilidad se comprometan en su

propio autoconocimiento, y desde ese punto lideren a sus colaboradores. Para lograr este objetivo, se propone capacitar a los responsables con cursos de liderazgo y coaching. Esta capacitación será a través de un curso online dictado por Capacitarte. Este curso intensivo teórico-práctico tendrá una duración de seis clases, de tres horas cada una, y será dictado los días lunes. El curso estaría cerrado al cabo de un mes y medio.

Optamos por proponer esta modalidad de capacitación online y en vivo por diferentes razones como lo son, la disponibilidad de ordenadores en la empresa para poder realizarlo sin tener que trasladarse, despejar dudas con el docente del curso en el mismo momento y al mismo tiempo que se dictan las clases, y más que nada porque son cursos intensivos, de pocas horas de duración por clase y poca carga horaria semanal, lo que permite reducir el costo de oportunidad de la empresa cuando los gerentes estén en clase, en lugar de estar desarrollando sus actividades laborales. De todos modos, debemos ver este tipo de capacitación como un beneficio a corto plazo, así el costo de oportunidad será recuperable en el futuro cercano. El costo del servicio de capacitación es de \$18.000 por cada inscripción. En este caso el costo total de inscripciones sería de \$90.000 teniendo en cuenta las cinco sedes. Las clases serán grupales para los líderes de cada sucursal.

La implementación de estas acciones será anunciada a través de los directores de alto rango en el evento presencial que se realizará en James Craik, mismo evento utilizado para la presentación de las nuevas herramientas 2.0.

Antes de comenzar con la capacitación, dictaremos una breve inducción a la temática de capacitación, sin abordar temas y conceptos específicos ajenos a nuestra profesión, a través de la cual se explicarán los beneficios futuros que se podrían obtener si se aplican esta serie de cambios antes mencionados. Todo esto con el objetivo de gestionar el cambio de una manera menos traumática y que no genere rechazo. Esta inducción constará de dos charlas introductorias de 45 minutos cada una, que se dictarán los días martes.

Una de las mayores limitaciones que podremos encontrar, es la resistencia inicial al cambio y la gestión del mismo por parte de los gerentes y colaboradores de la empresa, ya que se trata de algo nuevo que modificaría sus formas de trabajo.

Es importante que los líderes a medida que se van capacitando, vayan implementando políticas de puertas abiertas para la comunicación con el resto de los empleados en cuanto a casos que estos consideren personales, delicados, urgentes, que les afecten de manera profunda su vida personal y su productividad laboral. Así no se pierde el contacto humano ni la comunicación cara a cara, y la resolución de problemas emergentes se realiza de manera instantánea. De esta manera los colaboradores ganarán confianza no solo en sí mismos sino también en su líder, al mantener este último una escucha activa.

Para evaluar el impacto de esta acción, se realizará una encuesta de satisfacción a los destinatarios de la capacitación para medir el grado de valoración del impacto que el coaching haya ejercido en sus vidas profesionales y personales.

También se indagará a los colaboradores, cual fue la posición y las acciones tomadas por los líderes, al presentársele a estos últimos, situaciones en las que se requería un acercamiento humano y escucha activa, para resolver situaciones delicadas.

Actividad específica 3: Realizar reuniones semestrales en la sede central entre líderes de las diferentes sucursales.

Con el fin de estimular la participación y generar un contacto directo. En este caso creemos que la periodicidad semestral es un tiempo óptimo para no perder el contacto y la claridad de los

objetivos, y a su vez, no incurrir en grandes gastos de viajes y estadías debido al costo que implica hoy en día este tipo de movimientos.

Los líderes de cada sede se reunirán una vez cada seis meses de forma presencial, y los encuentros durarán solo un día. Las reuniones se realizarán en las oficinas de James Craik, ya que el fuerte de la estructura administrativa está allí, fomentando el intercambio y las experiencias laborales. También se hará una visita al centro de distribución ubicado en ruta 10.

