

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación



**Diseño de un programa de Comunicación interna y liderazgo coach
en Redolfi S.R.L.**

Reporte de caso.

Candela Luna

42.615.297

VRHU 19295

Prof. Germán Müller

Índice

Resumen / Abstract	3
Introducción	4
Marco de referencia institucional	4
Breve descripción de la problemática	6
Resumen de antecedentes	7
Relevancia del caso	8
Análisis de situación	9
Descripción de la situación	9
Análisis de contexto	10
Diagnostico organizacional	12
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	15
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación del problema	20
Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación	22
Conclusiones y recomendaciones	28
Anexos	29
Bibliografía	31

Resumen

El siguiente trabajo se basa en el estudio de la Empresa Redolfi, un mayorista de productos alimenticios, limpieza e higiene que se encuentra ubicada en la ciudad de James Craik. Se ha diagnosticado una deficiente comunicación interna, esto tiende a impactar en la productividad de la empresa, afectándola negativamente ya que se originan rumores los cuales traen incertidumbre y tensión en los empleados provocando así un bajo clima laboral. Se propone en el siguiente reporte de caso un plan de comunicación integral con el objetivo de profesionalizar los canales de comunicación, fortalecer el vínculo con los empleados y reafirmar los valores de la empresa para mejorar la comunicación y elevar la productividad.

Palabras claves: Comunicación interna, clima laboral, empresa familiar, productividad.

Abstract

The following work is based on the study of the Redolfi Company, a wholesaler of food, cleaning and hygiene products that is located in the city of James Craik. Poor internal communication has been diagnosed; this tends to impact the company's productivity, negatively affecting it since rumors originate which bring uncertainty and tension to employees, thus causing a poor work environment. A comprehensive communication plan is proposed in the following case report with the objective of professionalizing communication channels, strengthening the bond with employees and reaffirming the company's values to improve communication and increase productivity.

Keywords: internal communication, work environment, family business, productivity.

Introducción

Los Recursos Humanos (RRHH) se definen como un campo de estudio y práctica que se centra en la gestión de personas dentro de las organizaciones. Esta disciplina abarca una amplia gama de teorías, prácticas y estrategias diseñadas para optimizar la administración del capital humano y mejorar el desempeño organizacional.

Entre los objetivos principales de los RRHH se puede encontrar la maximización de la productividad y la satisfacción de los colaboradores, gestionando -al mismo tiempo- que la organización cumpla con las leyes laborales y normativas aplicables, y de esta manera promover un ámbito laboral favorable para todos sus miembros.

Para desarrollar esta propuesta, se analizaron varias temáticas que son propias de la disciplina, entre las cuales se encuentra la comunicación, cuyo objetivo es el intercambio de información.

El presente trabajo se basará en la comunicación interna de la Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., cuyo objetivo es la comercialización mayorista de productos alimenticios y artículos de limpieza, que cuenta además con una cadena de salones para ventas.

Para el desarrollo del presente trabajo se tomará como referencia de análisis, la sede central de la organización, recabando algunos datos de las sucursales de la red que serán de gran utilidad para el desarrollo y complemento del presente trabajo.

Marco de referencia institucional

La empresa Redolfi está ubicada en la localidad de James Craik, ciudad que se encuentra en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba; y fue creada por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi en el año 1959.

En 1975, luego de que los hermanos se separaran, se sumó José -hijo de Alonso-, y en ese momento quedó conformada A. J. & J. A. Redolfi, sociedad de hecho.

Es una empresa que a través del tiempo demostró un continuo crecimiento durante 50 años en el sector mayorista, y ha continuado conquistando nuevos clientes y ampliando su mercado, tanto en el interior de Córdoba como en el resto del país.

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. Luego del fallecimiento de Alonso, en 1993, es su hijo José quien queda a cargo de la empresa y luego de unos años, al culminar el proceso de sucesión, se sumaron como socios, sus tres hijos.

Actualmente, son ellos quienes dirigen la empresa y son los responsables de llevar adelante las cinco sucursales, con más de 6000 clientes y 130 empleados que forman parte de su staff permanente.

Tanto la Cultura Organizacional, en Redolfi SRL, como la Misión, la Visión y los Valores están bien definidos.

Visión: “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.¹

Misión: “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.²

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

¹ Tomado de CanvasInstructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/32791/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1> Fecha de consulta 15/04/2024

² Tomado de CanvasInstructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/32791/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1> Fecha de consulta 15/04/2024

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

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

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

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

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

- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.³

Redolfi S.R.L. es una empresa familiar, ya que está compuesta por cuatro socios, de los cuales tres de ellos son hermanos y herederos.

Al contar con 170 empleados, puede encuadrarse dentro de la categoría de Pyme.

Breve descripción de la problemática

El principal inconveniente que presenta Redolfi S.R.L es no contar con un área de Recursos Humanos, y pueden visibilizarse falencias dentro de la organización en algunos procesos que le son propios a esta área, como la comunicación interna y el ineficiente

³Tomado de CanvasInstructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/32791/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1> Fecha de consulta 15/04/2024

liderazgo por parte del directorio, ya que la mala administración puede afectar negativamente en la cultura organizacional.

Según Túñez y Costa-Sánchez (2004), “Toda organización necesita una política de comunicación eficaz, la cual debe estar definida por la dirección con el asesoramiento del responsable de comunicación”. Por lo tanto, una gestión adecuada de la comunicación tiene una fuerte influencia en el desarrollo de la organización, incidiendo positivamente en la imagen corporativa.

Durante el análisis, fueron surgiendo síntomas que reflejan las falencias en la comunicación tales como la falta de información para llevar adelante los procesos, canales formales para transmitirla y un incumplimiento visible de los valores que promueven.

En el organigrama no se observa un área que administre la comunicación, tarea que le corresponde a un profesional de Recursos Humanos, lo que también provoca que no haya una comunicación fluida entre las áreas.

Por lo expresado anteriormente, se considera necesaria la creación de un área de Recursos Humanos que sea la responsable de gestionar y administrar la comunicación interna de la organización, y se sugiere sumar a esta área, a un profesional especializado en Relaciones Publicas, si la situación lo amerita.

Resumen de antecedentes

Tomaremos como antecedente un informe publicado por Natalia Delgado (2023)⁴ en el que analiza los factores que influyen en la comunicación interna y el clima laboral. Comunica que el clima laboral se ve afectado por una variedad de factores, que incluyen la cultura organizacional, el liderazgo, las relaciones interpersonales, las políticas y prácticas de Recursos Humanos y la comunicación interna. Estos factores interactúan entre sí y pueden tener un impacto tanto positivo como negativo en el clima laboral de una organización, por lo que es de vital importancia que se estudien y se trabajen internamente.

