

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



**“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la empresa
A.J & J.A. Redolfi S.R.L.”**

Alumna: María Mercedes Pereyra

DNI 30.628.212

Legajo: VRHU 18842

Córdoba, 2025

Agradecimientos

A mi compañera de vida y estudios, por incentivarme a emprender este recorrido, no dejar que me dé por vencida y ayudarme a creer en mí.

A mis hijos por entender mis cansancios y acompañarme siempre.

A mis padres y hermana por ser red de contención y motivarme a seguir.

Resumen

El presente trabajo está basado en el análisis y diagnóstico de la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L., la cual posee una trayectoria de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba. A partir del análisis mencionado se observa que la misma no tiene desarrollados canales de comunicación interna eficientes y sus mandos medios carecen de formación en liderazgo coach, características que impactan negativamente en el clima organizacional y la apropiación de la cultura organizacional. Por lo expuesto, se propone un abordaje mediante un plan estratégico de comunicación interna con el uso de canales tradicionales y herramientas digitales, así como una formación del nivel de supervisión en liderazgo coach, con el fin de mejorar el clima y la satisfacción laboral y afianzar la cultura organizacional de la empresa,

Palabras clave: comunicación interna- herramientas digitales-liderazgo coach.

Abstract

This paper is based on an analysis and diagnosis of the company A. J. & J.A. Redolfi S.R.L., which has over 50 years of experience in the wholesale food, perfume, cleaning, and cigarette sectors in the interior of the country, headquartered in the town of James Craik in the province of Córdoba. From the aforementioned analysis, it is observed that the company does not have developed efficient internal communication channels and its middle managers lack training in leadership coaching. These characteristics negatively impact the organizational climate and the adoption of organizational culture. Therefore, an approach is proposed through a strategic internal communication plan using traditional channels and digital tools, as well as training supervisors in leadership coaching. This approach aims to improve the climate and job satisfaction and strengthen the company's organizational culture.

Keywords: internal communication, digital tools, leadership coaching.

Índice

<i>Introducción</i>	4
<i>Análisis de situación</i>	7
Análisis PEST	11
Cinco Fuerzas de Porter	14
Análisis FODA	15
<i>Marco teórico</i>	18
Comunicación interna	18
Pensamiento digital	19
Liderazgo coach	20
<i>Diagnostico y discusión</i>	22
<i>Plan de implementación</i>	24
Objetivos:	24
Alcance.....	24
Acciones	24
Medición de la propuesta	29
<i>Conclusión</i>	32
Recomendaciones.....	32
<i>Referencias</i>	34
<i>Anexo 1</i>	<i>Organigramas</i>
<i>Anexo2</i>	<i>Encuesta de clima</i>
<i>Anexo 3</i>	<i>Costo de desayunos quincenales</i>
<i>Anexo 4</i>	<i>Costo de desayunos mensuales</i>
<i>Anexo 5</i>	<i>Pizarras para carteleria</i>
<i>Anexo6</i>	<i>Correo institucional</i>
<i>Anexo 7</i>	<i>Costo anual de implementación de Intranet</i>
<i>Anexo 8</i>	<i>Temario curso de fundamentos de liderazgo y coaching</i>
<i>Anexo 9</i>	<i>Curso “Fundamentos de liderazgo y coaching” UTN BA</i>
<i>Anexo 10</i>	<i>Encuesta final de clima y satisfacción laboral</i>

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., CUIT 30-56783883-4, es una empresa de la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina, conformada por 4 socios. Tiene una trayectoria de más de 65 años en el sector mayorista de productos alimenticios, y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros.

Cuenta con servicios mayoristas ubicados 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. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas. (Ver Anexo 1)

La empresa tiene sus inicios en 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en James Craik un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos.

En 1975, los dos hermanos de común acuerdo, deciden tomar diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso se embarca en el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista junto a su hijo José, quien actualmente preside la empresa. Surge así Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de hecho.

A partir de ese momento comienza un gran proceso de expansión, y es en el año 1990 que se constituye la nueva sociedad Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L. siendo esta la denominación y forma jurídica de la empresa madre hasta la actualidad.

En 1993, la familia y la empresa sufren un duro golpe al perder a su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi y como consecuencia se suscita un complejo proceso de sucesión en la empresa, no exento de conflictos familiares entre sus hijos. No obstante, esto no impidió que la empresa continúe creciendo, producto de lo cual posee en la actualidad una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas, un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la localidad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba capital.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales, llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luís.

De acuerdo a lo analizado respecto de la empresa, a pesar de registrar una muy baja rotación del personal, se observa que la misma no posee un área de Recursos Humanos. Esto deviene en falencias en la gestión y desarrollo del personal, con exiguos procedimientos de selección e inexistencia de procesos de inducción y capacitación del mismo. Lo propio ocurre con las promociones internas, que se realizan en base a la confianza y antigüedad, registrando una enorme carencia en la formación de los mandos medios, cuyo rol resulta fundamental en el contexto de enorme competitividad en el que se desenvuelve la organización.