A su vez, estas instancias permitirán acordar sobre hacia dónde va la empresa, cuáles son los objetivos que se plantean para el próximo semestre y una evaluación del desarrollo en los últimos meses. La cultura, los valores y objetivos organizacionales se pondrán en evidencia para continuar trabajando en la misma línea.

El segundo encuentro, a realizarse en julio de 2024, servirá también como oportunidad para exponer entre líderes los resultados de la medición y evaluación de clima luego de que el plan de implementación fuera puesto en marcha. Al regresar de estos encuentros, los líderes comentarán con sus colaboradores los temas trabajados y darán una bajada de línea sobre objetivos importantes. También realizarán publicaciones sobre los ejes temáticos abordados en la sección de noticias del Workplace, y quedarán asentados los documentos en la sección biblioteca de recursos.

Al estar todas las sedes a poca distancia de la central, el viaje desde las distintas sucursales se realizará en vehículos particulares, y la empresa se hará cargo de abonar el combustible de cada uno. Se calcula un monto estimado de \$10.000 para cada vehículo, lo que sumaría un total de \$40.000 para los viajes de ida y vuelta. En este punto nos encontramos con la limitación de no saber con certeza si todos tienen vehículo para trasladarse.

Se considera oportuno aclarar como limitación probable, que el día de esa reunión se tenga que dejar sola alguna sucursal con la ausencia de líder. que puede resultar molesto para quienes deban viajar, hacer estos encuentros de reuniones los fines de semana, y que lo tomen como una jornada laboral extensa por sobre la de la semana.

Para evaluar los resultados de esta implementación acompañaremos a los líderes en las dos primeras reuniones, observaremos y analizaremos sus dinámicas de trabajo, su voluntad para el encuentro y al trabajo colaborativo, la satisfacción de los participantes a través de una encuesta, y luego, veremos si implementan en el día a día con sus colaboradores lo acordado en la reunión.

Acción específica 4: Realizar almuerzos trimestrales locales de dispersión en cada una de las sedes

Con la intención de promover las relaciones interpersonales entre compañeros, un espíritu de confianza y la comunicación informal en ámbitos y momentos de distensión.

Cada tres meses, cada líder se encargará de preparar para sus colaboradores un almuerzo, en modo de agradecimiento, y plantear una temática de debate grupal que esté en línea y relación con las posibilidades de desarrollo y crecimiento personal como también profesional.

Los almuerzos serán anunciados a través del muro de noticias de Workplace 15 días antes de la fecha de realización para que todos pueda organizar sus agendas de trabajo, incluyendo vendedores y choferes repartidores, y serán reforzados en modo recordatorio mediante un mensaje de WhatsApp. Se llevarán a cabo en los espacios libres pertenecientes a cada sede y los líderes tendrán la libertad de elegir cual será la comida a preparar, o bien podrán realizar una encuesta enviada por email a sus colaboradores para que los mismos elijan. Para cada almuerzo habrá destinado un monto de dinero fijo de \$2.500 por persona, y las posibilidades de elección serán

dentro de ese marco de costos. Serán encuentros breves, para reducir así el costo de oportunidad de la empresa.

Una de las limitaciones más comunes que puede surgir, es que algún chofer, repartidor o vendedor, no llegue a poder estar por cuestiones logísticas, o que alguien no pueda asistir por estar de vacaciones. Otra limitación es que el líder decida la elección de un menú sin consultar previamente y sin saber que les agrada a todos, de modo que el almuerzo no se lleve a cabo en un ambiente más relajado.

Evaluaremos estas acciones asistiendo, observando y analizando las dinámicas y comportamientos de los colaboradores. Finalizando este encuentro, el líder y sus colaboradores deberán hacer una reflexión conjunta sobre el almuerzo y compartirnos el resultado. También a través de encuestas de satisfacción individuales, y observaremos si hay una puesta en práctica de planes de desarrollo profesional dentro de la empresa, que conduzcan a un desarrollo organizacional.

