

PLAN DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN DE LÍDERES COACH EN EMPRESA
FAMILIAR

Apellido y nombre: Bordoni Gina

DNI: 44.472.709

Legajo: RHU0833

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21

Resumen

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo principal el diseño de un plan de comunicación interna y de formación de líderes con enfoque en el liderazgo coach para la empresa familiar A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., del sector mayorista de productos alimenticios en la provincia de Córdoba, Argentina. A través de un enfoque diagnóstico y estratégico, se identificaron debilidades críticas en la gestión de los recursos humanos, entre ellas la ausencia de un área formal de RR.HH., la falta de procesos estructurados y la escasa formación en liderazgo. El proyecto propone la creación de un departamento de Recursos Humanos liderado por profesionales calificados, la implementación de canales de comunicación formales, y un programa de capacitación para mandos medios y gerentes, enfocado en el desarrollo de competencias de liderazgo coach. Se estima que estas acciones impactarán positivamente en la motivación, el clima laboral y la productividad organizacional, fortaleciendo la cultura interna y asegurando la sustentabilidad del negocio en el tiempo.

Abstract

This final degree project aims to design an internal communication plan and a leadership development program with a coaching approach for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a family-owned wholesale company in the food products sector located in Córdoba, Argentina. Through a diagnostic and strategic perspective, critical weaknesses were identified in the company's human resources management, including the absence of a formal HR department, lack of structured processes, and insufficient leadership training. The proposal includes the creation of a professional HR department, the implementation of formal communication channels, and a coaching-based training program for middle managers and executives. These initiatives are expected to positively impact employee motivation, organizational climate, and productivity, while strengthening internal culture and ensuring the company's long-term sustainability.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	6
Análisis PESTEL.....	7
Factores Políticos.....	7
Factores Económicos.....	8
Factores Sociales.....	8.
Factores Tecnológicos.....	8
Factores Ecológicos.....	9
Factores Legales.....	9
Marco teórico.....	12
Diagnóstico organizacional.....	14
Plan de implementación.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	15
Alcance.....	16
Área de Recursos humanos.....	16
Plan de comunicación interna.....	16
Formación de líderes coach.....	17
Conclusión.....	18
Referencias.....	20

Introducción

En el presente trabajo llevado a cabo como reporte de caso, se realizará un diagnóstico y análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi, abordando específicamente aspectos relacionados a la administración de recursos humanos, tema que motiva la realización de este reporte. Por empezar, se define como empresa familiar a aquella entidad como propiedad y bajo la dirección de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes (Barroso, et al., 2012).

La empresa A. J & J. A. Redolfi es una empresa familiar proveniente de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina y cuenta con 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, contando con autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, distribuyendo también a provincias vecinas.

La historia de esta empresa se remonta al año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi decidieron adquirir en James Craik, localidad del departamento Tercero Arriba, un comercio de cigarrería, bazar y librería al que llamaron Redolfi Hermanos. Al poco tiempo debido a sus ganas de expandirse adquirieron su primer vehículo y comenzaron a viajar comercializando a ciudades vecinas.

Años después, en 1975, la asociación tomó caminos distintos; Miguel se dedicó a los rubros librería y bazar y Alonso a la distribución mayorista junto con su hijo José, recientemente incorporado, quien actualmente preside la empresa. Así es como se conformó en ese entonces la sociedad de hecho Alonso J. y José A. Redolfi. En los años siguientes la empresa continuó expandiéndose a otras localidades y adquiriendo una sucursal en Río Tercero.

En el año 1990 quedó conformada la nueva y actual sociedad Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L. y en 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L que se dedicó a la distribución de helados y congelados. En ese mismo año la empresa se vio afectada con la pérdida de su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi y ello trajo aparejado conflictos relacionados con la sucesión de la empresa, incluyendo perturbaciones en el funcionamiento del negocio y afectando las relaciones entre los hermanos.

Años después, en 1995, quedó inaugurada la segunda sucursal de la empresa y en 2002 se concretó la apertura de una nueva unidad de negocios en la que se incorporó la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba, quedando a cargo de esta unidad Ignacio Redolfi, quien se había sumado como vendedor anteriormente. De esta forma continuaron a lo largo de los años con un proceso de expansión que incluyó la apertura de tres sucursales más, siendo la de James Craik la principal que abastece a las demás.

Actualmente la empresa cuenta con un caudal aproximado de 6000 clientes y una fuerza de venta de más de 35 vendedores, logrando de esta forma su récord de facturación, y llegando así a ser una empresa de gran importancia, la cual posee una gran diversificación de productos que la diferencia de otras del sector, abasteciendo de forma eficiente a varias localidades y traspasando fronteras hasta cubrir otras provincias.