Además, considerando que Redolfi posee unidades de negocios en distintas localidades, no se observan canales de comunicación interna eficientes a los efectos de unificar procedimientos y transmitir a todos los integrantes de la firma su visión, misión y valores. Asimismo, la comunicación que se desarrolla dentro de cada una de las sucursales es de carácter vertical.

Con relación a la importancia de la comunicación interna, la misma resulta ser un pilar estratégico para el buen funcionamiento de toda organización. Sin ella, puede ser muy difícil coordinar las tareas de forma eficaz, integrar el equipo de trabajo y llevar correctamente a la práctica la visión, misión y valores de la organización.

Continuando con este lineamiento, Borquez A. (2022) en su trabajo integrador final correspondiente a un estudio de caso, realizado en Buenos Aires, “Gestión de la Comunicación Interna en Industrias ERPLA. Un análisis sobre la importancia de la integración a la organización desde una perspectiva holística de las personas”, sostiene que una buena comunicación interna influye positivamente en el desempeño de los colaboradores, quienes desarrollan sus tareas con mayor eficiencia y entusiasmo. Por el contrario, cuando la comunicación no fluye adecuadamente, se observa un alto nivel de insatisfacción, malestar y la aparición de rumores que impactan negativamente en la organización.

Con relación a la falta de formación de sus mandos medios, Amigo A. (2022) en su trabajo, “El nuevo liderazgo, reconvirtiendo la base de la pirámide” publicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad de Rosario, resalta la importancia de los líderes dentro de las organizaciones como potenciadores de las competencias de su equipo, generando condiciones de creatividad y desarrollo, y asumiendo el desafío de potenciar en estos un mayor sentido de pertenencia y contribuir a que puedan internalizar la cultura y valores organizacionales.

La relevancia de desarrollar el presente caso se centra en lo importante que resulta en las empresas contar con un plan de comunicación interna para afianzar la cultura organizacional, así como también para aumentar la productividad y llevar adelante los

objetivos planteados. Es menester mencionar que lo descrito es posible hacerlo de una manera eficaz siempre que se cuente con líderes coach calificados para gestionar los recursos, comprender las estrategias de la empresa y potenciar las aptitudes necesarias de su equipo de trabajo.

En este sentido, y considerando las falencias observadas es que resulta importante para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. abordar las problemáticas inherentes a la comunicación interna y a la formación de sus líderes, como mecanismo para profesionalizar la organización, evitar conflictos entre el personal e involucrar a todos sus integrantes en la concreción de objetivos, incorporando la cultura organizacional y compartiendo la misión, visión y valores de la empresa

Análisis de situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar integrada por José Redolfi y sus tres hijos, en la cual el primero posee el 85% de las cuotas partes y el 15% restante se divide de manera igualitaria entre los restantes integrantes.

Ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba, la empresa cuenta con una trayectoria de 65 años, a lo largo de los cuales ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

En la actualidad, la empresa comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y el país, contando aproximadamente con 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de su Provincia e incluso traspasa las fronteras provinciales, llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luís.

Cuenta con un centro de distribución principal en James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades.

Para alcanzar este objetivo, posee una fuerza de venta de más de 35 vendedores y un número total de 170 empleados, además de una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfases por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la

empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

El margen de marcación o mark up que aplica A. J. & J. A. Redolfi S. R. L 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 línea de productos que la empresa 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 posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Con relación a su marco estratégico, la empresa plantea en su 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.
(Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2025, p.13)

A su vez, establece su misión en términos de

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. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2025, pp. 13-14)

En lo que refiere a sus valores, los mismos son:

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.

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.(Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2025, p. 14)

Las ventajas competitivas de la empresa radican en su nivel de precios y los servicios que ofrece en tiempos de entrega, financiación, asesoramiento comercial y variedad de productos. Esta diferenciación es fundamental al estar enfocado en un nicho de mercado sumamente sensible a los precios y dado que existen una gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Sus clientes en general son supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, siendo su sistema actual de captación la utilización de redes sociales en general, mediante su fanpage de Facebook, Google My Business, de boca en boca o mediante la promoción que realizan los vendedores y supervisores.

Respecto de la gestión del capital humano, no cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de sus 170 empleados. Solo posee un área de Administración que se ocupa de liquidar sueldos.

En el año 2005 se realizó una encuesta de clima laboral en el centro de distribución de James Craik, cuyos resultados nunca fueron registrados. En este sentido, el directorio está trabajando para abordar esta área en corto y mediano plazo.

