

UNIVERSIDAD SIGLO 21
TRABAJO FINAL DE GRADO

Fortalecimiento de la comunicación interna y el liderazgo organizacional
en A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.: propuesta de intervención desde recursos
humanos.



Nombre y apellido: Ana Paula Marone Giandinotto

D.N.I.: 43840114

Legajo: VRHU022686

Carrera: Gestión de recursos humanos

Córdoba, 2025

Agradecimientos

*A mis padres gracias,
por permitirme atravesar y disfrutar de esta hermosa etapa,
por enseñarme con el ejemplo a perseverar en lo que deseo lograr
y por ser, sin duda, mi apoyo incondicional.*

Resumen

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo principal proponer una intervención estratégica orientada directamente a la gestión de los recursos humanos en la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L., apuntando a fortalecer la comunicación interna y el liderazgo organizacional. A partir de un diagnóstico situacional que evidencia un exponencial crecimiento comercial de una empresa familiar, acompañado de la informalidad en los procesos comunicacionales y la ausencia de formación en los mandos medios, se diseña una propuesta integral que incluye la creación de un área formal de RRHH, la implementación de un plan de comunicación interna apoyado en herramientas tecnológicas, y una capacitación en liderazgo coach. Estas acciones buscan promover una cultura organizacional más profesional y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, formándola para afrontar los desafíos del entorno.

Palabras clave: Recursos humanos – Capacitación – Liderazgo – Comunicación

Abstract

This final undergraduate project aims to propose a strategic intervention directly focused on Human Resources management at A.J. and J.A. Redolfi S.R.L., with the goal of strengthening internal communication and organizational leadership. Based on a situational diagnosis that reveals the exponential commercial growth of a family-owned business accompanied by informal communication processes and the lack of leadership training among middle management a comprehensive proposal is developed. It includes the creation of a formal HR department, the implementation of an internal communication plan supported by technological tools, and leadership coaching training. These actions seek to promote a more professional organizational culture, aligned with the company's strategic objectives and prepared to face environmental challenges.

Keywords: Human resources – Training – Leadership – Communication

índice

Agradecimientos.....	6
Introducción.....	5
Análisis de situación	8
Análisis externo de la organización: P.E.S.T.E.L.....	10
Análisis del microentorno de la organización: 5 fuerzas de Porter	12
Diagnóstico organizacional: F.O.D.A.	13
Marco teórico	16
Recursos humanos en las empresas	16
Comunicación interna en las organizaciones	16
Tecnología en la comunicación interna.....	17
Liderazgo coach.....	18
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación	21
Objetivos.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
Alcances.....	21
Alcance geográfico	21
Alcance temporal	22
Alcance de contenido.....	22
Acciones.....	22
Acción 1: Formación del área de recursos humanos	22
Acción 2: Implementación de un plan comunicacional interno.....	24
Acción 3: Capacitación en liderazgo coach	25
Medición de la propuesta	27
Marco de tiempo para la implementación.....	27
Diagrama de Gantt	27
Evaluación del impacto de la implementación	27
Conclusión y recomendaciones	29
Bibliografía	31
Anexos	34
Anexo 1: Diseño de puesto “Responsable del área de recursos humanos”	34
Anexo 2: Plantilla de búsqueda laboral para el puesto de “Responsable de recursos humanos”	36
Anexo 3: Plan de trabajo inicial.....	37
Anexo 4: Manual de comunicación interna	38
Anexo 5: Evaluación de satisfacción	42

Anexo 6: Programa de capacitación	43
Anexo 7: Manual de capacitación de líder coach	45
Anexo 8: Encuesta de clima.....	47
Anexo 9: Evaluación de la implementación	49

Introducción

A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en el sector mayorista de reconocidos productos alimenticios, posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, de perfumería, limpieza y cigarrillos, entre otros. Su sede central se encuentra en James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las 4 sucursales en ciudades estratégicas del interior provincial como Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba capital. La empresa atiende a aproximadamente 6000 clientes, incluyendo pequeños y medianos comercios, autoservicios y supermercados de la región, todos los años conquista nuevos clientes y mercados. Su modelo de negocio, mediante el cual busca destacarse de la competencia, se basa en la eficiencia logística y en la atención personalizada a sus clientes, diferenciándose por su red de distribución y la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado, para ello posee una flota de 73 utilitarios de diversos tamaños. En términos de estructura organizativa, A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con una dotación de 132 empleados distribuidos en sus cuatro sucursales, quienes desempeñan un papel clave en el contacto directo con los clientes y en la fidelización del mercado, junto el soporte de un equipo administrativo y logístico encargado de la gestión de pedidos, almacenamiento y distribución de productos.

La cultura organizacional de Redolfi está marcada por un estilo de gestión cercano, propio de las empresas familiares, que prioriza las relaciones de confianza y la estabilidad en el empleo. Sin embargo, este modelo presenta limitaciones cuando se proyecta hacia un crecimiento sostenido, especialmente en lo que respecta a la profesionalización de los procesos internos, la gestión del talento humano y la comunicación entre áreas.

Al analizar la empresa en profundidad, se identifican desafíos significativos relacionados con la comunicación interna y el desarrollo del liderazgo. En la actualidad, la empresa no cuenta con un área formal de recursos humanos, lo cual repercute directamente en la informalidad de los procesos comunicacionales, la inexistencia de espacios estructurados de retroalimentación y la falta de planificación estratégica para la formación y gestión de su capital humano. Las prácticas comunicacionales son en su mayoría, informales y descentralizadas, lo que genera dificultades en la coordinación entre sectores y debilita la construcción de una cultura organizacional compartida.

Asimismo, los mandos medios desempeñan funciones de liderazgo sin haber sido formados específicamente para ello, replicando estilos directivos poco participativos.

Para fundamentar esta problemática, se toman como referencia antecedentes empíricos recientes. En primer lugar, se destaca la tesis de grado de Sofía Fraresso (2019), desarrollada en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, Córdoba. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cualitativo, y propuso un plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach. La autora diseñó herramientas como la evaluación de desempeño, canales digitales y descripción de puestos. El análisis contextual y organizacional permitió una propuesta adaptada que, tras su implementación, contribuyó al aumento de la productividad y rentabilidad del hotel.

En segundo lugar, se incorpora el artículo académico de Samamé, Jalil y Marenzana (2023), publicado en la revista Marketing de Servicios de la Universidad Nacional del Comahue, Argentina. Este trabajo constituye un ensayo académico basado en revisión teórica y análisis crítico, centrado en los desafíos actuales de la comunicación interna en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) del país. A través de una mirada integral, las autoras reflexionan sobre la comunicación interna como herramienta estratégica de gestión del marketing interno, destacando su rol en la articulación entre los objetivos organizacionales y las acciones del personal. El artículo subraya la necesidad de una planificación comunicacional adecuada, teniendo en cuenta tanto las particularidades de las MiPyMEs argentinas como los avances tecnológicos disponibles. Asimismo, advierte sobre las dificultades comunes que enfrentan estas organizaciones al momento de implementar canales y dinámicas comunicativas eficientes.

Estos dos antecedentes, provenientes de ámbitos organizacionales diversos, aportan evidencia reciente y contextual sobre la efectividad de implementar estrategias de comunicación interna y formación en liderazgo. En conjunto, muestran cómo el diagnóstico adecuado, la planificación estratégica y la implementación de herramientas comunicacionales concretas pueden generar impactos positivos en la cohesión de los equipos, el clima laboral, la productividad y la profesionalización de los procesos internos. Estos hallazgos resultan altamente relevantes para el caso de estudio que se aborda, brindando fundamentos sólidos a la propuesta de intervención planteada.

Considerando la comunicación interna como una herramienta indispensable para las organizaciones, en empresas con una estructura descentralizada y múltiples sucursales extendidas en el territorio, como es el caso de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L, juega un papel fundamental en la coordinación de equipos y la transmisión efectiva de información. Por

lo que, el caso resulta interesante de analizar y abordar ya que, presenta situaciones comunes a muchas otras organizaciones que, como esta, fueron creciendo exponencialmente en lo que refiere a mercado, pero conservaron una estructura y formas poco profesionales a la hora de abordar procesos humanos, trabajando como una “familia”, quedando en primer plano el área operativa y conquista de nuevos clientes.

Análisis de situación

La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, la empresa comienza a formarse en 1975, luego de que Alonso Jacobo Redolfi decidiera separarse de su hermano Miguel Redolfi con el que trabajaban en conjunto, y encaminarse por el rumbo de la distribución mayorista al que se une su hijo José, actual presidente de la empresa. Dando así, inicio a Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho, funcionó unos años con esa denominación hasta que en 1990 se constituyó la nueva sociedad Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L., llevando esa forma jurídica hasta la actualidad. En el año 1993 la empresa sufre un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso, lo cual trajo aparejado una serie de eventos que perturbaron el funcionamiento de la empresa y generó la separación de los hermanos. A pesar de ello, la empresa continuó en expansión, y terminado el proceso de sucesión, en el año 2006 José incorporó a sus hijos Pablo, Lucas e Ignacio como socios, quedando ellos con el 15% de las cuotas distribuidas igualitariamente entre los 3 hijos, funcionando hoy en día con 4 socios en total.

Su visión es ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades, buscando contar con diversidad de proveedores, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio, generando alianzas sostenidas en el tiempo, proporcionando oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa. Priorizando valores como el respeto hacia el cliente, el proveedor y el equipo que la conforma; la confianza, cumpliendo con lo comprometido; el esfuerzo y dedicación; la honestidad, creyendo en el trabajo y la construcción de riqueza sin perjudicar a otros; el sentido de equipo, trabajando colectivamente en la toma de decisiones; responsabilidad social y comunitaria; orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad de los productos. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2025)

Al desenvolverse en un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores, debido a que solo comercializan y distribuyen los productos, tienden a diferenciarse en el servicio mediante algunas técnicas como, un tiempo de entrega acotado, financiación a sus clientes, asesoramiento comercial y un mix de productos. El sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales, o el “boca en boca” que realizan los vendedores y supervisores.