Con respecto a la gestión de recursos humanos, se define como el conjunto de actividades que se realizan para la organización y dirección de los empleados y que tiene como objetivo la mejora del rendimiento y el aumento de la eficacia y la eficiencia, así como conseguir los objetivos organizacionales mediante el uso de los menores recursos y bienes posibles (Boselie, 2005).

En relación a lo anterior, es importante destacar que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos a pesar de la cantidad de empleados que posee que, hasta el momento, son 132. No existen procesos formales ni estructurados pertenecientes al área como lo es el proceso de selección de personal o de inducción. Sólo se reciben currículums y, cuando surge la necesidad de contratar personal los perfiles son analizados por los responsables de las áreas.

Dentro de su cultura organizacional se plasma el objetivo de mantener una baja rotación de personal y, a medida que los empleados van ganando antigüedad también ganan la confianza de los dueños y con ello, más responsabilidades, aspecto que genera conflictos ya que algunos empleados no cuentan con la preparación necesaria para desempeñar algunas tareas en sus puestos.

En la zona en la que se encuentra esta empresa es muy común la presencia de empresas familiares que van desarrollándose poco a poco con mucho esfuerzo y a medida que van creciendo y se incorporan más empleados; se hace necesario pensar en una planeación de

personal que abarque procesos que acompañen el paso de los empleados en la empresa desde el momento de la selección hasta su desvinculación.

Es incuestionable la abrumadora presencia de la empresa familiar en todos los países del mundo, su peso en el crecimiento y desarrollo económicos y su importancia en la generación de empleo, tal y como señalan varios estudios y estadísticas, consolidados como datos globales por Family Firm Institute , que constata que las empresas familiares representan entre el 70 y el 95% de todas las entidades comerciales existentes en el mundo; que entre el 70% y el 90% del PIB mundial anual es creado por empresas familiares y entre el 50% y el 80% de los puestos de trabajo son generados por empresas familiares. (Gonzalez et. al, 2018). En el caso particular de la Argentina, contamos con los datos aportados por Carlos Kaplún en la revista Mercado: "En la Argentina, las empresas de familia representan alrededor de 75% de las unidades económicas. 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la comercialización". Según las estadísticas, el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías. Sin embargo, del total de esas firmas solo el 30% consigue superar los tres años de vida y menos del 7% llega a la tercera generación" (Dodero, 2020).

Análisis de situación

Desde sus inicios hasta la actualidad, se puede observar que la empresa A. J. & J. A. Redolfi fue protagonista de un exitoso desarrollo que le permitió expandirse en términos geográficos y también de unidades de negocio al comercializar nuevos productos atrayendo así nuevos clientes y diferenciándose de otras empresas del sector.

En este sentido, la empresa se encuentra en su etapa de madurez pero aún así se interesa por seguir expandiéndose y mejorando la calidad de su negocio ya que llevó a cabo una inversión de aproximadamente \$3000000 para establecer un centro de distribución ubicado en un lugar estratégico.

A pesar de su continuo desarrollo y expansión, no se cuenta con un área de recursos humanos, que se hace cada vez más necesaria a medida que la empresa crece, lo que puede generar varias consecuencias, entre ellas la falta de planificación de personal, empleados insatisfechos, falta de comunicación interna, entre otras.

Este es el caso de una empresa que, como muchas otras empresas familiares, no dimensionan algunos aspectos relacionados a la administración del personal y procesos formales de recursos humanos, ya que mayormente que basan en aspectos más informales como la confianza o la relación con los dueños al momento de dar un ascenso, contratar personal o asignar responsabilidades. Esto se puede atribuir al liderazgo tradicional que mayormente caracteriza a las empresas familiares, el cual prioriza la autoridad, el control y el poder de toma de decisiones del líder, lo que puede producir una falta de compromiso y creatividad reprimida entre los miembros del equipo. Este enfoque vertical puede crear un contexto en el que los empleados se sientan infravalorados, no comprometidos e indecisos a la hora de tomar la iniciativa.

A continuación se desarrollará un análisis PESTEL para contextualizar de mejor forma el ambiente en el que se encuentra inserta la empresa. El mismo se define como una técnica de análisis estratégico para determinar el entorno externo que afecta los siguientes factores, a saber, político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Es una técnica para analizar negocios que permite y determina el contexto en el que se mueve, a su vez, permite el diseño de estrategias para defenderse, aprovechar o adaptarse a cualquier cosa que afecte al sector (Parada, 2015; Pérez, 2018).

Factores Políticos

Los cambios en políticas gubernamentales pueden influir en la legislación laboral, impuestos y regulaciones que afectan la gestión del personal, como es el caso de La Ley Bases, que introdujo cambios en la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) en materia laboral. También podemos mencionar los niveles de presión tributaria en Argentina que pueden impactar la rentabilidad, como así los cambios en la legislación sobre IVA y Ganancias pueden afectar costos y precios.