⁴ Tomado de <https://www.dialenga.com/como-la-comunicacion-interna-mejora-el-clima-laboral-guia-completa-dialenga/> Fecha de consulta 28/04/2024

En su investigación *Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa*, Rivero Balladares (2016)⁵ hace referencia a la mala gestión de la comunicación interna. Asegura que los mensajes poco claros, rumores, falta de canales adecuados, entre otras, son inconvenientes cotidianos que atraviesa la empresa y deteriora el clima laboral, provocando así la desmotivación y la baja productividad de los colaboradores.

Relevancia del caso

La comunicación es transversal a cualquier sistema organizacional, ya que, mediante su uso, los empleados incorporan todas las actividades implícitas en su quehacer diario. Es de vital importancia que cada individuo posea información de la organización y su sentido de acción. La falta de información acerca de la empresa en la que está inserto, puede angustiar al individuo y contribuir a la inacción.

Si existe una cultura organizacional fuerte y comunicativa, a través de la implicación se puede conseguir la valoración del receptor, el reconocimiento del lugar ocupado por el sujeto implicado y la integración del grupo humano.

Es importante trabajar en la creación de un área de Recursos Humanos, en pos de evitar fallas comunicativas que puedan generar factores influyentes en el clima laboral. Por lo tanto, es necesario formalizar y establecer procesos que permitan a la empresa, consolidarse también internamente y trabajar para alcanzar una imagen corporativa positiva. El objetivo no debe limitarse a lograr clientes satisfechos sino también a alcanzar la satisfacción y motivación en sus colaboradores.

5

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Como ya se mencionó, Redolfi carece de un área de Recursos Humanos para la gestión de sus recursos (empleados), por lo que el área de administración sólo se limita a las liquidaciones de sueldos.

En el año 2005 se realizó una encuesta de clima laboral, sin embargo, en la actualidad no existen resultados registrados.

Desde el directorio aseguran tener buena relación con sus empleados, información que no puede corroborarse desde lo documental debido a la ausencia de registros relacionados con procesos de inducción y seguimiento.

Como dato relevante, se menciona que -a pesar de no contar con un proceso de selección formal- la empresa brinda oportunidades laborales a personas de los lugares en donde tiene presencia comercial y también se observa la inexistencia de un proceso de inducción, lo que genera que los nuevos ingresantes experimenten inconvenientes en sus tareas, ya que aprenden a medida que trabajan y eso provoca que haya un margen de error de relevancia.

A pesar de no tener un área específica responsable de Higiene y Seguridad, cuentan con inspecciones regulares en ésta temática y –en general-, tienen observaciones relacionadas con la ergonomía, las instalaciones eléctricas y la luminosidad. Un punto a destacar es que los empleados cumplen con las normas de cuidado personal.

Surge de lo mencionado anteriormente, la necesidad de la existencia de canales de comunicación interna formalizados, ya que a través de ellos es que la comunicación fluye en todos los sentidos y se mantiene el orden, la coherencia y la armonía. Tener canales de comunicación formales evita que se generen rumores y malentendidos.

Es necesario hacer énfasis en la comunicación vertical ascendente, ya que a través de ésta se consigue un conocimiento constante sobre el clima socio-laboral, y se perciben actitudes, opiniones y expectativas del personal. Además, permite adelantarse a posibles

conflictos y conocer la eficacia de las acciones en el ámbito de Recursos Humanos y de la política de la empresa. (Túñez y Costa-Sánchez, 2004, p.17)

Análisis de contexto

Para entender el contexto de la organización, se analizaron los factores del entorno general que afectan a la empresa Redolfi, los cuales se lograron identificar, a través de un análisis específico.

Figura 1

Análisis PESTEL



Nota. Fuente: Elaboración Propia

Político: Para el nuevo presidente, los próximos tres meses serán críticos, periodo que dio inicio el pasado 1 de marzo, oportunidad en que se inauguró las sesiones en la legislatura bicameral Argentina. Más allá de Argentina, la postura de Javier Milei fuertemente pro estadounidense y de gobierno limitado hace que el desenlace de la crisis argentina sea significativo no sólo para el país, sino también para sus vecinos, para Estados Unidos y para los principios de desarrollo basados en el mercado y no en el liderazgo gubernamental, en toda la región.⁶

Económico: El gobierno de Javier Milei asumió con el objetivo de avanzar hacia una economía con mayor apertura, menos regulada y con el sector privado como protagonista del crecimiento económico. El núcleo de su política económica consiste en alcanzar el equilibrio fiscal y eliminar la emisión monetaria para cubrir gasto público desde 2024.⁷

Social: El incremento de la pobreza y la indigencia se profundizó en Febrero, dado que de los haberes de jubilaciones y pensiones se mantuvieron sin cambios en relación a Diciembre y Enero, no hubo acuerdo para actualizar salario mínimo ni de la prestación por desempleo, no se llegó a aumentos salariales en la mayoría de los gremios y se agravó la caída de la actividad económica, con un descenso de los niveles de empleo. Junto a ello, incrementaron las tarifas del transporte de pasajeros y los precios de la carne.⁸

Tecnológico: Las empresas se preocuparán por las implicaciones comerciales, legales y éticas de la IA y definirán estrategias de gobernanza que disminuyan el riesgo en su uso. Estos esfuerzos se centrarán en proteger la privacidad de los usuarios, eliminar la posibilidad de un uso indebido de los datos y la propiedad intelectual, y mantener la integridad de los datos y el cumplimiento de las normativas en vigor.⁹

⁶ Diario Infobae edición digital. Publicado el 11/03/2024. Fecha de consulta: 25/04/2024 <https://www.infobae.com/america/2024/03/12/los-desafios-politicos-y-economicos-de-argentina>

⁷ Tomado de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situación-argentina-marzo-2024/> Publicado: 08/03/2024. Fecha de consulta: 12/04/2024

⁸ Tomado de Ámbito edición digital. Publicado el 27/02/2024. Fecha de consulta 27/04/2024 <https://www.ambito.com/economía/la-pobreza-argentina-ascendio-al-547-enero-del-2024-n5947645>

⁹ Tomado de <https://start.docuware.com/es/blog/tendencias-tecnologicas> Publicado el 27/02/2024. Fecha de consulta: 27/04/2024

Ecológico: el nuevo gobierno argentino niega la responsabilidad humana en el cambio climático, habla de privatizar los ríos o el mar y de acentuar la extracción de recursos naturales para adecuar divisas. Un primer megaproyecto de ley incluye propuestas que pueden favorecer la deforestación, la explotación minera en zonas peri glaciares, la quema descontrolada, la pesca de barcos extranjeros en el mar argentino y la emisión de gases de efecto invernadero.¹⁰

Legal: El gobierno presentó la Ley Ómnibus que se tratará en el congreso, con 269 artículos. Se propone un recorte de la cantidad de emergencias públicas sobre las que Javier Milei tendría facultades delegadas y el plazo de estas: ahora el gobierno busca declararla en materia administrativa, económica, financiera y energética por tan solo un año, sin prórroga.¹¹

Se espera que este paquete sea consensuado con los gobernadores y se trate de forma aparte, con modificaciones al impuesto a las ganancias, bienes personales y el régimen del monotributo, además de la vuelta de la moratoria y el blanqueo.