Evaluación de la propuesta

Al cerrar el ciclo del primer año de implantación del plan propuesto, en julio de 2024, se llevará a cabo una evaluación del clima laboral de la organización en cuestión. Con los resultados obtenidos llegaremos a la formulación de un diagnóstico de clima organizacional. De este modo se conocerán las incidencias y cambios que el plan de comunicación interna y liderazgo coach haya provocado en la empresa.

El clima laboral, será medido y evaluado a través de encuestas de satisfacción realizadas a los líderes y colaboradores. Luego se analizará un análisis de métricas y datos cuantitativos y cualitativos.

Se irán evaluando mientras el plan esté en plena implementación, no solo el desarrollo satisfactorio, profesional y personal de los colaboradores, sino que también se observará el avance del desarrollo organizacional que la empresa llegue a obtener.

El marco temporal de implementación de este plan de comunicación interna y liderazgo coach, se encuentra detallado en el siguiente diagrama de Gantt.

ACCIONES ESPECÍFICAS	TAREAS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
	Actualizar base de datos													
	Crear grupo de WhatsApp institucional													
Generar canales de comunicación formal implementando herramientas de comunicación digital	Crear emails corporativos													
	Mensaje de expectativa de WorkPlace													
	Evento de lanzamiento de WorkPlace													
	Capacitación sobre uso de WorkPlace													
	Anuncio de capacitaciones en liderazgo coach													
Brindar capacitaciones de liderazgo coach	Charlas introductorias al liderazgo coach													
	Curso de capacitación en liderazgo coach													
Realizar encuentro semestrales entre líderes de áreas	Primer encuentro semestral													
	Segundo encuentro semestral y debate de resultados del plan implementado.													
Realizar almuerzos trimestrales y locales entre líderes y colaboradores	Primer almuerzo trimestral													
	Segundo almuerzo trimestral													
	Tercer almuerzo trimestral													
	Cuarto almuerzo trimestral													

Presupuesto Global para este plan de implementación de comunicación interna y liderazgo coach:

La implementación de herramientas 2.0, en este caso Workplace, tiene un costo mensual de U\$S 4.00 por alta de usuario, expresado en pesos, al valor del dólar oficial del día, el costo es de \$1.020. Siendo 170 la cantidad de colaboradores en la empresa, el costo mensual por el uso de la herramienta es de U\$S 680, lo que en pesos nos arroja un valor de \$173.400. Al año, el costo nos indica una cifra de U\$S 8.160, unos \$2.080.800. (Anexo 1)

Aplicar el curso de capacitación en liderazgo coach, tiene un costo de \$18.000 por casa inscripción. Teniendo en cuenta que son 5 las sedes con líderes a capacitar, el costo total por única vez es de \$90.000. (Anexo 2)

Implementar los encuentros semestrales demanda una serie de costos en viaje, a continuación, el detalle:

El costo estimado del combustible para los vehículos de viaje es de \$10.000 para cada uno, siendo 4 los vehículos el total es de \$40.000. Considerando también que estos viajes serán dos anuales, porque los encuentros son semestrales, el monto total es de \$80.000. (Anexo 3)

Realizar los almuerzos trimestrales refleja un costo aproximado de una comida promedio para 170 personas.

La implementación de los almuerzos trimestrales, tendrá un presupuesto de \$2.500 por persona. Calculando que el total de empleados es de 170 entre todas las sucursales, el total de dinero para implementar en estos encuentros es de \$425.000, siendo 4 los encuentros que se realizarán, el monto aumenta a \$1.700.000

Servicios de consultoría Junior: U\$S 10 por hora, considerando trabajar 8 horas diarias por semana, el monto es de U\$S 400, mensualmente pasan a ser U\$S 1.600, lo que refleja un costo anual de U\$S 19.200. Tomando el valor oficial del dólar al día de hoy, convertidos a moneda local el monto es de \$4.896.000. Estos valores son tenidos en cuenta según el cuadro del consejo profesional de Ciencias Económicas.