Actualmente se desarrollan a nivel nacional y provincial programas de empleo que fomentan la contratación de jóvenes, mujeres o personas con discapacidad o desocupadas y pueden ser una oportunidad para ampliar la fuerza laboral, como es el ejemplo del Programa Primer Paso en la provincia de Córdoba y el Programa Fomentar Empleo a nivel nacional.

Factores Económicos

La alta inflación en Argentina afecta el poder adquisitivo de los empleados, lo que genera mayor presión para ajustes salariales ya que se estima que el porcentaje de inflación alcance el 2,7% en marzo de 2025. En este marco la inflación de doce meses pasó de 70,1% en febrero a 55,3% en marzo y la categoría que sufrió la suba más fuerte fue la de alimentos y bebidas, que llegó al 5,4%, lo que impacta directamente en los costos de la empresa. El nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 3,7% en marzo de 2025, y acumuló en el año una variación de 8,6%. En la comparación interanual, el incremento fue de 55,9%. La división de mayor aumento en el mes fue Educación (21,6%), con subas en todos los niveles educativos por el inicio del ciclo lectivo. Le siguió Alimentos y bebidas no alcohólicas (5,9%), principalmente por incrementos en Verduras, tubérculos y legumbres y Carnes y derivados. Las altas tasas de interés dificultan la toma de créditos para expansión o modernización (INDEC, 2025).

Factores Sociales

Actualmente se presenta un mayor interés por beneficios como flexibilidad horaria, teletrabajo o licencias extendidas y creciente importancia del equilibrio entre vida personal y laboral en la motivación de los empleados. Respecto a los hábitos de consumo se puede ver un cambio orientado a productos saludables, ecológicos y sustentables y un mayor interés en compras online y canales de distribución digitales. En cuanto a las ventas de supermercados se puede decir que empezaron el año 2025 con un repunte del 4,2% y el ticket promedio de enero fue de \$26.691, lo que representó un aumento por encima de la inflación, pero los autoservicios mayoristas atravesaron otra realidad ya que sufrieron una caída del 10,5% en términos reales. Según INDEC, el nivel general del Índice de Precios Internos al por Mayor (IPIM) registró un aumento de 1,5% en marzo de 2025 respecto del mes anterior. Esta variación es consecuencia de la suba de 1,5% en los "Productos nacionales" y de 1,3% en los "Productos importados" (INDEC, 2025).

Factores Tecnológicos

Si la empresa implementa tecnología para optimizar la distribución y logística, algunos puestos pueden ser reemplazados, lo que genera la necesidad de reconvertir laboralmente a los empleados.

Las TICs son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación, entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente. El mero hecho de introducir tecnología en los procesos empresariales no es garantía de gozar de estas ventajas. Para que la implantación de nueva tecnología produzca efectos positivos, hay que cumplir varios requisitos: tener un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos (Pita, 2018).

Actualmente el comercio online está cada vez en mayor crecimiento, lo que exige inversiones en plataformas digitales y distribución eficiente como así también adaptación a billeteras virtuales y medios de pago digitales para mejorar la experiencia del cliente.

Factores Ecológicos

Las tendencias en sostenibilidad impactan en la percepción de la empresa y las condiciones laborales, debiendo adoptar prácticas sustentables para alinearse con regulaciones y mejorar su imagen corporativa, como por ejemplo, implementación de estrategias de reducción de residuos en embalajes de productos.

Los ecosistemas y entornos saludables proporcionan bienes y servicios vitales para los seres humanos y otros organismos. Hay dos formas principales de reducir el impacto humano negativo y mejorar los servicios de los ecosistemas: el primero de ellos es la gestión del medio ambiente. Este enfoque se basa en gran medida en la información obtenida a través de las ciencias de la tierra, ambientales y biología de la conservación. La segunda es la gestión del consumo humano de recursos que se basa en gran medida en información obtenida a través de la economía. (González, 20213)

Las regulaciones ambientales también pueden exigir condiciones de trabajo más seguras y reducir la exposición a productos contaminantes, lo que hace imprescindible contar con una política de SyH acorde a los riesgos y procedimientos del trabajo.

Factores Legales

El Código Alimentario Argentino fue puesto en vigencia por la Ley 18.284 (Ley de Código Alimentario Argentina, 1969) -reglamentada por el Decreto 2126/71-. Se trata de un

reglamento técnico en permanente actualización que establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que se enmarcan en su órbita.