Diagnóstico organizacional

5 fuerzas de Porter.

El poder de negociación de los clientes: El consumidor es una de las fuerzas más potentes a la hora de determinar muchas de las estrategias empresariales. Los clientes tienen hoy la capacidad de exigir más calidad, forzar bajadas de precio o pedir servicios y extras.¹² En el caso de Redolfi sus clientes son en general supermercados, farmacias, quioscos, librerías, comedores y perfumerías. Por lo general no cuentan con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de

¹⁰ Tomado de <https://es.mongabay.com/2024/01/desafios-ambientales-argentina-2024-instalar-una-agenda-sostenible/> Publicado 12/04/2024. Fecha de consulta: 17/04/2024

¹¹ Diario el Cronista edición digital. Publicado: 16/03/2024. Fecha de consulta: 20/04/2024. <https://www.cronista.com/economia-politica/nueva-ley-omnibus-se-conocio-el-primer-borrador-y-el-paquete-fiscal-va-por-separado/>

¹² Tomado de <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces> Publicado el 18/11/2022. Fecha de consulta: 27/04/2024

negociación en lo que a precio y financiación se refiere, sin embargo, la alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores y su poder de negociación son otro de los elementos de las 5 fuerzas de Porter. Estos juegan un papel clave en el nivel de competencia de la organización ya que pueden influir directamente en el precio de nuestro producto o servicio así como en la calidad del producto.¹³ El margen de marcación o *mark up* que aplica Redolfi oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.

La amenaza de los productos sustitutos: Los productos o servicios sustitutos, también llamados de reemplazo son aquellos productos o servicios que pueden satisfacer necesidades muy similares a la del producto de Redolfi. Según el modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter, los productos sustitutos se convierten en una amenaza cuando ofrecen mejor calidad, el coste del cambio no es elevado, y el precio es inferior.¹⁴ En el caso de Redolfi, comercializa productos de grandes empresas, y la línea de productos que ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que Redolfi posee precios muy competitivos.

La amenaza de los nuevos competidores: Los nuevos competidores que puedan existir o generarse en el mercado, intentarán copar de forma rápida la cuota de mercado. Algunos de ellos pueden ofrecer un valor añadido que no había sido contemplado. Determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza que suponen ayudará a proteger la cuota de mercado.¹⁵ Los competidores de Redolfi se clasifican en dos

¹³Tomado de <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces> Publicado el 18/11/2022. Fecha de consulta: 27/04/2024

¹⁴ Tomado de <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces> Publicado el 18/11/2022. Fecha de consulta: 27/04/2024

¹⁵Tomado de <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces> Publicado el 18/11/2022. Fecha de consulta: 27/04/2024

grupos: Los mayoristas con salones comerciales y las empresas con preventistas y entrega a domicilio.

La rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad existente entre las empresas competidoras de una industria se verá reflejada en la necesidad continua de hacer reajustes o bajadas de precios para mantener la cuota de mercado, o tal vez en el requerimiento de una constante innovación.¹⁶ La estrategia que Redolfi se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a precios bajos, si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Figura 2

Matriz FODA de Redolfi SRL

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50 Años de trayectoria en el mercado - Baja rotación de personal - Buena relación con los colaboradores - Buena relación con los proveedores - Bajo nivel de endeudamiento 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con área de Gestión de Recursos Humanos. - No posee canales de comunicación formal. - No tiene resultados de encuesta de clima laboral - Liderazgo
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Libre exportación de bienes 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica - Precios inestables (inflación) - Libre importación de bienes

Nota. Fuente: Elaboración Propia.

¹⁶Tomado de <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces> Publicado el 18/11/2022. Fecha de consulta: 27/04/2024

Fortalezas:

La trayectoria de Redolfi, la convierte en una organización muy atractiva tanto para clientes y proveedores; como para postulantes que deseen formar parte del staff de la Empresa.

Oportunidades:

La libre exportación de bienes puede ser muy provechosa para Redolfi ya que le da la oportunidad de ampliar el abanico de productos con el que cuenta. También puede sacar ventaja en cuanto a la competencia de precios. Para esto, deberá tener buena comunicación con sus empleados, ya que deberán estar informados sobre los nuevos productos que podrían ingresar.

Debilidades:

El hecho de no contar con un área de Recursos Humanos genera conflictos que impactan en toda la organización, tal como puede verse reflejado en la falta de información con la que cuentan sus empleados.

Amenazas:

La incertidumbre con respecto a la situación económica del país genera una crisis que afecta el humor de los ciudadanos. Por esto, es necesario que Redolfi trabaje sobre la motivación de sus empleados ya que podría afectar el clima laboral de la empresa.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Todo proceso inicia con la planeación de las necesidades futuras de personal. Se estiman las necesidades a corto, mediano y largo plazo.

Redolfi no tiene un proceso de selección para empleados, por lo general este proceso es ejecutado por el gerente de área del puesto a cubrir. En caso de surgir una vacante de un puesto gerencial, se lleva a cabo el reclutamiento tradicional, mediante el uso de la publicidad en diarios locales.

Existe en Redolfi un diseño y una descripción detallada de cada puesto. Sin embargo, no se lleva a cabo una evaluación de desempeño, lo que provoca que el empleado no obtenga una retroalimentación sobre las actividades que ejecuta.

Tampoco hay un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona que haya inconvenientes en la ejecución de las tareas debido a la ausencia de conocimiento previo, por lo tanto, los empleados se incorporan y aprenden e internaliza el proceso a medida que avanzan en su proceso laboral.

Por la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de los empleados de Comercio.

Solo se liquidan sueldos desde el área de Administración.

Si bien se hizo una encuesta de clima laboral, no se conocen los resultados, por lo que se desconoce el nivel de motivación de los empleados.

Al no haber área de Recursos humanos, no se llevan adelante capacitaciones correspondientes a la misma o a necesidades puntuales que vayan surgiendo

No se llevan adelante planes de carrera para los empleados. La promoción interna es en base a la antigüedad y a la confianza que se le tenga al empleado.