Estructuralmente la empresa, con más de 50 años de experiencia en el rubro de la comercialización y distribución de productos alimenticios, cuenta con un centro de

distribución principal ubicado en James Craik, donde se centralizan las compras a proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto, cada una de ellas cuentan con un centro de distribución y un autoservicio mayorista; y en la ciudad de Córdoba, donde sólo permanece la distribuidora y venta de productos Kodak. La administración se reúne en el centro ubicado en James Craik, encabezada por un gerente general a cargo de todas las áreas, de él se desprenden, el gerente de ventas encargado de los vendedores; gerente de administración y finanzas, quien tiene a cargo el área de cobranzas, facturación, formación de precios y bancos; y jefe de depósito y logística, responsable de distribución, control de stock, picking y mantenimiento. Actualmente se está llevando a cabo el traslado del centro de distribución hacia uno nuevo, como parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa, logrando así reemplazar todos los pequeños depósitos distribuidos dentro de James Craik. El objetivo consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas, ya que enfrentan la barrera del tamaño de la infraestructura del actual centro, limitando las compras de mercadería a mayor escala generando la pérdida de ventas.

Respecto al gestión de los recursos humanos, es importante destacar que la empresa no cuenta con un área destinada al manejo de los 132 colaboradores, el área de administración se ocupa de realizar la liquidación de sueldos, basados en el convenio colectivo de trabajo para los empleados de comercio. Como consecuencia, no cuentan con un proceso estructurado de selección de empleados, cuando hay una necesidad, cada uno de los responsables evalúa y decide, con aprobación de la gerencia. A su vez, tampoco cuentan con proceso de inducción para los distintos puestos. La empresa se caracteriza por tener una buena relación con sus empleados y dar trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra, es parte de su cultura mantener al personal que trabaja con ellos, por lo que tienen un bajo índice de rotación, y aplican un estilo de promoción interna basado en la antigüedad y confianza. Respecto a los procesos de higiene y seguridad, no tienen un área destinada exclusivamente al tema, cuentan con inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas.

Uno de los desafíos de la organización a la hora de plantear estrategias o implementaciones a futuro, es comprender el contexto en el que se encuentra inserta, por lo cual es oportuno realizar un análisis profundo de su entorno mediante la herramienta PESTEL, abordando aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales.

Análisis externo de la organización: P.E.S.T.E.L.

- **Aspecto político:** El entorno político argentino se caracteriza por su volatilidad y fuerte influencia en la actividad privada. Desde diciembre de 2023, el gobierno nacional ha impulsado una agenda de reformas estructurales orientadas a la desregulación de la economía, la liberalización del mercado y la reducción del gasto público. Una de las principales acciones fue la promulgación del Decreto de Necesidad y Urgencia N.º 70/2023, que modificó aspectos clave del régimen económico, laboral y comercial, eliminando controles, derogando normativas y promoviendo la competencia (Portal oficial del Estado argentino, 2023)

Posteriormente, con la sanción de la Ley Bases (N.º 27.742) en 2024, se profundizó esta política mediante la declaración de emergencia pública en diversas áreas, la privatización de empresas estatales, la simplificación de procedimientos administrativos y la promoción de inversiones estratégicas (Deloitte, 2024). Estas medidas tienen por objetivo generar un clima más favorable para el desarrollo privado, aunque generan incertidumbre a corto plazo debido a su ritmo acelerado y a la falta de consensos legislativos amplios. También se destaca la eliminación del régimen de feriados puente y la desregulación de ciertas actividades económicas, lo que puede impactar en sectores vinculados a la logística y distribución.

En el plano subnacional, el gobierno de Córdoba mantiene una línea de continuidad en el apoyo al desarrollo productivo, mediante instrumentos como el Programa de Fortalecimiento de Clústeres Productivos, el Fondo de Desarrollo Industrial y Competitividad (FDIC) y subsidios a la generación de empleo (Gobierno de Córdoba, 2024).

- **Aspecto económico:** El contexto económico argentino atraviesa actualmente grandes cambios que impactan directamente en empresas como Redolfi. Si bien durante gran parte de 2023 y comienzos de 2024 la economía estuvo marcada por una inflación persistente y acelerada, a partir del primer trimestre de 2025 se ha registrado una desaceleración sostenida en el ritmo inflacionario. En abril de 2025, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) subió un 2,8%, la cifra más baja en varios años, con una inflación interanual del 47,3%, la menor desde 2020 (Infobae, 2025; Reuters, 2025). En este contexto, las empresas deben seguir revisando sus precios y márgenes con frecuencia para sostener su rentabilidad. La volatilidad del tipo de cambio y los aumentos en costos logísticos, particularmente el combustible, afectan de forma directa a la operación diaria.

Otro aspecto clave es el acceso limitado al crédito para PyMEs, que dificulta la inversión en tecnología, capacitación y mejoras operativas. (Decisionaint, 2024)

Si bien el panorama económico aún impone restricciones, la desaceleración de la inflación abre una ventana de oportunidad para planificar con mayor previsibilidad. La clave estará en mantener una gestión financiera eficiente y adaptativa frente a los posibles cambios en la demanda y en el entorno normativo.

- Aspecto social: Desde el punto de vista social, Redolfi opera en un entorno caracterizado por una población heterogénea, atravesada por fuertes tensiones económicas y culturales. En los últimos años, el consumidor prioriza el precio constantemente como respuesta a la pérdida del poder adquisitivo. Esto obliga a las empresas distribuidoras a desarrollar estrategias comerciales flexibles, que equilibren costos accesibles con eficiencia operativa. A su vez, se detecta un proceso de urbanización creciente, lo que invita a la empresa a prestar atención a nuevos clientes.

Otro aspecto relevante es el rol del empleo y la calidad del entorno laboral. Las nuevas generaciones muestran mayor interés respecto al clima organizacional, el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo y la flexibilidad laboral. Esto implica que, además de atender al mercado, Redolfi se enfrenta a un público posiblemente más desarrollado en este aspecto, por lo que para mantenerse vigente deberá fortalecer su cultura interna, necesaria para consolidar equipos motivados y comprometidos.

- Aspecto tecnológico: El avance tecnológico representa una oportunidad para Redolfi, especialmente en términos de comunicación y gestión de información. La adopción de herramientas digitales de comunicación interna, como plataformas colaborativas y aplicaciones móviles, podría mejorar la coordinación entre sucursales y áreas. Asimismo, existen soluciones ERP, CRM y de ruteo logístico que permitirían optimizar procesos, reducir errores y mejorar el servicio al cliente. Sin embargo, la baja digitalización generalizada en algunas PyMEs argentinas sigue siendo una barrera, por lo que será clave invertir en capacitación tecnológica del personal y en infraestructura básica para dar este salto. (Decisionaint, 2024)

- Aspecto ecológico: En este aspecto, Argentina comienza a ser más exigente en términos de regulaciones ambientales, especialmente en lo relativo al manejo de residuos, el uso de plásticos y la trazabilidad de productos alimenticios. Esto impacta directamente en empresas distribuidoras, que deben adaptarse a nuevas exigencias de etiquetado, empaques y prácticas sostenibles.

- Aspecto legal: Argentina cuenta con una legislación laboral exigente, basada principalmente en la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744, que regula derechos y obligaciones laborales. La Ley N.º 11.544 establece una jornada máxima de 8 horas diarias o 48 semanales, mientras que la Ley de Riesgos del Trabajo busca prevenir accidentes y garantizar indemnizaciones (Jibble.io, 2024). En 2024, la Ley Bases (N.º 27.742) introdujo reformas relevantes: amplía el período de prueba a seis meses y permite a las empresas reemplazar la indemnización tradicional por un fondo de cese laboral (Deloitte, 2024). Estas modificaciones afectan la planificación de RR.HH. en Redolfi. A nivel provincial, la empresa podría beneficiarse de programas de promoción industrial impulsados por la provincia de Córdoba (Leyes N.º 9727 y N.º 10.792), que otorgan beneficios fiscales y asistencia técnica a PyMEs (Gobierno de Córdoba, 2024). Además, existe una creciente conciencia ambiental del consumidor, que, si bien aún no es predominante en todos los segmentos, empieza a influir en las decisiones de compra. (Decisionaint, 2024)

Para comprender la posición de la empresa en el mercado, es ideal basarse en el modelo de análisis estratégico de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008), el cual indaga sobre, la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores, de modo que permite identificar dónde es necesario estar alerta.

Análisis del microentorno de la organización: 5 fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre competidores: Redolfi opera en un sector altamente competitivo. Existen numerosos distribuidores regionales e incluso grandes cadenas nacionales que compiten por el mismo segmento de mercado. Considerando que los productos que ofrece la empresa no son únicos ni de producción propia, por lo que no posee ventajas diferenciales de origen. Por eso, buscan destacar en precios y servicio.

2. Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de sustitución es media. Aunque no existen productos que reemplacen directamente los distribuidos por Redolfi, los clientes pueden optar por adquirir los mismos productos de otros distribuidores que ofrezcan condiciones más favorables.

3. Amenaza de nuevos competidores: es media-alta, el sector de la distribución mayorista no presenta barreras de entrada elevadas, pero la relación histórica de Redolfi con sus compradores, puede obstaculizar la llegada de competidores a sus clientes. Los

compradores cuentan con la facilidad de comparar precios y condiciones y elegir otro proveedor sin mayores impedimentos.