A partir de esta información también se puede realizar un análisis FODA (ver Tabla 1), herramienta que permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas externas asociadas al contexto (Humphrey, 2005). De acuerdo con los planteamientos de Lazzari y Maesschalck (2002), la metodología FODA constituye una fase del sistema de planeamiento estratégico y se articula con el denominado análisis de temas estratégicos, aportando así una visión integral para la toma de decisiones organizacionales.

Tabla 1: Matriz de Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Trayectoria y experiencia en el mercado. Amplia variedad de productos ofrecidos. Expansión a través de sucursales con posición estratégica. Buena valoración del personal. Servicio orientado al cliente. Buen desarrollo económico. Sin endeudamientos. Baja rotación de personal.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Alianzas estratégicas con otras empresas del sector. Desarrollo de productos propios. Desarrollo de un área de recursos humanos. Expansión a nuevos mercados en otras regiones del país. Implementar un liderazgo estratégico. Establecer políticas de seguridad e higiene. Sumar canales de venta online.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Ausencia del área de recursos humanos. Factor familiar que puede primar en decisiones claves. Vencimiento de mercaderías. Carencia de procesos claves de recursos humanos. Ausencia de sistema para el control de clientes.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Mucha competencia y facilidad para perder clientes. Falta de personal capacitado para tareas específicas. Inestabilidad económica a nivel país. Políticas fiscales desfavorables.</p>

Falta de estrategia de publicidad. Carencia de espacio físico para expandirse.	
---	--

Nota: Elaboración en base a Lazzari y Maeschalck (2002).

A partir de lo expuesto, los indicadores refuerzan la idea de que se trata de una empresa que posee una amplia trayectoria e historia y se posicionó muy bien en el mercado, obteniendo ventajas competitivas y un excelente desarrollo económico, estableciéndose en diversos lugares para cubrir todas las necesidades del sector aplicando una excelente estrategia de diferenciación brindando un servicio orientado al cliente. Posiblemente, gracias a su adecuada administración financiera se podrá llevar a cabo el plan de trasladar el centro de distribución principal a un lugar con mayor espacio físico, lo que le permitirá crecer más aún y reducir así los robos, pérdidas de venta por falta de stock, vencimientos, entre otras problemáticas y así, favorecer su expansión.

Por otra parte la ausencia del área de recursos humanos se hace notable con la falta de procesos adecuados para la gestión de personal como lo es el proceso de selección de personal, la planeación, las capacitaciones, las evaluaciones de desempeño, la promoción de recursos humanos, gestión de remuneración, evaluación de competencias, etc. ,incluyendo también la encuesta de clima que fue realizada, pero que, al no ser contabilizados sus resultados, sus beneficios y aportes fueron nulos. Esto va de la mano con la formación correspondiente que deben tener los líderes de la organización, orientados a un liderazgo coach, el cual genera más lealtad y se traduce en una fidelidad más elevada, comunicando una expectativa de mejora continua, que conduce a mejorar constantemente el desempeño y la productividad (Roman & Ferrández, 2009).

Se hace necesario incluir en la organización un plan de comunicación interna que favorezca la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida como así también la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía logrando la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la dirección.

Marco teórico

A partir del análisis realizado y de las falencias detectadas en la organización, se comenzará por desarrollar aquellos aspectos candidatos para implementar mejoras, como así también, los componentes del plan que se pretende implementar, en este caso, la comunicación interna y la formación de líderes coaches.

Mondy (2005) establece que el departamento de Recursos Humanos es de gran importancia para el funcionamiento de las empresas. Este departamento es la pieza clave para contratar el personal requerido y el perfil deseable para incrementar la competitividad en las empresas. Por otro lado, Otero et. al (2016) establecen que los recursos humanos son especialmente importantes para las empresas porque pueden marcar una diferencia competitiva respecto de sus competidoras en el mercado para lograr los objetivos que se proponen. La importancia que se presta a los recursos humanos en una organización se establece en la visión, la misión y la estrategia que tenga.

El área de Recursos Humanos ha evolucionado enormemente en los últimos años; el ahora denominado Departamento de Recursos Humanos comenzó teniendo unas funciones muy limitadas, como eran la contratación, la confección de nóminas y otras tareas de carácter administrativo. Estas funciones se han ido ampliando paulatinamente, hasta el momento actual en el que las funciones del Departamento de Recursos Humanos han pasado a formar parte de las estrategias de las empresas. Esto quiere decir que la integración de ésta área dentro del nivel estratégico de la empresa está al mismo nivel que otras áreas de la empresa, como Producción, Comercial, Financiación, etc. En consecuencia, se convierte en un departamento que opera al máximo nivel e interviene en la planificación a medio y largo plazo de la empresa. El reconocimiento de los recursos humanos como recursos estratégicos constituye una ventaja competitiva para la empresa. Múltiples estudios han identificado que existe una clara relación entre la competitividad de las empresas y la consideración de los recursos humanos como clave para el éxito empresarial (Otero et. al., 2016).