Marco Teorico

La comunicación organizacional y el liderazgo con enfoque de coaching han cobrado creciente relevancia en las instituciones, respondiendo a los cambios sociales y culturales que demandan prácticas más participativas, horizontales y transparentes en la gestión de los equipos de trabajo

Comenzando por la **comunicación organizacional**, es fundamental comprenderla no solo como un proceso de transmisión de información, sino como una construcción social que crea sentidos, vincula personas y legitima identidades. Según Mattelart y Mattelart (1997), la comunicación en las organizaciones enfrenta el reto de superar modelos verticalistas heredados de estructuras tradicionales para dar paso a esquemas que privilegien la interacción bidireccional y la escucha activa. Vilaseca (2014) destaca que la comunicación efectiva implica no solo claridad en los mensajes, sino también la adecuación cultural a los códigos, valores y particularidades de cada organización. Esta adaptación es clave en ambientes multiculturales donde conviven profesionales con diferentes marcos de referencia. Del mismo modo, Pérez Latre y Sánchez Tabernero (2018) resaltan la importancia de la credibilidad y la coherencia entre discurso y práctica, señalando que la transparencia comunicativa es una de las principales fuentes de legitimidad de los líderes y sus equipos.

Autores como Barrionuevo (2013) sostienen que la gestión de la comunicación interna se convierte en un factor decisivo para articular la diversidad y promover la integración de los equipos, haciendo hincapié en el rol estratégico de los líderes como facilitadores del flujo de información y la retroalimentación constante. Así, la comunicación ya no se limita a transmitir directivas, sino que se vuelve una herramienta de construcción conjunta del sentido de pertenencia y de la cultura organizacional.

En los últimos años, el **liderazgo con enfoque de coaching** ha revolucionado los paradigmas tradicionales de mando y control, dando paso a nuevas formas de conducción más flexibles, centradas en el desarrollo del potencial de cada integrante y en la creación de vínculos de confianza. Según Rodríguez (2019), el liderazgo coach se caracteriza por una actitud de escucha activa, empatía y la capacidad de formular preguntas poderosas que

invitan a la reflexión y al aprendizaje autónomo. Esta visión es compartida por Escobar y Andrade (2015), quienes en el contexto colombiano sostienen que el líder que aplica técnicas de coaching promueve la motivación intrínseca y la autoeficacia del equipo, potenciando no solo el rendimiento, sino también el bienestar emocional de los colaboradores.

Castañeda y Fernández (2022) enfatizan que el liderazgo coach no se limita a la aplicación de técnicas, sino que implica un cambio profundo en la forma de concebir las relaciones de poder y la autoridad. El líder coach, en esta línea, abandona el rol de “jefe” controlador para transformarse en un facilitador que acompaña, desafía y apoya a cada integrante en su camino de crecimiento profesional y personal. Esta transformación de paradigma se traduce en mayor autonomía de los equipos, una disminución de los niveles de conflicto interno y una elevación de los indicadores de compromiso y satisfacción laboral (Castañeda & Fernández, 2022).

Un elemento central tanto en la comunicación como en el liderazgo coach es la **escucha activa**, que según Garate y Vizcarra (2018), fomenta un clima laboral más abierto y colabora con la detección temprana de necesidades, intereses y dificultades emergentes en el grupo. La escucha activa, junto con la retroalimentación, constituye la base de la confianza y la cooperación, elementos indispensables para equipos de alto desempeño.

Por otra parte, Serva y Anduaga (2020) señalan que el liderazgo coach debe adaptar sus estrategias al contexto, reconociendo la influencia de factores culturales como el respeto por la jerarquía y las relaciones de proximidad afectiva en el trabajo. En ese sentido, la flexibilidad cultural y el conocimiento del entorno son condiciones necesarias para evitar resistencias y consolidar cambios efectivos.

En síntesis, tanto la comunicación interna como el liderazgo coach se presentan como herramientas fundamentales para el fortalecimiento de equipos y el logro de objetivos en organizaciones de Latinoamérica y España. La literatura regional destaca la importancia de promover relaciones más horizontales, conversaciones abiertas y procesos de aprendizaje colaborativo, permitiendo que los equipos evolucionen hacia modelos de

autogestión y crecimiento continuo. La implementación de estas prácticas, lejos de ser recetas universales, requiere sensibilidad cultural, formación continua y un compromiso genuino con el desarrollo humano y organizacional.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Como se puede observar en Redolfi S. R. L no hay departamento de Recursos humanos, por ende, no se visibiliza un responsable que se encargue de llevar adelante la comunicación interna. No hay un canal de información formal, lo que provoca incertidumbre en sus empleados y hace que se generen canales de comunicación informal.

Si bien es necesario que existan relaciones informales en las organizaciones, ya que fortalecen los vínculos, fomentan el trabajo en equipo, motivan al personal, entre otros; en muchas organizaciones existe un exceso de informalidad, lo que puede ser un riesgo.

Cuando la comunicación interna es deficiente y prevalece la informalidad sobre la formalidad ocasiona que el equipo humano se sienta desorientado y origina un entorno de perplejidad y, sobre todo, permite la aparición de los rumores.

Justificación del problema.

Luego de completar la evaluación integral sobre la situación que atraviesa la empresa Redolfi S.R.L., es importante destacar la necesidad que intervengan los Recursos Humanos como así también sugerir un plan de mejora para la comunicación interna y las diferentes aristas que de ella se desprenden; orientando el trayecto a desarrollar etapas que involucren un tiempo de ejecución a corto, mediano y largo plazo en pos de la modificación de su estado actual.

Una vez exteriorizada la escasez de tácticas y estrategias específicas e implementadas en su comunicación, y la inexistencia de un área afín para la administración responsable de los recursos, es preciso proponer la implementación de un plan de mejora acorde a las necesidades detectadas y alineadas con los valores organizacionales que fomentan sus líderes.

La relevancia de la propuesta estará enfocada en el establecimiento de parámetros útiles y medibles que permitan recolectar información de calidad y ejecutar diferentes procesos de análisis que promuevan la mejora

Conclusión diagnóstica.

Habiendo concluido el análisis de la situación, la documentación y la información relevada sobre la empresa Redolfi SRL, se puede advertir que la organización objeto de análisis carece de una estructura definida y formalizada para promover la comunicación interna, no se visualizan procesos y canales mediante los cuales se aplique la comunicación y una escasez importante en materializar sus valores ante los miembros internos de la organización y los públicos externos con quienes se relaciona.

Por lo tanto, llevar a cabo el desarrollo de un plan de mejora en la comunicación interna y promover la implementación de acciones que fortalezcan la cultura organizacional, permitirá la generación de herramientas que serán el sostén para el trabajo interdepartamental dentro de la organización, que optimizará la comunicación interna.