4. Poder de negociación de los clientes: El poder de los clientes es medio-bajo. Muchos de los compradores de Redolfi no cuentan con la capacidad logística ni el tiempo para abastecerse por su cuenta, lo que reduce su margen de negociación en términos de precio o condiciones. Sin embargo, el alto número de oferentes en el mercado le permite al cliente comparar y cambiar de proveedor si detecta mejores beneficios, lo que obliga a Redolfi a mantener competitividad en tarifas, plazos y atención personalizada.

5. Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es medio. Redolfi distribuye una amplia variedad de marcas, lo cual le permite no depender exclusivamente de uno o pocos fabricantes. Esta diversificación limita la posibilidad de imposición unilateral por parte de los proveedores. No obstante, el contexto inflacionario, las restricciones a las importaciones y la volatilidad del mercado les permite a los fabricantes condicionar precios, tiempos de entrega y formas de pago, afectando la capacidad de negociación de Redolfi.

A continuación del análisis interno y externo ya realizados, es oportuno centrarse en el diagnóstico organizacional, mediante la herramienta del análisis F.O.D.A., que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, formando la base para luego plantear estrategias de mejora.

Diagnóstico organizacional: F.O.D.A.

Se visualiza como **fortaleza**, la sólida trayectoria de la empresa, con más de 50 años en el mercado y en constante crecimiento, lo cual le ha permitido formar relaciones comerciales estables y cercanas con sus 3500 clientes. Estructuralmente está consolidada, cuenta con una amplia red de logística, así como infraestructura propia distribuida por sus 4 sucursales, el vínculo con sus colaboradores es amable, sintiéndose como una gran familia, asegurando un bajo índice de rotación. Existe un organigrama claro y funcional para su modelo, con análisis y descripciones de puestos, que, si bien se presentan desactualizadas, dan estructura. Su modelo de negocio está orientado a la venta de productos esenciales, lo que promete una demanda constante.

Sin embargo, la organización presenta **debilidades internas** significativas, entre ellas se destaca la ausencia de un área de recursos humanos, lo que deriva en una gestión poco profesionalizada del capital humano, sin un proceso de selección estructurado o

inducción correspondiente a cada colaborador recién incorporado, provocando la pérdida de talento al no priorizar la idoneidad del candidato con el puesto vacante. A su vez, se han identificado dificultades en la retroalimentación y el reconocimiento del desempeño, ya que la encuesta de clima realizada no tiene el registro de los resultados, lo que impacta en la satisfacción y compromiso del personal, generando también, un escaso vínculo entre los colaboradores con sus jefes. Carece de canales de comunicación formales, dificultando la coordinación entre áreas y niveles jerárquicos. Esta situación se agrava por la baja digitalización de procesos y una cultura organizacional débil, que no está claramente definida ni transmitida al conjunto de los equipos, lo cual limita el desarrollo organizacional y dificulta la adaptación a los cambios del entorno.

Respecto a las **oportunidades del entorno**, la provincia de Córdoba ofrece programas de promoción industrial y beneficios impositivos destinados a PyMEs, los cuales podrían ser aprovechados por Redolfi para formalizar procesos y mejorar su estructura. Por otro lado, el avance de herramientas tecnológicas y digitales también representa una posibilidad concreta para optimizar la comunicación interna, la gestión de información y los procesos logísticos.

Finalmente, las **amenazas** que presenta el entorno son considerables, ya que la empresa está inserta en un mercado que se caracteriza por la competitividad, con múltiples distribuidores que operan con márgenes ajustados, los clientes tienen variedad de ofertas, los que obliga a Redolfi a mantener precios competitivos y condiciones que destaquen del resto. La inestabilidad económica genera un escenario de incertidumbre donde se dificulta la planificación estratégica. Además, el creciente avance tecnológico en el rubro puede resultar una amenaza si no es bien aprovechado, ya que deja en desventaja a aquellas empresas que no inviertan en innovación o capacitación.

A partir de las conclusiones derivadas de los análisis anteriores, desde una perspectiva profesional en recursos humanos, A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. presenta características típicas de una organización familiar en crecimiento, con una estructura sólida en lo operativo, pero con espacios de mejora evidentes en la gestión estratégica del capital humano. El caso presenta una cultura débil pero funcional, posee valores familiares que sostienen vínculos cercanos con muchos colaboradores, ha demostrado un fuerte compromiso con el servicio al cliente y constante crecimiento del negocio, con una estructura operativa consolidada, pero se observa un nivel de informalidad que resulta funcional en organizaciones de esta envergadura, ya que permite tomar decisiones rápidas y nutrirse de relaciones cercanas. Al no estar gestionada desde una visión institucional,

genera desigualdades en la aplicación de criterios y escasa identidad organizacional compartida. También se evidencia un liderazgo de tipo directivo, centrado en la operatividad diaria, con escasa formación en habilidades blandas como la escucha activa, la motivación y la conducción emocional. Esto limita el desarrollo de equipos autónomos, colaborativos y alineados e involucrados con los objetivos estratégicos.

Si bien ha logrado expandirse territorialmente y consolidar relaciones comerciales con una amplia cartera de clientes, no cuenta aún con un área formal de recursos humanos que planifique, organice y evalúe los procesos vinculados a las personas. Esto se traduce en prácticas de gestión marcadamente informales, donde la comunicación interna depende de los vínculos personales, los liderazgos emergen de la experiencia operativa y las decisiones de desarrollo o capacitación se toman de manera reactiva, más que estratégica.

Desde esta mirada, se observa una ausencia de políticas estructuradas de comunicación interna, liderazgo, gestión por competencias, formación y evaluación del desempeño. Además, la empresa no cuenta con canales formales de retroalimentación ni herramientas para detectar necesidades, fortalecer el clima laboral o fomentar la participación de sus equipos. La falta de sistematización de estos aspectos tiene un impacto directo en la productividad, la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para fortalecerse y adaptarse a los cambios del mercado.

Marco teórico

Este capítulo se estructura en torno a los cuatro ejes que orientan este trabajo, la importancia de recursos humanos en las empresas, la comunicación interna en las organizaciones, la tecnología aplicada a los procesos comunicacionales y el liderazgo coach. Estos tópicos representan puntos claves para la gestión de los recursos humanos, a través del análisis de teorías clásicas y actuales, se busca dar sustento a la importancia de integrar estos conceptos para lograr una cultura organizacional más cohesionada y participativa, capaz de adaptarse al entorno.

Recursos humanos en las empresas

El área de Recursos Humanos ha dejado de ser exclusivamente operativa y administrativa para convertirse en un actor estratégico dentro de las organizaciones. Según Chiavenato (2017), la gestión del talento humano es clave para garantizar la competitividad organizacional, ya que se encarga de atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que conforman la empresa. En este sentido, el área de RRHH no solo administra personas, sino que gestiona procesos que impactan directamente en la cultura organizacional, el desempeño y la sostenibilidad de la empresa.

Además, autores como Alles (2013) destacan que contar con un área formalizada de Recursos Humanos permite implementar políticas claras en temas como comunicación interna, liderazgo, formación, clima laboral y evaluación de desempeño, elementos esenciales para la profesionalización de la gestión. La existencia de este departamento facilita también el diseño de estrategias alineadas con los objetivos empresariales, potenciando el rol de las personas como agentes de cambio.

Por su parte, Dídoli y Rivas (2020) sostienen que en contextos dinámicos y de alta incertidumbre, como los actuales, el área de RRHH actúa como un puente entre la estrategia organizacional y la gestión cotidiana del trabajo, promoviendo procesos de adaptación, innovación y desarrollo organizacional sostenido.

Comunicación interna en las organizaciones

La comunicación interna es un proceso fundamental que permite el intercambio de información efectivo entre los miembros de una organización, facilitando la coordinación de actividades y el logro de objetivos comunes. Una comunicación interna eficiente contribuye a mejorar el clima organizacional, aumentar la motivación de los

colaboradores y fortalecer la identidad corporativa. Según Castells (2001), en la sociedad actual, altamente conectada e interdependiente, la capacidad de comunicar eficazmente dentro de las organizaciones se convierte en un factor competitivo. La información no es solo un recurso más, sino el motor que permite coordinar acciones, motivar equipos y tomar decisiones acertadas.

Desde una mirada organizacional, Cortés et al. (2024) explica que una comunicación interna débil genera desinformación, malentendidos y un clima laboral negativo, afectando directamente la productividad. En cambio, cuando es clara, bidireccional y planificada, permite construir confianza, compromiso y alineamiento estratégico.

En línea con esto, autores como Ruck y Welch (2018) proponen una mirada estratégica sobre la comunicación interna, enfocada en los públicos internos como verdaderos *stakeholders*. Esto implica diseñar políticas y prácticas comunicacionales acordes a las necesidades de los distintos equipos, con canales definidos, mensajes claros y mecanismos de retroalimentación.

Tecnología en la comunicación interna

La creciente digitalización de los entornos de trabajo también ha impactado en la forma en que se gestiona la comunicación interna. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han ampliado las posibilidades de interacción dentro de las organizaciones, permitiendo una comunicación más ágil, multicanal y accesible. Según Cuervo (2019), el uso de plataformas digitales, redes internas y herramientas colaborativas contribuye a derribar barreras jerárquicas y espaciales, promoviendo una mayor participación del personal y fortaleciendo la cultura organizacional. Además, las TIC permiten una trazabilidad de los mensajes, una segmentación más precisa y la posibilidad de generar retroalimentación constante, lo que mejora la eficacia del proceso comunicacional. En este sentido, se consolidan como herramientas clave para el desarrollo de estrategias de comunicación organizacional más efectivas. Además, Castells (2001) argumenta que las TIC no sólo modifican la infraestructura de la comunicación, sino que transforman la lógica de las relaciones organizacionales, dando lugar a estructuras más descentralizadas y conectadas.