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. Respecto a la comunicación interna, considerando que esta comunicación se da en todas las instituciones de manera formal o informal, resulta difícil

para muchas organizaciones poder gestionarla de manera adecuada. Por lo que se recomiendan que las instituciones cuenten con un canal de conducción que asegure que el mensaje llegue a cada destinatario, de esta forma evitar la comunicación de forma informal y que se generen rumores; por lo que la comunicación interna tiene que estar sistemáticamente organizada a fin de poder incluir la política institucional (Salazar, 2017).

La construcción del diálogo en un ambiente interprofesional permite la creación de una relación de integración entre los involucrados, lo que posibilita el reconocimiento del trabajo del otro y sus especificidades, esto es clave para lograr una comunicación efectiva entre profesionales, favoreciendo al ambiente laboral con una atención más segura y humanizada (Coifman et al., 2021). En el mismo orden de ideas, (Bedoya, 2017) realizó un estudio en donde destaca el flujo dentro de la comunicación ascendente y descendente la cual se direcciona mediante la figura de un coordinador. Además, concluyó que las relaciones de los compañeros deben prevalecer dentro de un clima de confianza que permita mantener el trabajo en equipo, el estímulo e integración, a fin de fortalecer los medios y canales comunicacionales para relacionar e impactar directamente entre la comunidad educativa.

Como indica Rincón (2003) citado en López Martínez (2021) el liderazgo es el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común. Lo esencial del verdadero liderazgo no se reduce a la simple autoridad. Los líderes son eficaces cuando otras personas los reconocen como tales, al escuchar seriamente sus ideas, valorar y seguir sus sugerencias; recurrir a ellos en busca de consejo. Lo que hace a un líder no es el cargo, sino una serie de atributos, actitudes y hábitos que no lo separa del resto de personas en la organización (Naranjo Arango, 2015).

Por otro lado, las competencias de liderazgo implica estar al servicio de la evolución y el despliegue de la potencialidad de las personas y las organizaciones constituye uno de los valores fundamentales del liderazgo, y es la responsabilidad que asume quien decide conducir desde esta concepción de líder-coach. El liderazgo se sustenta en la autoridad personal y profesional, no en el poder de la jerarquía organizacional. Quien lidera debe simbolizar los valores que sustenta y debe convocar a los demás a partir de sus actitudes y comportamientos. Es desde este lugar de coherencia entre el decir y el hacer que los líderes construyen la autoridad que, esencialmente, le es otorgada por las otras personas.

Ejercer la función de conducción desde el liderazgo implica generar ámbitos laborales que posibiliten el despliegue del potencial personal y organizacional. Significa convocar y motivar para el logro de los objetivos propuestos y generar los estados emocionales necesarios a nivel de las personas y los equipos, creando confianza y compromiso para que las acciones puedan suceder. Para esto, quien lidera debe incorporar las competencias de un coach, en el sentido de que debe poseer las habilidades y las destrezas que le posibiliten acompañar y facilitar el desarrollo de las personas con las que trabaja. Es desde esta concepción que planteamos la misión del líder-coach como el desarrollo de líderes. (Anzorena, 2019).

Diagnóstico Organizacional

Luego de lo presentado en el análisis de situación, se puede observar que la empresa se encuentra en una favorable condición y etapa de su vida ya que ha logrado un gran desarrollo a través de su expansión consiguiendo buenos resultados económicos, demostrando que no presenta grandes dificultades. Entre sus fortalezas se puede destacar la fidelización de sus clientes, buenos proveedores, bajos costos, buena administración financiera, capacidad de expansión y crecimiento y calidad en el servicio en entrega, asistencia presencial a los comercios para levantar los pedidos y cumplimiento en el tiempo de entrega.

En lo que respecta a la gestión de personal, se destaca la buena relación que posee la empresa con sus empleados y la oferta laboral presentada en aquellos lugares donde posee sucursales, brindando así oportunidades laborales a las personas que viven allí. También se menciona como aspecto positivo la baja rotación de personal y el interés por retener al personal. Como ya se ha mencionado anteriormente, encuentra su debilidad en la ausencia de procesos de gestión de personal y en la falta de profesionalización y desarrollo de aquellos procesos que ya se llevan a cabo, ya que los mismos se reducen a la liquidación de haberes, mecanismos de contratación que no son llevados a cabo con la competencia ideal y encuestas de las cuales no se llegó a ningún resultado o informe para abordar las problemáticas, resaltando también que los empleados son promovidos a puestos superiores por antigüedad y no por conocimiento o competencias. Además se puede mencionar la deficiencia de la comunicación interna que repercute en el clima laboral, productividad, calidad y bienestar del

personal. Es destacable también la ausencia de formación de líderes para gestionar adecuadamente al personal y llevar a cabo los procesos necesarios que aporten beneficios.