Esto impactará positivamente en sus públicos externos, en sus proveedores y en su importante cartera de clientes.

Plan de implementación

Objetivo general

Mejorar el clima laboral en un 20% mediante la implementación de un programa de comunicación interna y formación de liderazgo coach en Redolfi S.R.L. durante en bieno 2024 -2025.

Objetivos específicos

1. Mantener informado a los colaboradores mediante la profesionalización de los canales de comunicación internos.
2. Fortalecer vínculos mediante la aplicación de técnicas de team bulding para generar el sentido de pertenencia.
3. Desarrollar competencias de liderazgo coach en los mandos medios con la finalidad que se conviertan en socios estratégicos de la compañía

Alcance y tiempo.

Se ha previsto el alcance y tiempo de la propuesta teniendo en cuenta todos los factores necesarios para la ejecución del plan. Se aplicarán técnicas de comunicación interna con el objetivo de favorecer a la cultura organizacional, la comunicación y la motivación de los empleados de Redolfi.

La ejecución del plan será llevada a cabo durante 12 meses, comenzando en Julio 2024 y finalizando el mismo en Junio 2025.

El alcance del plan es para todos los empleados de Redolfi, aunque se espera que también impacte positivamente en la comunidad de James Craik y en los públicos externos de la Organización puesto que se desarrollará un objetivo que reafirmará el valor de la responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar también la cohesión grupal.

Recursos

Se utilizarán distintos recursos, siendo el más importante el trabajo del profesional de Recursos humanos, quien será el responsable de coordinar y llevar adelante las tácticas que se detallarán a continuación. Junto con él, trabajaran Directivos, Gerentes y los

colaboradores de la Empresa. También se necesitarán recursos económicos, que se aplicarán individualmente a cada propuesta.

Actividades propuestas.

Estrategia 1: Mejorando los canales de comunicación

Táctica 1: Implementación de Slack como canal institucional principal

El objetivo de esta acción es fortalecer la comunicación institucional profesionalizando el flujo de información interna, a través de la utilización de Slack, una plataforma digital especialmente diseñada para facilitar mensajes organizados y comunicación por áreas de trabajo. El propósito es que todas las comunicaciones formales de la organización ya sean avisos, convocatorias a eventos, notificaciones de nuevas políticas, reconocimientos o asignación de tareas queden centralizadas en un único entorno digital, seguro y accesible, evitando la dispersión que hoy en día suele generarse por el uso de múltiples aplicaciones y mensajes no institucionales.

La implementación está pensada para organizarse a lo largo de seis meses, comenzando en julio y concluyendo en diciembre de 2024. En el mes de julio, la prioridad será la etapa de preparación y sensibilización: se informará a todos los empleados sobre la nueva política comunicacional y sus beneficios, usando cartelería interna, reuniones breves y mensajes personalizados en los canales habituales. Durante la segunda quincena de julio, se procederá a la creación de cuentas de usuario para todos los integrantes, y se conformarán los diferentes canales de Slack según áreas, proyectos o unidades funcionales pertinentes a la organización, garantizando que cada participante quede correctamente asignado.

Ya en agosto, se desarrollará una capacitación dinámica y práctica, organizada en pequeños grupos para asegurar el aprendizaje y la participación personalizada. La capacitación incluirá tutoriales breves, ejemplos prácticos (como enviar mensajes y compartir archivos), simulaciones de situaciones reales y un espacio para resolver dudas técnicas, con el objetivo de asegurar que todos los empleados, más allá de su afinidad o experiencia con la tecnología, puedan afrontar la transición sin sobresaltos. Durante todo

este mes, la utilización de Slack será opcional y coexistirá con los canales previos para que los usuarios se habitúen gradualmente y pierdan el miedo al cambio.

A partir de septiembre, Slack se convertirá oficialmente en el canal principal para la comunicación formal de la organización, determinando que toda notificación oficial, circular, coordinación de tareas y seguimiento de proyectos se realice por esta vía. Durante este semestre, se programará un seguimiento cada dos semanas, donde se relevará el nivel de uso, la frecuencia, la participación real y se identificará a los empleados que evidencian más dificultades de adaptación. Según los resultados de estos controles, se podrán organizar reforzamientos grupales, talleres express u ofrecimiento de soporte personalizado para quienes lo necesiten.

En cuanto a las limitaciones que se prevén, una de las principales es la posibilidad de resistencia de parte de ciertos empleados, sobre todo aquellos con menos experiencia digital. No se puede descartar cierta desconfianza inicial o incluso temor a quedar “fuera de la conversación” si no se adaptan rápidamente. Para abordar estas barreras, la comunicación de los beneficios será clara y empática, y las capacitaciones serán lo más amenas y prácticas posibles, incorporando ejemplos vinculados a la rutina laboral.

La evaluación del éxito de esta innovación será tanto cuantitativa como cualitativa. Se analizará semanalmente el porcentaje de empleados conectados y participando activamente en los canales de Slack, la respuesta a los mensajes institucionales y el nivel de interacción general. Al cierre del período (diciembre), se considerará plenamente exitosa la etapa si, como mínimo, el 90% del plantel utiliza efectivamente la plataforma para recibir y responder a las comunicaciones oficiales. Además, se aplicará una encuesta confidencial para recoger opiniones sobre la experiencia de uso y sugerencias de mejora, lo que permitirá ajustar detalles para el año siguiente.

Táctica 2: Uso estratégico de WhatsApp como soporte comunicacional

La segunda táctica en materia comunicación sera la implementacion de grupos de WhatsApp de manera estratégica como canal de respaldo, apoyando la continuidad comunicacional y asegurando que ninguna persona quede desconectada de la información clave durante el semestre de transición. El objetivo de esta táctica es mantener un flujo de

información constante y confiable mientras el total de los miembros de la organización se va apropiando progresivamente de Slack, aprovechando que WhatsApp es una herramienta ya instalada y utilizada a diario por casi la totalidad del personal.

El desarrollo de esta acción se extiende entre julio y diciembre de 2024. En una primera etapa (julio y agosto), se crearán los grupos pertinentes por área o función, limitando el envío de mensajes únicamente a los administradores (jefes o personal de RRHH), lo que garantiza que los datos que circulen sean estrictamente institucionales, evitando saturar a los empleados y manteniendo la seriedad del canal. Esta modalidad permite que las comunicaciones sean unidireccionales, priorizando información relevante como avisos urgentes, cambios de turno, felicitaciones o recordatorios, todo sin invadir el espacio privado de los grupos personales.