Liderazgo coach

En cuanto al liderazgo, cobra relevancia el enfoque del liderazgo coach, un estilo basado en la confianza, la escucha activa, el desarrollo del potencial humano y la creación de relaciones significativas entre líderes y colaboradores. Lanieri (2023) remarca que el liderazgo coach implica un cambio de paradigma: se deja atrás la figura del jefe que controla y se adopta una postura de facilitador del desarrollo ajeno. El líder coach estimula el aprendizaje continuo, la toma de decisiones autónoma y la responsabilidad compartida, generando vínculos más horizontales y colaborativos.

Sostiene que, en un entorno caracterizado por el cambio constante, la incertidumbre y la presencia de nuevas generaciones con valores distintos, el liderazgo coach emerge como una herramienta fundamental para sostener el compromiso y la adaptación organizacional. Su enfoque centrado en la persona facilita el acompañamiento en procesos de cambio y la construcción de culturas organizacionales más flexibles y empáticas. Según Fraresso (2019), este tipo de liderazgo permite al líder actuar como guía, facilitador y espejo para que las personas reconozcan sus fortalezas, identifiquen áreas de mejora y desarrollen competencias clave, no solo en el plano laboral, sino también en el personal.

Goleman (2017) incorpora un enfoque interesante, el liderazgo emocionalmente inteligente, sosteniendo que es clave para generar climas laborales saludables, impulsar el compromiso y gestionar eficazmente los conflictos. De esta manera, sienta las bases del liderazgo coach al destacar habilidades como la empatía, la autorregulación y la conciencia social como elementos esenciales para un liderazgo efectivo. Estos atributos permiten al líder generar conversaciones significativas, gestionar conflictos de forma constructiva y fomentar climas laborales saludables.

A raíz del análisis teórico, es posible concluir que, la comunicación interna, las TIC y el liderazgo coach constituyen pilares fundamentales en la gestión de las organizaciones actuales. En el desarrollo se destaca que una comunicación interna eficaz, apoyada en herramientas tecnológicas y guiada por un liderazgo emocionalmente inteligente y adaptable, no solo mejora los flujos de información, sino que fortalece los vínculos, la motivación y el compromiso de los miembros. Abordar estas dimensiones de manera conjunta permite lograr entornos laborales más colaborativos, eficientes y preparados para enfrentar los desafíos del entorno organizacional actual.

Diagnóstico y discusión

La situación actual de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. evidencia una problemática central vinculada a la informalidad de sus procesos, en particular una comunicación interna deficiente y un estilo de liderazgo transaccional, orientado a la tarea. Esta situación se manifiesta con una predominante comunicación informal, ya que no están instaurados medios institucionalizados que la formalicen, a su vez, falta de espacios de retroalimentación, poca planificación comunicacional, centralización en la toma de decisiones y una débil conexión entre los líderes y sus equipos. La falta de canales claros y herramientas tecnológicas adecuadas para la comunicación agrava estas dificultades, generando descoordinación, malentendidos, baja participación del personal y pérdida de oportunidades de mejora.

A partir del análisis del macrocontexto realizado con anterioridad, se evidencia un entorno complejo y desafiante, alta carga regulatoria, cambios laborales recientes, inflación y transformación tecnológica constante. Estos factores incrementan la necesidad de contar con equipos cohesionados, líderes preparados y comunicación fluida para adaptarse ágilmente a la inestabilidad del entorno. Por otro lado, el análisis interno muestra fortalezas como el posicionamiento en el mercado, la experiencia comercial y la cercana relación con los miembros de la empresa, pero también debilidades claras en los procesos de comunicación y liderazgo, que afectan la eficiencia operativa y la cultura organizacional.

Esta problemática es altamente relevante porque interfiere con la posibilidad de lograr una gestión profesionalizada, participativa y sostenible en el tiempo. La ausencia de un plan comunicacional limita la alineación con los objetivos estratégicos, y la falta de un liderazgo orientado al desarrollo humano dificulta la motivación y el compromiso del personal. Resolver esta situación se vuelve indispensable para que la organización pueda continuar su desarrollo y competencia en el mercado.

La propuesta que se desarrollará a continuación se basa en este diagnóstico y conociendo la problemática en profundidad, tiene como finalidad fortalecer la coordinación interna, mejorar el clima laboral, profesionalizar procesos, y fomentar un mayor compromiso del personal. Para ello, se propone formar un área formal de recursos humanos que garantice la continuidad de la transformación y le de entidad a la gestión del personal, desarrollar un plan comunicacional que, con el apoyo de herramientas tecnológicas, formalice los canales existentes y promueva flujos más claros, accesibles y

bidireccionales. A su vez, se plantea capacitar a los líderes en competencias propias del liderazgo coach, como la escucha activa, la empatía y el acompañamiento al desarrollo del equipo, con el objetivo de generar estilos de gestión más participativos y humanos.

Es primordial que la gerencia se involucre con la transformación, comprometiéndose con la necesidad y conociendo los beneficios que traerá aparejada, entre los cuales se destacan, una mayor alineación entre las acciones cotidianas del personal y los objetivos estratégicos de la organización; la innovación en el uso de tecnologías de la información; la reducción de errores operativos y malentendidos gracias a una comunicación más clara y efectiva; el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la motivación del equipo, al sentirse escuchado y valorado por sus líderes; la profesionalización de la gestión interna, sistematizando procesos que aseguren el reclutamiento y selección de personal idóneo, la retención del talento, la formación del personal, encaminando a Redolfi hacia una mejora continua y desarrollo organizacional.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

Fortalecer la gestión y desarrollo de los recursos humanos, implementando un plan de comunicación interna y un programa de formación en liderazgo coach, promoviendo una comunicación organizacional formal y efectiva, y un estilo de liderazgo participativo, que impacten de manera directa en la motivación, sentido de pertenencia y alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa.

Objetivos específicos

- Formar un área de recursos humanos que permita sistematizar procesos y ordenar la gestión del personal, además de acompañar y sostener en el tiempo la transformación cultural de la empresa.
- Implementar un manual de comunicación interna, complementariamente, dictar capacitaciones virtuales en comunicación efectiva e implementar herramientas digitales de Google Workspace, contribuyendo a la claridad, organización y bidireccionalidad de la información entre los distintos niveles jerárquicos.
- Capacitar a los mandos medios y superiores en competencias clave del liderazgo coach, promoviendo la escucha activa, la empatía y la gestión colaborativa de equipos.

Alcances

Alcance geográfico

La propuesta se diagrama para implementarse primeramente en el centro de distribución principal, ubicado en José María Salgueiro 445, James Craik, Córdoba, desde donde se centralizan las compras a proveedores y el abastecimiento a las distintas sucursales. Con el objetivo de impactar en todas las aristas de la organización para lograr una transformación completa, se diseñan estrategias para alcanzar las cuatro sucursales distribuidas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y la ciudad de Córdoba. El plan está dirigido a todo el personal, especialmente a aquellos involucrados en áreas administrativas, logísticas y operativas de estas cinco sedes, procurando que las acciones lleguen de manera equitativa a los diferentes niveles y roles de la organización.

Alcance temporal

La implementación de la propuesta se llevará a cabo en un período de 8 meses, desde agosto de 2025 hasta marzo de 2026. Esta planificación responde a la necesidad de respetar los tiempos operativos y administrativos de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L., priorizando una implementación gradual y efectiva. Se prevé que el desarrollo de las capacitaciones clave tenga lugar entre los meses de agosto y octubre, con el objetivo de evitar superposiciones con el cierre del año, la temporada de licencias del personal y los picos de demanda vinculados a las festividades de fin de año. De este modo, se busca maximizar la participación y el impacto de las actividades formativas, sin afectar el normal funcionamiento de la empresa.

Alcance de contenido

El presente plan de implementación aborda dos dimensiones clave para la mejora de la gestión organizacional, la capacitación en comunicación, funcionando como soporte para la implementación del plan de comunicación, y la capacitación en habilidades vinculadas al liderazgo coach, fomentando competencias como la escucha activa, la retroalimentación constructiva, la gestión emocional y el acompañamiento del equipo.

Acciones

Acción 1: Formación del área de recursos humanos

La primera intervención deriva de la necesidad de profesionalizar los procesos propios de la gestión del personal de la empresa, que actualmente no se realizan o se efectúan de manera informal y sin criterios técnicos definidos. Esto limita la capacidad de la empresa para atraer, desarrollar y retener talento, y afecta de manera directa la eficiencia, la motivación del personal y la alineación con los objetivos estratégicos. Contar con un área específica, dedicada exclusivamente a ello, permitirá centralizar, coordinar los procesos de gestión de personas, fortaleciendo la cultura organizacional, mejorando la comunicación entre niveles jerárquicos y promoviendo un liderazgo más humano y participativo. Asimismo, será la base para implementar acciones que favorezcan el desarrollo organizacional como la capacitación, la evaluación del desempeño y el desarrollo de programas de bienestar laboral.

Esta intervención tendrá como principal actividad la incorporación de un candidato especializado en la gestión de los procesos humanos, para encabezar esta

área y acompañar la serie de transformaciones que atravesará la empresa, para lo cual será imprescindible la aprobación de la gerencia para iniciar con el proceso. Para avanzar se debe recurrir al diseño del puesto ya realizado (Ver Anexo 1) ya que este procedimiento define y organiza el trabajo que deberá ser realizado en el puesto, considerando el contenido, responsabilidades, calificación de los ocupantes, etc. Luego será posible iniciar con el proceso de reclutamiento (Ver Anexo 2) y selección, enfocando la búsqueda hacia un profesional con formación en recursos humanos o afines, con entrevistas orientadas a las competencias definidas como necesarias en el diseño del puesto, una vez incorporado el candidato que se adecúe a los requerimientos, se lo iniciará en su puesto con un estructurado plan de trabajo inicial (Ver Anexo 3) que ordenará las primeras actividades, garantizando el cumplimiento de objetivos a corto plazo y efectividad en las tareas, mientras se familiariza con la dinámica de la empresa y para lograr una adecuada articulación con la gerencia, se proponen reuniones mensuales ya que es fundamental el trabajo en conjunto.