Implementaciones / Acciones	Costo mensual en pesos
Herramientas 2.0 (Workplace)	\$2.080.800
Capacitación en liderazgo coach	\$90.000
Encuentros semestrales de lideres	\$80.000
Almuerzos trimestrales en sedes	\$1.700.000
Servicio de Consultoría Jr	\$4.896.000
TOTAL	\$8.846.800

ROI.

Para realizar este cálculo, se tuvieron en cuenta los datos obtenidos del año 2018, y se actualizaron según el índice de inflación desde el año 2019 hasta el año 2022.

Ganancias: \$20.817.000

Presupuesto del plan de implementación: \$8.846.800

ROI: 135%

Al ser el ROI de 135%, aplicar el plan de comunicación interna y liderazgo coach trae beneficios para Redolfi, ya que por cada peso invertido se obtendrán 35 centavos de ganancia. Esto se traduce en \$3.096.380 de ganancia concepto de aumento de ventas.

Conclusiones

Junto con la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, esperamos con mucha expectativa mejorar el clima laboral de la organización, mediante la aplicación de este plan de comunicación interna y liderazgo coach, a través de la realización de actividades puntuales para llegar al objetivo final.

Mejorar la comunicación interna de las empresas, favorece no solo al desarrollo de las relaciones entre compañeros y entre diferentes niveles jerárquicos, sino que la información circula de una manera más clara, impactando positivamente en el desarrollo de las actividades diarias de trabajo, aumentando así las probabilidades de cumplir con éxito los objetivos organizacionales. A través de una comunicación interna gestionada de manera correcta y profesional, se da conocer y se transmite la cultura organizacional con todo lo que ella implica, misión de la empresa, visión, valores, costumbres, políticas de convivencia y de trabajo, solo por mencionar algunos de los factores que observamos normalmente en la mayoría de las culturas empresariales y se intenta alinear los colaboradores con la organización.

Junto a una comunicación interna eficiente, el liderazgo coach es una herramienta importante que creemos conveniente para aumentar la motivación de los trabajadores de una empresa, favorecer el desarrollo personal y conjunto en materia profesional, la empatía, la confianza y la autogestión. Un líder coach que inspire con el ejemplo a sus colaboradores, que potencie sus habilidades profesionales y sus valores personales y humanos, está creando futuros líderes a medida que los guía en el camino diario.

La combinación del liderazgo coach, y de una comunicación óptima generará las condiciones para pensar en un pleno desarrollo organizacional, y en un ambiente laboral satisfactorio y agradable. Estos resultados nos llevan a visualizar un buen clima laboral dentro de las empresas.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa crear un área de recursos humanos estable, para gestionar y administrar de manera profesional todo tipo de procesos y tareas pertenecientes al sector.

Se sugiere trabajar, a través de este departamento, cuestiones como la integración de recursos humanos, la planeación, que hace referencia a la estimación futura de personal y el reclutamiento del mismo, aprovechando al máximo las herramientas disponibles.

Será conveniente que la selección de personal se realice teniendo en cuenta competencias profesionales y requisitos específicos del puesto a cubrir, al igual que las promociones internas y ascensos, para las cuales hasta el momento el criterio utilizado es la antigüedad de persona y la confianza con los dueños.

Se aconseja que, a través del área de gestión de talento, se desarrollen planes de inducción onboarding, con sus capacitaciones pertinentes, orientados a los nuevos talentos que vayan a ingresar a la empresa y a la promoción interna del personal ya perteneciente a la organización.

El área de recursos humanos debería crear y describir los puestos en base a los objetivos y necesidades organizacionales. Conjuntamente con ello, se recomienda diseñar sistemas de control y evaluaciones de desempeño.

Mediante este nuevo departamento, se podrían desarrollar e implementar nuevas estrategias de retención de personal tales como, planes de desarrollo y planes de carrera, pensando en las futuras generaciones que ingresaran al mercado laboral.

En concordancia con el desarrollo de estrategias de retención de personal, se propone que un futuro, la empresa realice un nuevo trabajo orientado al desarrollo de su marca empleadora. Esto le permitirá posicionarse estratégicamente en el mercado.