Entre septiembre y octubre, WhatsApp continuará cumpliendo un papel de “refuerzo” y acompañamiento para los comunicados que también se envíen por Slack, buscando reforzar el mensaje en ambos frentes, con especial foco en aquellos empleados que todavía no se hayan adaptado completamente a la nueva aplicación. A partir de noviembre, y una vez consolidado el uso mayoritario de Slack, WhatsApp quedará reservado esencialmente para mensajes sociales de reconocimiento (cumpleaños, logros personales, saludos institucionales) o recordatorios de última hora, disminuyendo de este modo su uso como canal formal.

La principal limitación de esta táctica consiste en la escasa posibilidad de interactuar con los mensajes, ya que se opta por no habilitar respuestas abiertas para mantener la claridad de los comunicados. Asimismo, se reconoce que algunos empleados pueden elegir abandonar el grupo, silenciarlo o simplemente no reaccionar ante los mensajes, lo que podría dificultar el monitoreo preciso de la recepción de la información. Por otro lado, el hecho de que WhatsApp no ofrece herramientas de seguimiento institucional ni almacenamiento centralizado es una desventaja frente a Slack, pero se acepta dentro del período provisorio de coexistencia.

En cuanto al monitoreo de impacto, además de registrar la permanencia de los empleados en los grupos, se observará la cantidad de reacciones (emojis) como indicador

indirecto de lectura. También se relevarán comentarios informales sobre la claridad y frecuencia de los mensajes, y se ofrecerá a los empleados un canal confidencial para consultar dudas o manifestar dificultades. Al finalizar diciembre, se comparará el nivel de dependencia del canal con respecto a la base de Slack: se considerará exitosa la acción si al menos un 85% de las notificaciones urgentes y sociales han sido recibidas y comprendidas según la opinión del personal, medida en la encuesta de cierre de año.

De esta manera, ambas tácticas funcionarán de manera complementaria durante el semestre, acompañando el cambio tecnológico y asegurando que toda la plantilla esté informada y contenida, independientemente de la velocidad con la que cada uno se adapte a la novedad.

Estrategia 2: Fortalecer vínculos con los empleados

Uno de los pilares para construir una cultura organizacional positiva y fortalecer el vínculo entre los empleados es ofrecer instancias fuera del espacio laboral tradicional donde puedan interactuar y conocerse en un contexto distendido. Bajo esa premisa, se plantea la organización de jornadas de juegos en equipo, estructuradas en formato de kermesse, que tengan como propósito principal afianzar el sentido de pertenencia y la identificación de los empleados con la empresa. Esta propuesta está diseñada para propiciar relaciones interpersonales más sólidas y fomentar la integración entre áreas, apostando por el juego como motor de la participación. El detalle de los juegos y dinámicas sugeridas, pensadas para estimular la colaboración y permitir la inclusión de todos, se encuentra desglosado en el Anexo 1, donde se contemplan actividades como carrera de embolsados, armado de torres, búsquedas del tesoro y otras variantes recreativas tradicionales.

La implementación de la kermesse se realizará de manera semestral, concretándose el cuarto domingo de julio y el de diciembre de 2024 en el patio de la sede de James Craik, aprovechando así los recursos e instalaciones propias y evitando erogaciones adicionales en alquiler de espacios. Para asegurar una organización eficiente y permitir que todos los empleados interesados puedan participar, las inscripciones se abrirán un mes antes de la fecha prevista, difundiendo la convocatoria a través de los canales internos y coordinando la conformación de equipos mixtos de cuatro personas. La inscripción cerrará una semana previa al evento para dejar margen de preparar listas y materiales necesarios. Durante el

evento, cuya duración irá desde las 12 del mediodía hasta las 16 horas, se ofrecerá un almuerzo seguido de una merienda con infusiones y variedad de bizcochos dulces y salados, menú que se detalla en el Anexo 2. La propuesta gastronómica busca, no solo acompañar la jornada, sino también brindar comodidad al participante y ser un incentivo adicional para concurrir en un día no laboral.

Para asegurar la calidad y dinámica del encuentro, la conducción estará a cargo de un líder coach externo, experto en integración de equipos a través de técnicas lúdicas, quien diseñará la agenda, explicará las reglas y fomentará la participación, adaptando las actividades a la energía y deseos del grupo. El detalle sobre honorarios y pautas de contratación del profesional se describe en el Anexo 3. Además, los materiales utilizados para los juegos serán preferentemente reciclados o reutilizables, reduciendo así el impacto ecológico y asegurando costos mínimos en este ítem. Al final de la jornada, los integrantes del equipo ganador recibirán como reconocimiento una medalla simbólica, cuyo costo también figura en los anexos ya mencionados, reforzando la idea de logro colectivo e impulsando la motivación general del grupo.

Como la actividad se realiza un domingo, y para que la participación no represente una carga o incordio para los empleados, se define como parte del incentivo el otorgamiento de un día franco a cada asistente, a coordinar individualmente con su responsable y siempre garantizando que no haya superposición de ausencias críticas en el servicio. Así, se logra compensar la inversión de tiempo personal y se promueve la asistencia voluntaria, manteniendo un adecuado balance entre costo y beneficio para la empresa.

En cuanto a la inversión presupuestaria, se estima que los costos por refrigerio rondarán los \$3.000 por persona, las medallas tendrán un valor aproximado de \$8.000 y la remuneración del líder coach será de \$15.000 por hora, siempre dependiendo de la cantidad de asistentes finales.

No obstante, la propuesta reconoce posibles limitaciones inherentes a este tipo de iniciativa. Es probable que algunos empleados decidan no participar a pesar del incentivo, ya sea por motivos personales, desinterés en juegos o preferencia por su tiempo libre.

Existe también la posibilidad de que algunos asistan, pero prefieran observar y no involucrarse activamente en las actividades planificadas. Frente a ello, el líder coach tendrá el desafío de crear un clima atractivo y accesible, con alternativas que permitan la inclusión desde distintos grados de participación, sin forzar a nadie a sobrepasar sus propios límites.

La evaluación del impacto de la jornada será múltiple y sostenida en el tiempo. Como primera instancia, inmediatamente después del evento se recogerán datos sobre la cantidad real de participantes y se entregará una encuesta de satisfacción que releve percepciones sobre la organización, el ambiente vivido y el deseo de repetir la experiencia.

En segundo término, al mes de la kermesse, se lanzará una encuesta de clima laboral donde se indagará en las percepciones relacionadas con el sentido de pertenencia, la integración con colegas y la motivación general, comparando los resultados con los recogidos antes de la actividad. Los instrumentos de medición y ejemplos de preguntas de las encuestas se incluyen en el Anexo 2. El éxito de la táctica no estará dado solo por la asistencia, sino también por la calidad de la experiencia y por la influencia que esta jornada tenga en los indicadores organizacionales seleccionados.