Recursos involucrados:

- ✓ Físicos: Espacio físico dentro del centro de distribución de James Craik destinado a la instalación del área (puede ser una oficina compartida en una etapa inicial). Escritorio, silla ergonómica y equipo informático con acceso a internet (notebook o PC).
- ✓ Responsables: Gerencia general (aprobación y acompañamiento) y consultora encargada de la propuesta (Ana Paula Marone).
- ✓ Financieros:

Concepto	Monto estimado	Frecuencia
Sueldo bruto profesional RRHH	\$ 750.000	Mensual
Aguinaldo (SAC)	\$ 375.000	Semestral
Vacaciones pagas	\$ 420.000	Anual
Jubilación (10,17%)	\$ 76.275	Mensual
Obra Social (6%)	\$ 45.000	Mensual
PAMI (1,5%)	\$ 11.250	Mensual
Fondo Nacional de Empleo (1,5%)	\$ 11.250	Mensual
ART (3% aprox)	\$ 22.500	Mensual
Otros aportes (INSSJP, etc.) (1-2%)	\$ 7.500	Mensual
Escritorio y silla ergonómica	\$ 250.000	Único
Notebook o PC de escritorio	\$ 500.000	Único
Honorarios propuesta 1 (al finalizar la misma)	\$ 700.000	Único
Monto estimado por única vez	\$ 2.373.000	
Monto mensual estimado	\$ 923.775	

Marco de tiempo para la implementación:

- ✓ Aprobación de la creación del área: agosto 2025
- ✓ Proceso de selección, contratación: agosto-septiembre 2025
- ✓ Inicio de funciones, aplicación del plan de trabajo anual y vinculación con otras áreas: septiembre-octubre 2025

Acción 2: Implementación de un plan comunicacional interno

Una de las principales debilidades diagnosticadas en A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. es la falta de medios institucionalizados de comunicación interna, lo que genera desinformación, errores operativos y descoordinación entre áreas. La ausencia de canales claros también impide la retroalimentación efectiva, la planificación compartida y la alineación del personal con los objetivos estratégicos de la empresa. Con base en este diagnóstico, se propone implementar un plan comunicacional interno apoyado en capacitaciones que aseguren la correcta adaptación, y herramientas tecnológicas accesibles, que faciliten la puesta en marcha. Esta acción contribuirá a mejorar la fluidez, claridad y efectividad de los intercambios entre áreas y sucursales, favoreciendo la toma de decisiones informada, el clima organizacional y el sentido de pertenencia.

Esta etapa inicia con la presentación del manual de comunicación interna (Ver Anexo 4) a la gerencia para su aprobación y luego al responsable de recursos humanos para su aporte y acompañamiento en este proceso. El mismo se imprimirá y distribuirá a cada sucursal entre mandos medios y personal operativo para llegar a cada colaborador.

Para hacer efectiva esta intervención se llevará a cabo la implementación de las herramientas digitales Google Workspace (Chat, Calendar, Drive compartido), propuestas en el manual de comunicación para garantizar la organización y eficacia de la transmisión de información. Para garantizar la correcta utilización, un técnico dictará una clase de 1 hora de extensión, la cual quedará grabada para quienes no pueda verla en tiempo real o requieran consultarla si surgen dudas. Al cabo de unos meses, se aplicará una evaluación de satisfacción (Ver Anexo 5) para medir el impacto de la implementación, recabando resultados de todos los colaboradores, en las 5 sucursales.

Complementariamente, se dictará una capacitación en comunicación efectiva, orientados a jefes de sucursal y administrativos, sobre herramientas de comunicación efectiva, gestión de conflictos o conversaciones difíciles y escucha activa. Los 2 talleres serán dictados de manera virtual, a lo largo del mes destinado, por un facilitador especializado en el tema, con una duración de 1 hora cada uno.

Recursos involucrados:

- ✓ Profesionales: Responsable de RRHH, diseñador gráfico (manual), facilitador externo (talleres) y técnico informático (Instalación y clase)
- ✓ Físicos: Cartelera impresas (una por sucursal), computadoras con acceso a internet y pantallas o pizarras blancas (reuniones internas)
- ✓ Destinatarios: Jefes de sucursal, personal administrativo, responsables operativos y encargados de logística.
- ✓ Responsables: RRHH (coordinación del plan), gerencia general (aprobación) y administración de cada sucursal (colaboración).
- ✓ Financieros

Concepto	Cantidad estimada	Costo unitario	Total
Facilitador talleres (2 sesiones)	2 talleres	\$ 200.000	\$ 400.000
Impresión de manuales (30 unidades)	30 ejemplares	\$ 2.500	\$ 75.000
Cartelera (5 unidades)	5 cartelera	\$ 18.000	\$ 90.000
Honorarios técnico	2 servicios	\$ 180.000	\$ 180.000
Honorarios propuesta 2 (al finalizarse)	1 servicio	\$500.000	\$500.000
Total estimado			\$ 1.245.000

Marco de tiempo para la implementación:

- ✓ Aprobación del manual e instalación de canales: octubre 2025
- ✓ Capacitación e implementación: noviembre 2025
- ✓ Seguimiento, ajustes: noviembre-febrero 2025
- ✓ Evaluación de implementación: marzo 2026

Acción 3: Capacitación en liderazgo coach

La figura del líder dentro de las organizaciones cumple un rol clave en la transmisión de la cultura organizacional, la motivación del equipo, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. En A.J. y J.A. Redolfi S.R.L., se ha identificado un estilo de liderazgo mayormente transaccional y centrado en la tarea,

con escasa retroalimentación y bajo acompañamiento al desarrollo individual. Esto debilita el clima laboral y afecta el compromiso de los equipos.

Por ello, se propone realizar una capacitación destinada a los mandos medios y superiores para incorporar herramientas propias del liderazgo coach, como la escucha activa, la empatía, el desarrollo de habilidades de coaching, la delegación efectiva y la retroalimentación constructiva. Este tipo de liderazgo promueve relaciones laborales más humanas, participativas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

En esta implementación el foco está puesto en las capacitaciones a mandos medios y supervisores, funcionando como intermediarios para llegar a todas las aristas de la organización, comenzando con el programa de capacitación (Ver Anexo 6) diseñado específicamente para estructurar los talleres y su contenido, a lo largo de los 3 meses estipulados, se dictarán 2 por mes de manera presencial en el centro de distribución principal. La duración será de 1 hora y $\frac{1}{2}$ cada uno ya que, se realizarán al finalizar la jornada laboral. La modalidad seguirá una dinámica teórico-práctica, enfocado en conceptos claves y situaciones reales de la empresa, acompañado de un manual de capacitación (Ver Anexo 7), que se entregará en el último encuentro, para enfatizar conceptos y soluciones a conflictos cotidianos, además se les ofrecerá una merienda en el transcurso de cada capacitación. Posteriormente, se proporcionará a cada participante una breve evaluación a su vez, se coordinará una devolución individual con la gerencia y con el acompañamiento de recursos humanos para garantizar su seguimiento, en conjunto con una encuesta al resto de los colaboradores. (Ver Anexo 8)

Recursos involucrados:

- ✓ Físicos: Espacio en el centro principal de distribución para las reuniones; proyector y computadora; guía de trabajos y certificados.
- ✓ Profesionales: Consultor externo especializado en liderazgo, responsable de RRHH para el acompañamiento y seguimiento.
- ✓ Destinatarios: Responsables de sucursales, Supervisores y encargados de área, Mandos medios de logística y administración
- ✓ Responsables: Área de recursos humanos (coordinación general y seguimiento), capacitador externo, gerencia (habilitación de espacios y tiempos para la participación)
- ✓ Financieros:

El impacto de la propuesta se evidencia en tres grandes dimensiones. En primer lugar, la formación del área de recursos humanos, que con un costo de \$2.373.000 (por única vez) y \$ 923.775 (mensual), permite una reorganización estructural profunda que potenciará a la organización al incorporar una estructura profesionalizada capaz de llevar a cabo procesos estratégicos como la selección por competencias, inducción, capacitación continua, evaluación del desempeño, desarrollo del liderazgo, encuestas de clima organizacional, entre otros. El impacto de esta acción será medible mediante una encuesta de clima estructurada durante el primer mes de la incorporación del referente y nuevamente 12 meses después, con el objetivo de comparar resultados. (Ver Anexo 8) A su vez, puede complementarse con espacios de comunicación entre el referente y los equipos de las distintas sucursales, promoviendo el intercambio y escuchando las opiniones de los colaboradores sobre la implementación, llevando registro y dejando a la vista la percepción positiva de los trabajadores sobre la nueva gestión del personal.

En segundo lugar, la implementación del plan comunicacional interno, con un costo de \$1.245.000, permitirá una comunicación efectiva, ordenando la información en canales institucionalizados. Su efectividad podrá medirse principalmente a través de la encuesta de satisfacción (Ver Anexo 5), observando una recepción positiva del plan al detectar el grado de participación en los nuevos canales, el uso sostenido de herramientas digitales para fijar reuniones de equipo, un mayor interés de los colaboradores en dar su opinión y estar al corriente de la información importante, el aumento de *feedback* entre operarios-supervisores-gerencia.

Finalmente, la capacitación en liderazgo coach, que significaría una inversión de \$1.792.000, fortalecerá competencias clave en los mandos medios para impactar positivamente en sus equipos. La evaluación de este impacto se medirá directamente desde RRHH mediante encuestas anónimas a los colaboradores que reflejen la transformación de su líder como alguien que los motiva, escucha y ayuda a resolver conflictos. A su vez, las entrevistas individuales a cada líder indicarán el progreso de sus planes de acción individuales, y mejoras en el manejo de situaciones cotidianas. (Ver Anexo 9)

En conclusión, la propuesta apuesta por el crecimiento, la formalización y la madurez institucional de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L., sentando las bases para una nueva gestión orientada al fortalecimiento del capital humano como factor clave para el éxito.