Bibliografía

-AlfaPeople Latam. (5 de octubre de 2021). “Industria Alimentaria: 5 tecnologías para optimizar la cadena de suministro”. *AlfaPeople*. Recuperado de <https://alfapeople.com/latam/industria-alimentaria-5-tecnologias-para-optimizar-la-cadena-de-suministro/>

-Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

-Apolo Buenaño, Diego. Murillo, Hernán. García, Gabriela (2014). Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad. Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito.

-Argentina ambiental. (s.f). “Decreto 351/79 – Reglamentación de la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo”. *Argentina ambiental*. Recuperado de <https://argentinambiental.com/legislacion/nacional/decreto-35179-reglamentacion-la-ley-higiene-seguridad-trabajo/#:~:text=Decreto%20351%2F79%20%E2%80%93%20Reglamentaci%C3%B3n%20de,y%20Seguridad%20en%20el%20Trabajo&text=Aprueba%20la%20reglamentaci%C3%B3n%20de%20la,requisitos%20establecidos%20en%20la%20misma>

-Argentina.gob.ar. (s.f) “Supermercados: Precios estables para los productos esenciales que consumimos las argentinas y los argentinos”. *Argentina.gob.ar*. Recuperado <https://www.argentina.gob.ar/economia/comercio/preciosjustos/supermercado>

-Avilia Lammertyn, R. (1999). RR. PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora (3.a ed.). Buenos Aires, AR.

-Batista, M. Díaz García, J. López Gajardo, M A. Llanos Muñoz, R. Ponce Bordón, J C. Rubio Morales, A. (2022). ¿Influye el liderazgo del entrenador sobre la resiliencia de equipo? Efecto mediador de los conflictos intragrupo y la cohesión grupal. *Revista Latinoamericana de Psicología*. vol.54. Bogotá.

-Casco Pirri, A., y Guillen Gestoso, C. (2010). *Psicología del trabajo: gestión de los recursos humanos*. Skill Management. España: Ariel.

-Canvas (2023). Canvas Siglo 2021. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/18236/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

-Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Nomos S.A.

- Cuenca, J & Verazi, L (22 de Marzo de 2019). Guía fundamental de la comunicación interna. España: Editorial UOC, S.L.
- Escobar, S (15 de Marzo de 2023). “Estanflación: el fenómeno que acecha a la economía argentina”. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/estanflacion-la-definicion-que-acecha-a-la-economia-argentina.phtml>
- Folkman, J & Zenger, J, H. (2012). El líder inspirador. España: Profit Editorial.
- Formanchuk, A. (2010). Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. Buenos Aires, Argentina: Edición Formanchuk & Asociados.
- Gamba Güiza, Leydi Yubida. (2019). *La gestión de la comunicación interna para mejorar la calidad del servicio en una organización*. Cajicá, Colombia: Universidad Nacional Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32913/GAMBAGUIZALEYDIYUBIDA2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García Jiménez, J. (1998). La comunicación interna. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Gasalla, J. (18 de Febrero de 2023). “Las 4 debilidades económicas que Argentina debe superar para crecer en 2023”. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2023/02/18/las-4-debilidades-economicas-que-argentina-debe-superar-para-crecer-en-2023/>
- Guillen Gestoso, C., Gala León, F. y Velásquez Martínez, R. (2000). Clima organizacional. En Guillen Gestoso, C. y Gil Bozal, R. *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*, 11. Madrid: McGraw-Hill Interamericana
- Hawkins, P. (2012). Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Indec (Marzo de 2023). “Índice de precios al consumidor (IPC)”. *Ministerio de economía Argentina*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf
- Indec. (Febrero 2023). “Encuestas de autoservicios mayoristas”. *Ministerio de Economía Argentina*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/autoservicios_mayoristas_04_23BF2E413D18.pdf
- Indec (14 de Abril de 2023) “Informes técnicos”. *Indec*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

-Indec (20 de Abril de 2023) “Informes técnicos”. *Indec*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>

-Indec. (25 de abril de 2023). “Informes técnicos”. *Indec*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3->