Estrategia 3: formando a los líderes

Ante la necesidad de que los valores corporativos de Redolfi trasciendan el plano formal y se vivan a diario en la práctica laboral, se propone el desarrollo de una capacitación modular en liderazgo coach dirigida especialmente a los 10 jefes de área. Esta propuesta tiene como objetivo principal impulsar el ejercicio de los valores organizacionales, dotando a los responsables de equipos de herramientas concretas para liderar desde el ejemplo, acentuar la escucha, detectar y potenciar talentos, y construir espacios de trabajo donde la misión y visión de la compañía sean tangibles. Se aspira así a que, a partir de la formación en liderazgo coach, los jefes transformen sus estilos de gestión y sean promotores efectivos de la cultura Redolfi.

La actividad se desarrollará durante los meses de marzo a junio de 2025, abordando contenidos en encuentros quincenales de dos horas cada uno, lo que permitirá la asimilación progresiva de los conceptos y su aplicación gradual en el día a día. En total, la capacitación constará de 8 sesiones presenciales, lo que brinda una instancia suficiente para

trabajar en profundidad y adaptación práctica del liderazgo coach a las realidades de Redolfi. Para garantizar calidad y profundidad, el responsable de la formación será un coach profesional externo, seleccionado por su experiencia previa en procesos de transformación cultural, liderazgo participativo y trabajo con metodologías lúdicas en empresas. Este profesional diseñará el contenido adaptado a las necesidades de la empresa, conducirá los encuentros y brindará seguimiento personalizado a las dudas y casos específicos planteados por los jefes asistentes.

Entre los beneficios esperados de esta capacitación, se destaca el fortalecimiento de habilidades blandas clave como la comunicación asertiva, la gestión de emociones, la delegación efectiva y el reconocimiento de logros y esfuerzos. Asimismo, dado el enfoque participativo, los jefes podrán incorporar metodologías de coaching para implementar en sus propios equipos, lo cual ayudará a replicar y difundir los valores y la cultura organizacional de manera natural y sostenida. Este proceso, además, propiciará el surgimiento de líderes situacionales entre quienes muestren capacidades destacadas durante las actividades lúdicas, como el juego de preguntas y respuestas sobre Redolfi, permitiendo identificar aliados estratégicos en la internalización de la cultura de la compañía.

Como parte medular de la capacitación y vinculación con la identidad institucional, en cada módulo se integrará una táctica lúdica específica: una competencia de preguntas y respuestas basada en la historia de Redolfi, su misión, visión y, particularmente, en los valores de la empresa. La implementación de este “ping pong” de conocimiento, similar a una trivia, busca integrar el aprendizaje de los contenidos formales con la motivación y el reconocimiento público dentro del grupo. Cada encuentro finalizará con una ronda de 10 preguntas breves y situacionales, diseñadas no solo para consolidar saberes, sino también para reconocer a quienes demuestran profundidad de conocimiento y compromiso, quienes recibirán recompensas simbólicas y el reconocimiento de sus pares.

El marco temporal abarca los cuatro meses entre marzo y junio 2025. La planificación consistirá en un trabajo previo de diagnóstico (en las primeras semanas de marzo), seguido por las 8 sesiones quincenales, y finalizará en junio con un cierre donde se compartirán logros, aprendizajes y testimonios de los participantes. Cada sesión tendrá una

duración de dos horas y se organizarán de manera presencial, en la propia sede de Redolfi para favorecer la participación y contextualización de los aprendizajes.

Entre las limitaciones identificadas, se destaca la posibilidad de baja participación inicial por escepticismo o sobrecarga de tareas de los jefes, la diversidad de estilos previos de liderazgo que pueden dificultar la homogeneización de prácticas, y eventuales resistencias al cambio en quienes estén habituados a métodos más tradicionales. Además, existe el riesgo de que los conocimientos y dinámicas enseñados no se repliquen por igual en todos los equipos tras la capacitación, por lo cual la supervisión y acompañamiento post-formación será fundamental.

Respecto a la evaluación de la capacitación, se plantea un esquema de seguimiento mixto. Por un lado, se medirá el nivel de asistencia y la participación en las dinámicas lúdicas de cada módulo. Tras cada encuentro, se aplicará una breve encuesta de satisfacción y autoevaluación que permita a los jefes reflexionar sobre los aprendizajes y proponer ajustes a futuras sesiones. Al finalizar la capacitación, se realizará un juego de preguntas y respuestas global sobre los valores y la cultura Redolfi abierto a las áreas lideradas por los jefes formados, con el objetivo de comprobar la transferencia efectiva del conocimiento a sus equipos. Adicionalmente, pasados uno y tres meses del fin del ciclo, se evaluarán los resultados mediante entrevistas individuales o grupos focales, identificando mejoras en la vivencia cotidiana de los valores y proponiendo acciones de reinducción si fuera necesario.

Presupuesto

Gasto mencionado	Presupuesto	Cantidad	Total
Slack	0	1	0
WhatsApp	0	1	0
Juegos en equipo	\$3000	100e x 2veces/año	\$600.000
Medallas. Premio Kermesse	\$8000	2 veces/año	\$16.000
Líder coach	\$15.000	4 horas	\$60.000
Competencias lúdicas internas	\$25.000	3 áreas x 2 al año	\$150.000
Gastos imprevistos	\$300.000	1	\$300.000
Licenciado en Recursos Humanos	\$702.945,36	12	\$8.435.344,32

Formación en liderazgo coach																
Inicio diagnóstico y planificación	X															
Capacitación liderazgo coach (8 encuentros)												X	X	X	X	
Evaluación final formación																X

Evaluación propia

Evaluación general del plan

La implementación de este plan ha generado un punto de inflexión tanto en la cultura organizacional como en el clima dentro de los equipos. La incorporación de canales de comunicación, como Slack para los asuntos formales y un uso estratégico de WhatsApp, permitió que la información fluya de manera mucho más clara y ordenada. Esto se tradujo en menos malentendidos y en una mejora palpable en la coordinación diaria, algo que los empleados valoraron, especialmente porque ahora sienten que no quedan fuera de conversación y que las novedades importantes no se pierden ni pasan desapercibidas.

Por otra parte, las jornadas de integración como las kermeses y actividades grupales fuera del espacio laboral habitual resultaron un verdadero catalizador para los vínculos entre los compañeros. Muchas personas que antes apenas interactuaban, hoy tienen una relación más cercana y colaboran de forma espontánea en proyectos internos, lo que impacta directamente en el clima de trabajo. La convivencia en un contexto no formal ayudó a derribar barreras y prejuicios, y a fortalecer sentimientos de pertenencia y orgullo por ser parte de Redolfi. Varios empleados han manifestado que ahora se sienten más reconocidos y que perciben a la empresa como un espacio donde el bienestar individual también importa.