Conclusión y recomendaciones

A lo largo del presente trabajo se identifica que A.J. y J.A. Redolfi S.R.L., como empresa familiar en crecimiento, enfrenta desafíos clave relacionados con la formalización de su gestión interna. El principal aporte de esta propuesta consiste en el desarrollo una propuesta concreta, integral y viable que permite encaminar a la organización hacia una gestión más profesional, sin perder de vista la esencia que la caracteriza.

A través de la creación de un área formal de recursos humanos, el fortalecimiento de los canales comunicacionales y la capacitación en liderazgo coach, se brindan herramientas prácticas que posicionan a las personas en el centro de la estrategia organizacional. El valor del trabajo se centra en la articulación entre el diagnóstico y la acción, con instrumentos aplicables y medibles como manuales, programas y mecanismos de evaluación, que ofrecen a la empresa una hoja de ruta clara para evolucionar, partiendo de un modelo tradicional, guiado por la intuición y familiar hacia una gestión más moderna, con decisiones conscientes y adaptada a la evolución del entorno en el que se encuentra inserta.

Y en ese equilibrio está, justamente, el núcleo de esta propuesta, mostrar que crecer no implica dejar de ser lo que se es, sino evolucionar desde esa identidad, conservando la esencia, pero potenciando el futuro. Desde la mirada estratégica de recursos humanos, se busca un modelo de gestión centrado en las personas, donde sea primordial el diálogo, la planificación y el desarrollo humano como pilares del crecimiento. Porque una organización no es solo lo que produce, sino también cómo lo hace y cómo trata a quienes la hacen posible.

En vistas al futuro, contemplando los efectos varios que tendrá la incorporación del área de recursos humanos y considerando el plan de trabajo estipulado, se recomienda encaminar una serie de acciones adicionales a cargo de la misma con el acompañamiento de la gerencia, para garantizar la mejora continua:

- ✓ Nombrar referentes internos por sucursal, que actúen como facilitadores entre el área de RRHH y cada equipo local. Estos referentes podrían ayudar a detectar necesidades, transmitir información y promover buenas prácticas, haciendo más sencillo alcanzar a todos los colaboradores de cerca.

- ✓ Establecer un sistema de recompensas y reconocimientos, tanto económicos como simbólicos, que aliente al personal y fomente las conductas deseadas, funcionando como una guía, alineada con los objetivos organizacionales. Buscando que el compromiso y la motivación esté latente en los colaboradores.
- ✓ Generar encuentros fuera del ámbito laboral, como jornadas recreativas, celebraciones institucionales o actividades deportivas, que fortalezcan el sentido de pertenencia, la integración entre distintas áreas y la identidad del equipo.
- ✓ Asegurar el desarrollo profesional continuo, ofreciendo capacitaciones periódicas en habilidades blandas, técnicas y de gestión, buscando mantener al personal actualizado y en crecimiento, asegurando así una mayor productividad e innovación para la organización.
- ✓ Incorporar indicadores de gestión de personas, como tasa de rotación, ausentismo, cumplimiento de objetivos, entre otros, para monitorear el impacto de las políticas de RRHH y tomar decisiones basadas en datos.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Blanchard, K. H. (2018). *Liderazgo situacional II: el éxito depende de cómo se adapte el líder*. Editorial Granica.
- Castells, M. (2001). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura (Vol. 1): La sociedad red*. Alianza Editorial.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cortés, S., Martínez, L., & González, M. (2024). *Gestión estratégica de la comunicación interna en contextos organizacionales*. Ediciones UCES.
- Fraresso, C. (2019). *Coaching y liderazgo: Desarrollo de competencias para la transformación organizacional*. Buenos Aires: Ediciones UR.
- Goleman, D. (2017). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Lanieri, A. (2023). *Liderazgo coach: Transformar equipos desde la confianza*. Buenos Aires: Paidós.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Arias González, I. P., Guerrero Arrieta, K. G., Orozco Orozco, W. H., Castro Barreno, G. J., & Caminos Manjarrez, W. G. (2023). *La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas*. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4(2), 3736–3749. Consultado el 26/05/2025 x<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.867>
- Argentina.gob.ar. (2023). *Decreto de Necesidad y Urgencia N.º 70/2023*. Consultado el 27/04/2025 <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-70-2023-395521>
- Argentina.gob.ar. (1976). *Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744*. Consultado el 02/04/2025 <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion>.

- Cuervo, M. (2019). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Consultado el 27/04/2025
<https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1488/1282>
- Decisiona. (2024). *Análisis PESTEL de Argentina*. Consultado el 02/04/2025
<https://decisionaint.com/pestels/pestels-america/analisis-pestel-de-argentina/>.
- Deloitte Argentina. (2024). *Reforma laboral: claves de la Ley Bases y el impacto en las empresas*. Consultado el 02/04/2025
<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/legales/articulos/ley-bases-reforma-laboral.html>.
- FUESMEN. (2021). *Recibimos un Premio Eikon 2021 por nuestra campaña 30 Aniversario FUESMEN*. Consultado el 31/03/2025
<https://www.fuesmen.edu.ar/noticias/recibimos-un-premio-eikon-2021-por-nuestra-campana-30-aniversario-fuesmen/>
- Fraresso, S. (2019). *Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz*. Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21. Córdoba, Argentina.
- Gobierno de Córdoba. (2024). *Programas de desarrollo industrial y clústeres productivos*. Consultado el 27/04/2025 <https://www.cba.gov.ar/desarrollo-industrial/>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s.f.). *Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs*. Consultado el 02/04/2025 <https://www.cba.gov.ar/7312-2/>
- Infobae. (2025, 14 de mayo). *La inflación en Argentina logra su menor alza interanual en cuatro años*. Infobae. Consultado el 15/05/2025
<https://www.infobae.com/america/agencias/2025/05/14/la-inflacion-en-argentina-logra-su-menor-alza-interanual-en-cuatro-anos/>
- JBB Abogados. (2024). *Ley N° 10.792 – Promoción industrial y desarrollo de clúster productivos de Córdoba*. Consultado el 02/04/2025
<https://jbbabogados.com.ar/2024/07/22/ley-n-10-792-promocion-industrial-y-desarrollo-de-cluster-productivos-de-cordoba/>
- Jibble.io. (s.f.). *Guía de legislación laboral en Argentina*. Consultado el 02/04/2025
<https://www.jibble.io/es/legislacion-laboral/argentina>
- Lanieri, L. (2023). *Plan de comunicación interna y liderazgo coach en MAN-SER S.R.L. Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21*. Consultado el 31/03/2025
<https://es.scribd.com/document/721497540/TFG-Leonardo-Lanieri>

- Men, L. R. (2017). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Oliva, M. (2022). *Plan de comunicación interna en El Doce TV. Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21*. Consultado el 31/03/2025
<https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/17afb4b9-42b2-499c-80c9-47e0ee23b2b8/content>
- Reuters. (2025, 14 de mayo). *Argentina: inflación de abril sorprende a la baja y se ubica en 2,8%*. Reuters. Consultado el 15/05/2025
<https://www.reuters.com/latam/negocio/RBCVJD7TTBM5JMK6SOEW4NPVJA-2025-05-14/>
- Ruck, K., & Welch, M. (2018). Voice and participation in organizations: A communication perspective. *Journal of Communication Management*, 22(1), 1–14
- Samamé, M., Jalil, M., & Marenzana, G. (2023). *La comunicación interna como desafío en las mipymes*. Revista Marketing de Servicios, Universidad Nacional del Comahue. Consultado el 17/05/2025
https://revela.uncoma.edu.ar/index.php/marketing_de_servicios/article/view/5544
- Universidad Empresarial Siglo 21 (2025) *Canvas institucional del caso A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.* Documento interno.

Anexos

Anexo 1: Diseño de puesto “Responsable del área de recursos humanos”

Diseño de Puesto: Responsable de recursos humanos

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto: Responsable de recursos humanos

Ubicación: Centro de distribución principal. James Craik, Córdoba.

Departamento: Área de recursos humanos

Reporta a: Gerencia general

2. Misión del Puesto

Planificar, organizar y ejecutar las acciones relacionadas con la gestión de las personas en la empresa, con el objetivo de profesionalizar los procesos de ingreso, desarrollo y salida del personal, garantizando el cumplimiento normativo, el bienestar del equipo y el alineamiento con los objetivos organizacionales.

3. Principales Responsabilidades

Diseñar y formalizar políticas y procedimientos de recursos humanos.

Coordinar procesos de selección, inducción y desvinculación.

Llevar registros actualizados de legajos, licencias, ausentismo y novedades.

Gestionar la documentación laboral y controlar el cumplimiento de normas legales vigentes.

Diseñar y ejecutar planes de capacitación en función de las necesidades de cada sector.

Acompañar evaluaciones de desempeño y establecer métricas de seguimiento.

Actuar como nexo entre la dirección y el personal ante situaciones conflictivas o de consulta.

Promover acciones de clima laboral y comunicación interna.

4. Requisitos del Puesto

Formación: Técnico o Licenciado en recursos humanos, relaciones del trabajo, psicología o afines.

Experiencia: Mínimo 2 años en funciones similares (preferentemente en PyMEs o empresas familiares).

I- Conocimientos específicos:

Legislación laboral básica (LCT y convenios colectivos aplicables).

Procesos de inducción, planes de carrera, desarrollo organizacional.

Herramientas de reclutamiento y selección.

Diseño de capacitaciones.

Evaluación de desempeño.