-Indec. (Marzo de 2023). “Valorización de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total”. *Ministerio de economía Argentina*. Recuperado en https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_04_231E23DBFCFE.pdf

-Infobae (30 de Marzo de 2023). “El 60% de los argentinos está dispuesto a cambiar sus hábitos alimentarios para cuidar el medioambiente. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/medio-ambiente/2023/03/30/el-60-de-los-argentinos-esta-dispuesto-a-cambiar-sus-habitos-alimentarios-para-cuidar-el-medioambiente/>

-Letra P (23 de marzo del 2023) “En enero, el consumo creció más en autoservicios mayoristas que en los supermercados”. *Letra P*. Recuperado en <https://www.letrap.com.ar/economia/en-enero-el-consumo-crecio-mas-autoservicios-mayoristas-que-los-supermercados-n5398958>

-Lewis, J. (2003). Liderazgo de proyectos. Más allá de la administración, sea un auténtico líder de proyectos. México D.F., México: Thomson Learnign.

- Ley 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable. (Agosto 2022). *Ministerio de Economía Argentina*. Recuperada de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/03/35_-_ley_de_promocion_de_alimentacion_saludable_-_arg_productiva.pdf

-Lucen Soldevilla, Cinthia Nataly. (2021). *Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021* . Huancayo, Perú: Universidad Continental. Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10364/1/IV_PG_MRHGO_TE_Lucen_Soldevilla_2021.pdf

-Payeras Serra, J. (2010). Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. Argentina: Editorial Díaz de Santos, S.A.

-Salcedo Fernández, A. (2018). Liderazgo transformacional, Qué es y cómo medirlo. España: ESIC Editorial.

Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Barcelona, ES: Pirámide.

-Wolk, L. (2007) Coaching: el arte de soplar brasas - 2a ed. 5a reimp. - Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

ANEXOS

Anexo 1 <https://es-la.workplace.com/precios>

workplace
from Meta

Información Funciones Precios Estadísticas Socios Recursos

Un plan de precios que se adapta a tus necesidades
Comienza con el plan Core de Workplace clásico y, luego, personaliza tu experiencia con add-ons.

Core Plan 4 USD por persona al mes [Contactar al equipo de ventas](#)

Add-ons [Contactar al equipo de ventas](#)

Comunicación empresarial

- Grupos
- Actualizaciones clave
- Sección de noticias
- Biblioteca de recursos

Ayuda y administración

Anexo 2 https://www.capacitarte.org/cursos/liderazgo_coaching

Capacitarte

Buscá Cursos y Categorías

Categorías Cursos Online Zoom Cursos Online 24hs Cursos por Sede Programas Ejecutivos Cursos Gratuitos In Company Blog ARS

Filtros

Formato

- Online 24 Hs.
- Online en Vivo - Zoom
- Presencial

Días

- Lunes
- Martes

Curso de Coaching Ontológico y Liderazgo para Supervisores y Mandos Medios

Liderazgo / Coaching

Comienzo **12 Jun**

Curso Online

Código 1437 ★★★★★ (4,78/5)

Sede Online en Vivo - Zoom

El curso se dictará los días lunes en el horario de 10 a 13 hs Duración total 18hs (6 clases)

Valor del Curso **\$18.000**

[MÁS INFORMACIÓN](#)

✓ Hay vacantes

Anexo 3 <https://surtidores.com.ar/precios/>

Surtidores
EL PORTAL DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO

INICIO | CAPACITACIÓN | GNC/GLP | LEGISLACIÓN | SEGURIDAD E HIGIENE | LUBRICANTES | MOVILIDAD SUSTENTABLE | NEWSLETTER | CONTACTO

Share

made with **infogram**

Tabla de precios

2023	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Super	156.80	163.10	169.30	176.10	184.70	184.70						
Premium	197.40	209.10	217	225.70	232.70	232.70						
Gasoil	168.40	175.10	181.8	189.10	198.40	198.40						
Euro	236	250.50	259.90	270.30	278.70	278.70						