Presentados todos estos aspectos se propone, en síntesis, desarrollar un liderazgo coach en gerentes y mandos medios que aporte al incremento de competencias, transmisión de valores, profesionalización de procesos y que influya de manera transversal positivamente a toda la empresa, acompañado también de un plan de comunicación interna basada en métodos específicos que garantice un buen clima laboral y capacidad de acción para el logro de objetivos en un contexto de estabilidad y crecimiento, transformando de manera positiva las relaciones laborales. Por otra parte, se propone desarrollar un área de recursos humanos direccionada por personas capacitadas, que lleve a cabo los procesos necesarios en materia de administración de personal y que lo haga de forma profesional y basándose en criterios objetivos, respetando procedimientos y normas. Estos procesos también deben ser desarrollados desde cero ya que son escasos los que la empresa lleva a cabo.

Plan de implementación

Objetivo general

El objetivo general de esta propuesta es desarrollar un plan de formación de líderes coach para mandos medios y gerentes de la empresa en conjunto con un plan de comunicación interna que fortalezca este aspecto tanto a nivel descendente como ascendente para contribuir a una mejora significativa del clima laboral que impacte a su vez en la productividad.

Objetivos específicos

-Crear y diseñar un área recursos humanos que sirva como soporte brindando funciones de staff y que quede a cargo de un responsable capacitado para el área.

-Capacitar a los líderes en técnicas de coaching organizacional, para potenciar el desarrollo profesional y personal de sus equipos.

-Desarrollar canales de comunicación interna en los que participen tanto los líderes como los colaboradores.

Alcance

Se puede estimar un plazo de un año para la implementación de dicho plan, desde el 1 de agosto de 2025 hasta el 30 de julio de 2026. Se llevará a cabo mediante la contratación de una consultora para asesorarse.

Área de Recursos Humanos

Se pedirá asesoramiento a la consultora contratada para incorporar a través de una búsqueda externa a un responsable que quede a cargo del área. El mismo deberá poseer la experiencia recomendada por la consultora y un título universitario de Licenciado en Recursos Humanos.

Según la página web de la consultora multinacional Randstad, la remuneración bruta mensual, sin adicionales ni comisiones de un jefe de departamento, con última actualización en julio de 2025, se estima en \$3.294.181 pesos (Randstad Argentina, 2025). La asesoría de la consultora externa se podría valorar en \$700.000 pesos mensuales aproximadamente.

La consultora primero desarrollará el descriptivo de puesto correspondiente, el organigrama de la empresa y luego llevará a cabo el proceso de búsqueda, reclutamiento, selección e inducción. Se estima un tiempo de 2 meses para su ejecución.

Plan de comunicación interna

Para comenzar con el plan de comunicación interna se crearán grupos a través de WhatsApp con los empleados de la empresa, diferenciándolos por sucursal. Se escoge esta plataforma por su gran nivel de accesibilidad, rapidez y facilidad de operación. Por medio de estos grupos el responsable de recursos humanos enviará los comunicados internos de la empresa y dará saluciones en días especiales como por ejemplo cumpleaños. También se crearán buzones de sugerencias para que los colaboradores puedan participar, fomentando la comunicación ascendente. Se llevará a cabo una vez realizada la contratación del responsable de recursos humanos y se estima un tiempo de un mes para finalizar.

Por otra parte, los mandos medios se comunicarán con los gerentes y el área de Recursos Humanos a través de email, creándose una cuenta para dicho fin, exclusivamente de uso laboral. Esto tendrá un costo casi nulo ya que la utilización de la aplicación es gratuita y