Gestión de remuneración, liquidación final

II- Competencias clave:

Comunicación efectiva

Confidencialidad

Organización y planificación

Capacidad de mediación y resolución de conflictos
Proactividad

5. Condiciones del Puesto

Dedicación: Jornada completa

Modalidad: Presencial

Relación contractual: Dentro de convenio de empleados de comercio

6. Objetivos a Corto Plazo (Primeros 6 meses)

Diagnosticar el estado actual de la gestión de personal.

Elaborar y presentar un plan de acción básico de RRHH.

Formalizar legajos y documentación del personal.

Diseñar un manual de inducción básico.

Diseñar un manual de puestos, diseño, análisis y descripción.

Establecer un procedimiento de reclutamiento y selección.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2: Plantilla de búsqueda laboral para el puesto de “Responsable de recursos humanos”

BUSCAMOS RESPONSABLE DE RRHH

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Diseñar, implementar y coordinar políticas y procesos de gestión de personas alineados a la estrategia organizacional. Modalidad presencial



REQUISITOS:

- Formación en Recursos Humanos, Psicología o afines.
- Experiencia previa mínima de 2 años en puestos similares.
- Conocimiento en legislación laboral argentina y sistemas de gestión.
- Habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

OFRECEMOS:

- Incorporación a empresa en crecimiento.
- Buen clima laboral y espacio para el desarrollo profesional.
- Jornada completa.

POSTULATE ENVIANDO TU CV A:

 SELECCION@REDOLFISRL.COM.AR

 **JAMES CRAIK, CÓRDOBA**

Fuente: elaboración propia

*Anexo 3: Plan de trabajo inicial***Propuesta de incorporación progresiva del puesto****Etapas 1 – Diagnóstico y bases iniciales (Meses 1 a 3)**

Objetivo: Relevar el estado actual y establecer las bases mínimas del área.

Acciones:

- Revisión de documentación laboral existente.
- Relevamiento de roles, horarios, antigüedades y condiciones actuales del personal.
- Diseño de legajos completos.
- Presentación de un plan básico de políticas internas.

Etapas 2 – Formalización de procesos (Meses 4 a 6)

Objetivo: Institucionalizar procesos clave de gestión de personas.

Acciones:

- Actualizar las descripciones de puestos.
- Diseño del proceso de selección formal.
- Creación del manual de inducción.
- Registro de ausentismo y novedades.
- Primer borrador de reglamento interno o código de convivencia.

Etapas 3 – Consolidación del rol y medición (Meses 7 a 12)

Objetivo: Evaluar el impacto, ajustar procesos y fortalecer la figura del puesto.

Acciones:

- Implementación de una herramienta sencilla de evaluación de desempeño.
- Encuestas de clima laboral.
- Capacitación inicial para mandos medios.
- Presentación de indicadores básicos de RRHH a la Dirección.
- Definición de objetivos anuales del área.

Dedicación estimada: Jornada completa. Se evalúa la necesidad de sumar un asistente en el futuro.

Fuente: elaboración propia

Anexo 4: Manual de comunicación interna

Manual de comunicación interna para A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.

Índice

1. Introducción
2. Objetivos del manual
3. Principios de la comunicación interna
4. Canales oficiales institucionales
5. Normas y protocolos de comunicación
6. Roles y responsabilidades
7. Uso de herramientas tecnológicas
8. Calendario anual de comunicaciones
9. Modelos y plantillas

1. Introducción

La comunicación interna es el pilar que conecta a las personas, procesos y objetivos de nuestra organización. Este manual busca formalizar los medios y las formas en que nos comunicamos dentro de la empresa para garantizar claridad, eficiencia y un sentido de pertenencia común.

2. Objetivos del manual

- Unificar y ordenar los canales de comunicación.
- Establecer protocolos claros para el envío y recepción de información.
- Promover una cultura de comunicación fluida, respetuosa y alineada a los valores de la empresa.
- Facilitar la coordinación entre el centro de distribución y las sucursales.

3. Principios de la comunicación interna

- **Claridad:** Lo que se comunica debe entenderse sin ambigüedad.
- **Oportunidad:** La información debe transmitirse en el momento adecuado.
- **Respeto:** El lenguaje debe ser amable, sin agresiones.
- **Confidencialidad:** Algunos datos son privados y requieren un uso responsable.

4. Canales oficiales institucionales

Canal	Finalidad	Responsable	Frecuencia
Google Chat (por equipo/sucursal)	Comunicación operativa y administrativa diaria	Líderes de sucursal	Diaria
Google Calendar	Agenda institucional (capacitaciones, feriados, reuniones)	Administración central	Permanente
Boletín mensual (PDF/Drive)	Comunicación de novedades, reconocimientos, anuncios	RRHH	Mensual
Reuniones virtuales	Coordinación de mandos medios y seguimiento de objetivos	Gerencia y RRHH	Mensual
Cartelera física	Información visual e institucional en sucursales	Administración local	Mensual

5. Normas y protocolos de comunicación

- Toda comunicación institucional debe realizarse por los canales oficiales.
- El uso del WhatsApp personal queda habilitado a logística exclusivamente.
- Los correos deben incluir un asunto claro, saludo y firma con nombre y cargo.
- Las reuniones deben ser agendadas con antelación en Calendar y contar con un registro que asiente lo tratado.

6. Roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidad comunicacional
Responsable de RRHH	Coordina, supervisa y edita la comunicación institucional.
Jefes de sucursal	Transmiten la información entre RRHH, gerencia general y los equipos. Actualizan las cartelera con información relevante.
Todo el personal	Lee, respeta y utiliza los canales establecidos.

7. Uso de herramientas tecnológicas

- Google Workspace: cada responsable tendrá su cuenta institucional.
 - Drive compartido: carpeta con documentos comunes a las áreas administrativas (boletines, manuales, formularios).
 - Chat: para comunicación rápida entre áreas o sucursales.
 - Calendar: eventos pautados por el equipo.
- WhatsApp: grupo cerrado conformado por los integrantes de logística.

8. Calendario anual de comunicaciones

Mes	Comunicación destacada
Agosto	Lanzamiento del Plan de Comunicación
Septiembre	Capacitaciones y buenas prácticas
Octubre	Evaluación de uso de canales
Noviembre	Comunicación de objetivos anuales

9. Modelos y plantillas

- Plantilla de correo institucional

<p>Asunto: [Tema concreto – claro y breve]</p> <p>Cuerpo del mensaje: Estimado/a [Nombre del destinatario],</p> <p>Me dirijo a usted para [describir brevemente el motivo del correo, por ejemplo: informar, solicitar, coordinar, etc.].</p> <p>[Desarrollo del mensaje. Incluir fechas, responsables o datos clave si aplica].</p> <p>Quedo atento/a a cualquier consulta.</p> <p>Saludos cordiales,</p> <p>Firma institucional: [Nombre y Apellido] [Puesto] A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. [Correo institucional] – [Teléfono fijo o interno]</p>

- Formato de registro de reunión

Registro de reunión
Fecha: [dd/mm/aaaa]
Hora de inicio / fin: [hh:mm - hh:mm]
Área / equipo: [Ej.: Logística]
Lugar: [Virtual / Oficina / Planta]
Convoca: [Nombre del responsable]
Participantes: [Nombre y apellido – cargo]
Temas tratados:
Acuerdos y decisiones: [Qué se acordó / quién lo ejecuta / cuándo]
Próximos pasos / seguimiento:
Observaciones:

- Modelo de cartelera mensual

Sección	Contenido
Novedades de la empresa	[Ej.: Se incorporaron nuevos procesos de control]
Capacitación del mes	[Tema, fecha, duración, modalidad]
Objetivos del mes (Coordinados entre RRHH y gerencia general)	[Ej.: Reducción de demoras en logística en un 15%]
Reconocimientos	[Empleado destacado, logros de equipo]
🗨 Frase motivacional	“El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo gana campeonatos.” – Michael Jordan

Fuente: elaboración propia

Anexo 5: Evaluación de satisfacción

1. Evaluación general					
¿Cómo calificarías los siguientes aspectos luego de la implementación del nuevo plan de comunicación interna?					
<i>Ítem</i>	<i>Muy insatisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Neutral</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy satisfecho</i>
Claridad de la información recibida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respuesta rápida a los mensajes importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de los canales de comunicación (Google Chat, email, cartelera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acceso a la información relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacios para expresar opiniones o dudas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en las decisiones internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación fluida con supervisores o referentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Uso de canales oficiales					
¿Cuáles de los siguientes medios utilizás habitualmente para informarte dentro de la empresa? (Podés marcar más de uno)					
Google Chat	<input type="radio"/>				
Correo institucional	<input type="radio"/>				
Cartelera física	<input type="radio"/>				
Boletín mensual	<input type="radio"/>				
Reuniones de equipo	<input type="radio"/>				
Comunicación informal (WhatsApp, verbal, etc.)	<input type="radio"/>				
3. Pregunta abierta					
¿Qué sugerencias tenés para seguir mejorando la comunicación interna?					

Fuente: elaboración propia

Anexo 6: Programa de capacitación

Programa de capacitación en liderazgo coach

Duración total: 6 encuentros de 1 hora y media (9 horas en total)

Tipo: capacitación en lata.

Modalidad: Presencial, enfocado en la aplicación práctica

Destinatarios: Mandos medios y supervisores de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.

Objetivo del programa: Desarrollar habilidades de liderazgo desde un enfoque coach, potenciando la comunicación efectiva, la motivación, la gestión emocional y la resolución de conflictos en el entorno laboral.

Encuentro 1: Introducción al liderazgo coach

Contenidos:

Qué es el liderazgo coach?

Comparación con otros estilos de liderazgo (autocrático, democrático, transformacional).

Características del líder coach: escucha, confianza, desarrollo del otro.

Actividades:

Cuestionario de autoevaluación de estilo de liderazgo.

Dinámica grupal: Qué líderes recordamos y qué actitudes nos impactaron

Encuentro 2: Construcción de confianza y escucha activa

Contenidos:

La confianza como base del liderazgo.