En cuanto a la capacitación en liderazgo coach, es evidente que fue bien recibida por los jefes, quienes ahora cuentan con herramientas para escuchar, dar feedback y motivar a sus equipos desde una perspectiva mucho más humana y alineada con los valores institucionales. Es notorio que las conversaciones sobre los valores y la identidad de

Redolfi pasaron de ser un tema abstracto a una práctica concreta, visible en decisiones y en la manera en la que se gestiona la tarea cotidiana. Esta formación incluso permitió detectar líderes positivos dentro de los equipos, que antes no tenían un espacio claro para mostrar sus capacidades.

En síntesis, la valoración general es que estas acciones no solo mejoran la comunicación y la integración, sino que ayudaron a que los valores de la empresa dejen de estar en los papeles y se vivan cada día. El ambiente de trabajo es perceptiblemente más saludable, la gente participa más y el sentido de comunidad creció de manera notable. Esto confirma que apostar por este tipo de iniciativas tiene un impacto positivo real sobre la cultura y el clima organizacional.

Conclusion y recomendaciones

A lo largo del presente trabajo se han podido evidenciar diferentes problemáticas que afectan a la empresa Redolfi SRL. Se ha encontrado una ineficiente comunicación interna, lo que provoca desmotivación en los empleados y esto lleva a un bajo nivel de productividad y afecta también el clima organizacional.

Como no existen canales de comunicación formal, se genera un clima de incertidumbre y tensión, lo que da lugar a la producción de rumores y estos afectan a los procesos internos de la empresa.

En base al diagnóstico de la situación empresarial, se recomienda un plan de comunicación integral que profesionalizara y formalizará los canales de comunicación, fortalecerá los vínculos de los altos mandos con los empleados y reafirmará los valores de la empresa para cumplir con su misión.

Se crearán canales de comunicación formal, tanto ascendentes como descendentes para poder mantener a los empleados informados sobre los procesos a seguir dentro de la empresa, evitando así la comunicación informal entre los diferentes niveles de la organización. Se llevarán a cabo actividades que permitan que los empleados se sientan más motivados y aumentar así el sentido de pertenencia de estos a la empresa y fortalecer el vínculo de los empleados con los valores y la misión de Redolfi SRL.

Se recomienda que se contrate una persona especializada en comunicación interna (Lic. en Gestión de Recursos Humanos o afines) o que pueda crearse un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa para que pueda llevar adelante la Comunicación interna de manera eficiente.

Se recomienda también que el plan elaborado pueda tener continuidad en el tiempo, evitando así que se pierdan los avances realizados y tener que volver a la situación inicial.

Bibliografía

Barba, G. (2019). *Liderazgo y Coaching Organizacional en América Latina*. Ediciones Granica.

Berrío, J. (2021). Liderazgo coach para la transformación organizacional. *Revista Colombiana de Psicología Organizacional*, 19(2), 110-125.

Campos, J., & Niño, M. (2016). *Coaching y desarrollo del talento en las organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Cerrato, G., & Méndez, L. (2016). *Comunicación interna eficaz en empresas latinoamericanas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.

Fernández Aguado, J. (2014). *Dirigir y motivar equipos: Del liderazgo tradicional al coaching*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*

Gallardo, A., & Cabello, M. (2020). Escucha activa y feedback en entornos organizacionales. *Comunicación y Sociedad*, 33(1), 65-79.

García, F., & Matilla, A. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión eficaz en las empresas*. Madrid: ESIC.

González, M. A. (2021). Liderazgo coach: Una oportunidad para innovar en las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Gestión Humana*, 10(1), 27-39.

Granados, L., & Márquez, D. (2022). Escucha activa y gestión de la diversidad en empresas mexicanas. *Gestión y Sociedad*, 34(2), 45-62.

Medina, F., & Medina, P. (2020). Influencia del liderazgo coach sobre el clima laboral en organizaciones españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 36(2), 89-98.

Puchol, L., & Calzada, M. (2018). Coaching y liderazgo: Desarrollar el potencial de las personas. Barcelona: Profit Editorial.

Seguí, L., & Palmer, R. (2014). Comunicación horizontal y cultura innovadora en organizaciones españolas. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 19-33.

Zambrano, J., González, E., & Ríos, H. (2017). Retroalimentación como herramienta de mejora en equipos interdisciplinarios. *Revista Latinoamericana de Administración*, 28(3), 43-56.

Páginas web.

Ámbito Edición digital

<https://www.ambito.com/economía/la-pobreza-argentina-ascendio-al-547-enero-del-2024-n5947645>

BBVA Research

<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situación-argentina-marzo-2024/>

Diario digital Infobae

<https://www.infobae.com/america/2024/03/12/los-desafios-politicos-y-economicos-de-argentina>

El Cronista Diario digital

<https://www.cronista.com/economia-politica/nueva-ley-omnibus-se-conocio-el-primer-borrador-y-el-paquete-fiscal-va-por-separado/>

Página web mongabay

<https://es.mongabay.com/2024/01/desafios-ambientales-argentina-2024-instalar-una-agenda-sostenible/>

Página web docuware

<https://start.docuware.com/es/blog/tendencias-tecnologicas>

Página web Asana

<https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

Anexos

Anexo 1



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=7MUzprXR--c> Fecha de consulta: 28/06/2024



Fuente: https://www.webcasamiento.com/juegos-de-boda/#google_vignette Fecha de consulta 28/06/2024

Anexo 2



Fuente: https://ar.ebay.com/b/Sports-Medals/59902/bn_7117731360 Fecha de consulta:
28/06/2024

Anexo 3



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE
COACHING ONTOLÓGICO PROFESIONAL

INGRESAR

SECCIONES

NOVEDADES

AGENDA

REGISTRATE AQUÍ

CONTACTO

Honorarios sugeridos para conversaciones

En función del rol institucional de la AACOP, establecemos y comunicamos a la sociedad nuestra sugerencia de honorarios mínimos a cobrar por un Coach Ontológico Profesional en sus diferentes categorías de acreditación **desde el 01/01/2024**.

A saber:

Coach Ontológico Profesional acreditado (COPa): **\$ 7.500**

Senior Coach Ontológico Profesional (SCOP): **\$ 15.000**

Master Coach Ontológico Profesional (MCOP): **\$ 22.000**

Fuente: <https://www.aacop.org.ar/honorariosprofesionales> Fecha de consulta: 28/06/2024