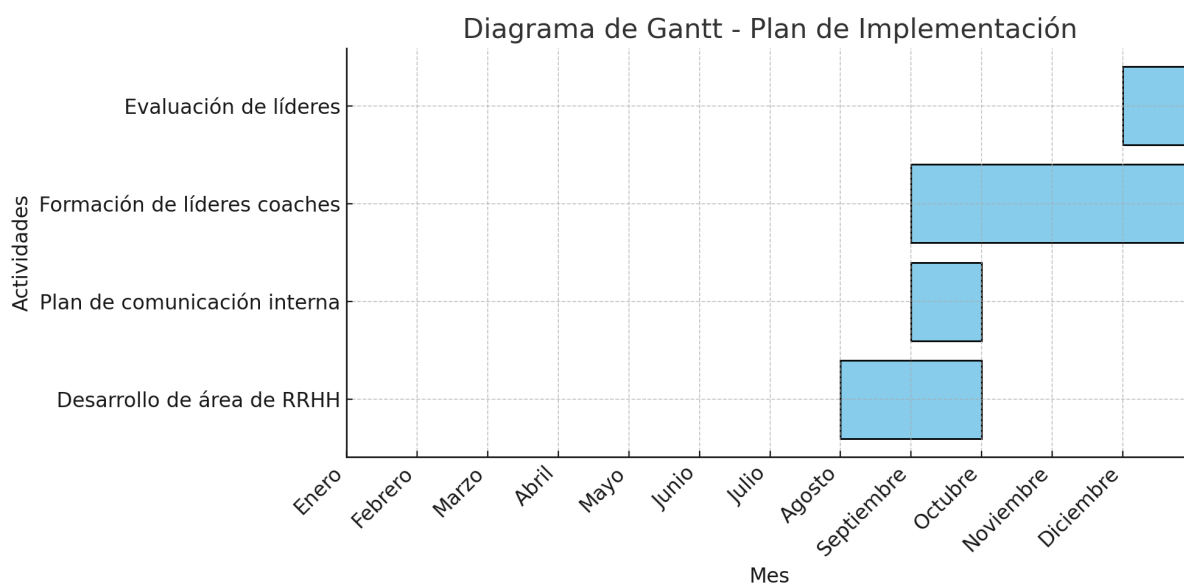
solo se deberá tener en cuenta el pago de la línea telefónica del teléfono utilizado. El costo del buzón se valúa en aproximadamente \$40.000 pesos para cada sucursal.

Formación de Líderes Coach

El objetivo de la formación de líderes es fomentar un estilo de liderazgo que motive, inspire y potencie el desempeño de los colaboradores, en el cual se alinee a los líderes con la visión y valores de la organización y actúe como agente de cambio promoviendo la autoconciencia y el autoliderazgo con el fin de incrementar el compromiso y la productividad de los equipos mediante un liderazgo más humano, colaborativo y orientado a resultados.

La capacitación será dictada por la misma consultora contratada que se menciona anteriormente luego de lograr establecer formalmente el área de Recursos Humanos. La misma se estima en una duración de 4-6 meses según los avances que se presenten y concluirá con una evaluación dirigida a los participantes. Una vez finalizada la capacitación, los encargados de dictarla se acercarán a la empresa durante 4 meses posteriores a la capacitación para verificar que los resultados sean los esperados y se estén aplicando correctamente, como así también para evacuar dudas que puedan llegar a presentarse por parte de los mandos medios o gerentes. El valor del curso de liderazgo y gestión organizacional se estima en \$166.400,00 por cada participante mensualmente, dato recolectado de la página del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM, 2025). En el gráfico 1 se representa el tiempo estimado de implementación que tendrá cada actividad propuesta.

Gráfico 1: Tiempo de Implementación de las Actividades Propuestas Estimado.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico confeccionado se propone como una guía para estimar el tiempo que tomará realizar cada actividad de la propuesta y en qué mes se llevarán a cabo. Estos cálculos pueden variar según el grado de avance que se obtenga a medida que se realicen las actividades y de los tiempos de la empresa misma contemplando sus tareas diarias.

Conclusión

A partir del análisis llevado a cabo, se puede deducir que la empresa se ha posicionado exitosamente en el mercado a través de su continuo desarrollo y crecimiento y a pesar de convivir en un ambiente altamente competitivo. No obstante, deberá poner atención en desarrollar estrategias para cubrir las falencias que se presentan, como es el caso de la ausencia del área de Recursos Humanos, para alcanzar una óptima gestión de su capital humano, el componente más valioso de todas las organizaciones. El asesoramiento externo a través de una consultora formada por profesionales expertos posibilitará alcanzar este objetivo, como así también capacitar a los líderes de la empresa para que tomen conciencia de la importancia de este aspecto y desarrollen en sí mismos un liderazgo positivo, basado en la comunicación efectiva y el feedback con su personal.

De esta forma, la implementación de un plan de formación de líderes coach y un plan de comunicación interna representa una estrategia clave para fomentar una cultura organizacional sólida, basada en el liderazgo efectivo y la fluida comunicación entre todos los niveles jerárquicos. A través de la formación de líderes con enfoque en el coaching, la empresa no solo potencia las habilidades de sus directivos, sino que también crea un ambiente que promueve la escucha activa, la empatía y el desarrollo del potencial humano en todos sus colaboradores. Esto, a su vez, impacta positivamente en la motivación, productividad y satisfacción laboral de los empleados, quienes se sienten valorados y acompañados en su crecimiento profesional. Por otro lado, la implementación de un plan de comunicación interna eficiente adoptando, por ejemplo, los buzones de sugerencia, es esencial para garantizar que la información fluya de manera clara y oportuna, creando un sentido de unidad y alineación con los objetivos estratégicos de la organización. La comunicación abierta y transparente también contribuye a la resolución de conflictos, mejora

la toma de decisiones y fortalece el compromiso de los empleados con la misión y visión de la empresa. Al integrar estos dos elementos clave—la formación de líderes coach y la comunicación interna—se logra una sinergia que no solo mejora la calidad del ambiente laboral, sino que también optimiza el desempeño organizacional en su conjunto. Con una estrategia de liderazgo inclusivo y una comunicación clara y eficiente, la empresa estará en una mejor posición para adaptarse a los cambios del mercado y alcanzar sus metas a largo plazo, garantizando la sostenibilidad y el crecimiento continuo.