Niveles de escucha: interna, focalizada, global.

Técnicas de escucha activa aplicadas al rol de líder.

Actividades:

Ejercicios en duplas: Escucha sin interrupciones + devolución.

Role-playing: Cómo responder desde la empatía y no desde la reacción.

Encuentro 3: Comunicación efectiva en equipos

Contenidos:

Comunicación verbal y no verbal coherente.

Obstáculos frecuentes en la comunicación organizacional.

Preguntas poderosas como herramienta de coaching.

Actividades:

Juegos de comunicación no verbal.

Simulación: Reunión de feedback con otro colaborador.

Encuentro 4: Motivación y compromiso

Contenidos:

Factores que inciden en la motivación laboral.

El rol del líder en el desarrollo del sentido de pertenencia.

Reconocimiento, delegación y empoderamiento.

Actividades:

Análisis de caso: Falta de compromiso en una tarea operativa/de logística.

Dinámica: Diseñar una estrategia motivacional para un equipo con bajo rendimiento.

Encuentro 5: Gestión de conflictos y emociones

Contenidos:

- Tipos de conflicto en contextos laborales.
- Enfoque del liderazgo coach frente al conflicto.
- Manejo de emociones: inteligencia emocional básica.

Actividades:

- Estudio de caso realista:** Dos operarios con diferencias frecuentes.
- Ejercicio de autoconocimiento:** Reacción habitual frente a situaciones complicadas.

Encuentro 6: Liderazgo situacional y plan de acción

Contenidos:

- Modelo de liderazgo situacional: dirigir, entrenar, apoyar, delegar.
- Adaptación del estilo según madurez del colaborador.
- Cierre: diseño de un plan de mejora personal.

Actividades:

- Ejercicio aplicado:** Elegir el estilo adecuado según distintas situaciones reales de Redolfi.
- Elaboración de un plan de acción individual:** cada participante define 2 o 3 compromisos personales como líder coach.

Entrega del manual de capacitación

Fuente: elaboración propia

Anexo 7: Manual de capacitación de líder coach

1. ¿Qué significa ser un líder coach en Redolfi?

Un líder coach:

- Escucha con atención.
- Genera confianza en su equipo.
- Acompaña el desarrollo de cada persona.
- Fomenta el compromiso, la motivación y la mejora continua.
- Aborda los conflictos desde la conversación, no desde la imposición.

Impacto esperado:

Mejores vínculos laborales.
Mayor responsabilidad individual.
Equipos más autónomos y colaborativos.

2. Principios clave del Liderazgo Coach

Principio	Práctica
Escucha activa	Prestar atención sin interrumpir, interpretar el lenguaje no verbal, devolver lo comprendido.
Confianza	Mostrar coherencia entre lo que se dice y se hace. Cumplir compromisos. Delegar con respaldo.
Feedback constructivo	Comunicar lo que se observa, cómo impacta, y qué se espera. Nunca desde el juicio.
Empoderamiento	Dar espacio para que las personas piensen, decidan y actúen con autonomía.
Desarrollo del otro	Ver el potencial del equipo y acompañar su crecimiento.

3. Herramientas prácticas

Modelo GROW para conversaciones de mejora

Goal (objetivo): ¿Qué querés lograr?

Reality (realidad): ¿Qué está pasando hoy?

Options (opciones): ¿Qué podrías hacer?

Will (voluntad): ¿Qué vas a hacer y cuándo?

Usalo para conversaciones uno a uno cuando un compañero necesite acompañamiento.

Feedback en 3 pasos

1. **Observación:** "Noté que llegaste tarde tres veces esta semana."
2. **Impacto:** "Eso genera retrasos en la producción."
3. **Recomendación:** "Te pido que lo revises y me cuentes si necesitas apoyo."

Preguntas poderosas

- ¿Cómo te sentiste con esa situación?
- ¿De qué otra forma creés que podrías haber actuado?
- ¿Qué aprendiste de esto?
- ¿Cómo te puedo ayudar para que lo resuelvas?

4. Cómo actuar ante situaciones cotidianas

Situación	Recomendación desde el enfoque coach
Un operario está desmotivado	Escucharlo, indagar causas, explorar motivadores personales, dar reconocimiento.
Hay un conflicto entre compañeros	Escuchar a ambas partes, mediar con preguntas abiertas, buscar acuerdos.
Un colaborador comete errores repetidos	Observar sin juzgar, dar feedback claro, definir juntos un plan de mejora.
Un integrante no cumple con lo asignado	Preguntar si entiende el objetivo, aclarar expectativas, reforzar compromiso.
El equipo está disperso o desorganizado	Reunir al grupo, redefinir metas, delegar con seguimiento y confianza.

5. Compromisos del líder coach en Redolfi

- Escuchar antes de reaccionar
- Dar feedback constructivo
- Motivar con sentido y empatía
- Promover el desarrollo de cada compañero
- Resolver conflictos con calma y respeto
- Ser coherente y estar disponible

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Encuesta de clima

Encuesta de clima organizacional – A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.

- **Primera medición:** Previo a la incorporación del referente de RRHH (agosto 2025).
- **Segunda medición:** 12 meses después (agosto 2026).
- **Modo:** Digital o papel, anónima.
- **Escala:** Del 1 a 5 (1 = totalmente en desacuerdo / 5 = totalmente de acuerdo).

1. Comunicación interna		
Ítem	Pregunta	Escala (1-5)
1	Recibo información clara y oportuna sobre los temas importantes de la empresa.	
2	Los canales de comunicación son adecuados para mantenerme informado/a.	
3	Puedo expresar mis ideas o sugerencias sin temor a consecuencias negativas.	
4	Siento que mi opinión es escuchada y tenida en cuenta.	
5	Existe buena comunicación entre áreas y niveles jerárquicos.	

2. Liderazgo		
Ítem	Pregunta	Escala (1-5)
6	Mi líder promueve un ambiente de respeto y colaboración.	
7	Recibo orientación y acompañamiento para mejorar mi desempeño.	
8	Mi líder reconoce mis logros y valora mi trabajo.	
9	Mi líder fomenta la participación y el trabajo en equipo.	
10	Las decisiones del liderazgo son claras y coherentes.	

3. Clima laboral y relaciones		
Ítem	Pregunta	Escala (1-5)
11	Existe un buen ambiente de trabajo entre mis compañeros/as.	
12	Me siento cómodo/a y valorado/a en mi lugar de trabajo.	
13	Siento orgullo de formar parte de esta empresa.	
14	Los conflictos se gestionan de forma justa y constructiva.	
15	Hay confianza entre los distintos niveles jerárquicos.	

4. Gestión de Recursos Humanos		
Ítem	Pregunta	Escala (1-5)
16	Conozco las políticas y procedimientos que aplica el área de RRHH.	
17	Siento que las necesidades del personal son atendidas por RRHH.	
18	Percibo que el área de RRHH promueve el desarrollo profesional.	
19	Las comunicaciones del área de RRHH son claras y útiles.	
20	Considero que la creación del área de RRHH ha contribuido a mejorar la organización. (solo incluir en la segunda medición)	

5. Satisfacción general		
Ítem	Pregunta	Escala (1-5)
21	<i>Estoy satisfecho/a con mi trabajo actual.</i>	
22	<i>Siento que tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.</i>	
23	<i>Recomendaría trabajar en A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. a otras personas.</i>	
24	<i>Percibo que la empresa se preocupa por el bienestar de su personal.</i>	
25	<i>Considero que la empresa mejora constantemente sus procesos.</i>	

Anexo 9: Evaluación de la implementación

1. Momentos de Evaluación

a. Evaluación inmediata (al finalizar la capacitación):

- Encuesta de satisfacción y autopercepción de aprendizaje.
- Autoevaluación de habilidades de liderazgo (antes y después).
- Compromisos personales escritos (plan de acción individual).

b. Evaluación posterior (a los 60 días):

- Observación por parte del jefe directo o RRHH.
- Encuesta a colaboradores de los participantes (para evaluar la percepción de cambios).
- Entrevista breve individual o grupal de seguimiento.

2. Herramientas de evaluación

Encuesta de autopercepción (final del último taller)

Escala del 1 al 5 (1 = nada / 5 = totalmente)

Pregunta	Puntaje
¿Sentís que podés aplicar lo aprendido en tu puesto de trabajo?	
¿Te sentís más preparado/a para liderar a tu equipo?	
¿Mejoraste tu capacidad para comunicarte de forma efectiva?	
¿Incorporaste herramientas para abordar conflictos laborales?	
¿Incorporaste herramientas para brindar retroalimentación constructiva?	

Plan de acción individual (último encuentro)

Cada participante redacta:

2 o 3 cambios concretos que se compromete a implementar.

Indicadores observables (por ejemplo: mantener reuniones semanales con el equipo, aplicar feedback 1 a 1, etc.)

Plazo estimado

Guía de observación para RRHH y gerencia (a los 60 días)

Comportamiento	Observado (Sí / No / En parte)	Observaciones
Escucha activa con el equipo		
Brinda feedback con respeto y claridad		
Motiva al equipo y reconoce avances		
Aborda los conflictos con diálogo		

Aplica estilo de liderazgo adecuado a cada situación			
Encuesta a colaboradores (anónima) ¿Percibiste cambios positivos en la forma en que tu referente lidera? ¿Te sentís más escuchado/a y valorado/a en tu trabajo? ¿Las situaciones de conflicto se manejan mejor que antes? ¿Qué sugerencias harías para que mejore aún más?			
3. Criterios de éxito Se considerará que la capacitación fue exitosa si: El 80% de los participantes completa su plan de acción. El 70% de los jefes directos observa mejoras en al menos 3 de los 5 comportamientos esperados. El 60% de los colaboradores encuestados percibe cambios positivos en el liderazgo.			

Fuente: Elaboración propia