El área de Recursos Humanos no solo es un componente necesario dentro de las organizaciones modernas, sino que representa un pilar estratégico para el crecimiento sostenible, la competitividad y la consolidación de una cultura organizacional saludable. En un contexto empresarial cada vez más dinámico y desafiante, el capital humano se posiciona como el recurso más valioso y, al mismo tiempo, el más complejo de gestionar. En este marco, el rol del Licenciado en Recursos Humanos cobra una relevancia central. Su formación específica, que integra conocimientos técnicos, habilidades interpersonales y una visión sistémica del funcionamiento organizacional, lo convierte en un agente clave para atraer, desarrollar, motivar y retener el talento. Además, su intervención profesional permite alinear los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, garantizando así una sinergia que potencia los resultados y mejora el clima laboral.

Contar con un área de Recursos Humanos gestionada por profesionales calificados no solo contribuye a resolver cuestiones operativas y administrativas, sino que también promueve una gestión ética, inclusiva y orientada al desarrollo integral de las personas. Por todo esto, se concluye que invertir en un departamento de Recursos Humanos sólido y en la profesionalización de su gestión no es un gasto, sino una inversión imprescindible para el éxito organizacional a largo plazo.

Referencias

- Anzorena, O. (2019). *Lider-coach: un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Ediciones Granica.
- Barroso, A., Sanguino, R., y Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s Concyteg*, 7(83), 611-622. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.185-199>
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550-566.
- Bustamante, R. Y. S., Reyes, S. I. C., & Delgado, Y. M. P. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 262-279.
- Coifman, A. H. M., Pedreira, L. C., Jesus, A. P. S. D., & Batista, R. E. A. (2021). Comunicação interprofissional em unidade de emergência: estudo de caso. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 55, e03781.
- Dodero, S. (2020). *El método EFE: Empresas familiares exitosas*. Editorial El Ateneo.
- Ley de Código Alimentario, 18284, 1969. Publicada en la página online del gobierno de la Nación Argentina.
- González, E., Olivie, C., Maio, A., Quiñones, Y. F., Jimenez, T. M., Lucía, L. A., & García-Arranz, A. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*, 10, 81.
- González, J. A. (2013). La sostenibilidad ecológica en el desarrollo de productos textiles: Una Revisión de Literatura. *Realidad y Reflexión*, 2013, Año. 13, núm. 38, p. 66-97.
- Humphrey, A.S. (2005), “History corner – SWOT analysis for management consulting”, in SRI Alumni Newsletter, *SRI International*, CA, pp. 7-8
- INDEC. (2025). Índice de Precios al Consumidor. [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_251F7DF5B2A3.pdf]

INDEC. (2025). Sistema de índices de precios mayoristas. [<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5#:~:text=E1%20nivel%20general%20del%20%C3%8Dndice,en%20los%20%22Productos%20importados%22.>]

Josemaría, J. A., & de Bedoya, A. M. (2017). Plan de comunicación on y off en la práctica. Esic Editorial.

Lazzari, L. L., & Maesschalck, V. (2002). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. *Cuadernos del CIMBAGE*, (5), 71-90.

Otero, E. R., Leal, C. G., Barra, S. L., & García, M. L. G. (2016). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. McGraw Hill/Interamericana de España.

Página web del gobierno de la nación. (2025). Escalas salariales [<https://www.argentina.gob.ar/transporte/cnrt/transparencia/escalas-salariales>]

Pérez, M. A. (2018). *¿Qué es el análisis PESTEL?*. Zona Económica.

Pita, G. E. C. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510.

Román, J. D., & Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. LibrosEnRed.

Salazar Gómez, J. M. (2017). Gerencia pública ambiental. Unidad didáctica 3. Evaluación y control de la gerencia y gestión ambiental.

Wayne, Mondy (2025) Administración De Recursos Humanos, pág. 16

Randstad Argentina (2025). Reporte Salarial Julio 2025 [<https://tendenciasy talento.randstad.com.ar/gracias-reporte-salarial-julio-2025?submissionGuid=67a08bf3-0ad1-494a-b7a2-e14bec9fc474>]