Por otra parte, es destacable la baja rotación de empleados que registra y la buena relación que tiene con ellos, teniendo como política, emplear personas de los lugares en los que radican sus unidades de negocio.

Acerca de lo mencionado, la empresa no tiene un proceso de selección establecido, sino que se limita a la recepción de curriculums, los cuales ante el surgimiento de una necesidad en una determinada área, son evaluados por los responsables de la misma y se contrata si hay acuerdo con el asistente de gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. En el caso de tratarse de la necesidad de cobertura de puestos de responsabilidad, se realiza la búsqueda mediante el diario La Voz del interior u otros. También se observan búsquedas mediante sus redes sociales oficiales como Instagram y Facebook.

En esa dirección, la empresa tampoco posee un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, lo que trae aparejados distintos inconvenientes, ya que los empleados aprenden mientras trabajan, por lo que se agranda el margen de error.

Finalmente, en lo que refiere al capital humano, es parte de la cultura organizacional mantener al personal que está trabajando con ellos, estableciendo un sistema de promoción interna basado en la confianza y antigüedad del mismo. Esto genera problemas, dado que muchas veces los empleados reciben ascensos a puestos para los que no se hallan preparados y hay que retroceder en las decisiones.

Con relación a la higiene y seguridad dentro de la organización, tampoco existe un área específica que se dedique a esto. No obstante, cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que en ellas establecen los inspectores. Las más comunes son las relacionadas con la ergonomía, instalaciones eléctricas y la luminosidad. Este último aspecto, espera subsanarse completamente cuando la empresa se traslade al nuevo depósito, como parte de un plan estratégico de crecimiento para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa y reducir las pérdidas generadas por la escasez de espacio de las actuales instalaciones.

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio. El acrónimo PEST se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Por lo tanto, el análisis PEST es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.

Factores Políticos: Actualmente Argentina atraviesa un período de incertidumbre política. Con una caída sostenida de la imagen del presidente Javier Milei y una oposición quebrada, los resultados de las elecciones legislativas de Octubre próximo son inciertos.

El concepto de República se encuentra desdibujado, con un presidente que gobierna por decreto y veto, y donde los poderes judicial y legislativo no cumplen su función.

A nivel mundial, las recientes medidas arancelarias producto de la guerra comercial entre China y Estados Unidos y la creciente tensión que esto provoca, podría impactar significativamente en la economía global, afectando el comercio, la inversión y los precios para los consumidores. (Infobae, 2025)

Factores económicos: Desde el inicio del actual gobierno, se ha observado una devaluación acelerada y la pérdida de poder adquisitivo con fuerte deterioro para la enorme mayoría de los hogares argentinos. Si bien en los últimos meses de 2024 se venía con una baja sostenida de la inflación, en el mes de Marzo del corriente, la informada fue del 3.7%, mostrando una tendencia en alta a partir de Febrero de 2025.

Además, se registra una caída interanual del consumo de autoservicios mayoristas del 9.1%. (INDEC, 2025)

A propósito del cepo cambiario, en el mes de Abril el gobierno anunció la salida del mismo, estableciendo un régimen de flotación dentro de bandas entre \$1000 y \$1.400

Por otra parte,

En esta etapa, también la pérdida de empleo tocó cifras contundentes: se destruyeron más de 100 mil puestos de trabajo registrados privados. La industria se deprimió 14 por ciento, la inversión 3 por ciento, y se firmó un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por 20.000 millones de dólares. Las empresas chicas y grandes advierten problemas de competitividad y rentabilidad por el incremento de los costos en moneda extranjera y la apertura importadora a productos que se fabrican a nivel nacional. (Página 12, 2025 bit.ly/4m3MsSu)

Factores sociales: Desde la asunción del actual presidente, Argentina se encuentra atravesando profundos cambios sociales.

Se han ido atacando y vulnerando sistemáticamente derechos de los diferentes actores sociales, lo que conlleva a un malestar generalizado, en un contexto donde se comienzan a ver manifestaciones sociales contundentes.

Ejemplo de esto han sido las marchas de los jubilados y jubiladas frente al congreso cada miércoles, reclamando un aumento en sus haberes y recuperar el acceso gratuito a medicamentos y la multitudinaria marcha en defensa de las universidades públicas, entre otras.

También se llevo adelante un paro general el día 10/4/25 convocado por las centrales gremiales, siendo este el tercero que se le realiza al gobierno de La Libertad Avanza desde su llegada a la presidencia.

La administración de Milei ha socavado los cimientos mismos del contrato social de Argentina en torno a los derechos, tanto laborales como civiles. Al recortar el gasto público, criminalizar la disidencia y empoderar los intereses

corporativos, su gobierno ha exacerbado la desigualdad. Los recortes equivalentes al 4% del PBI afectaron a las jubilaciones y pensiones, los salarios del sector público, los programas de protección social y las obras públicas, todos estos sustentos de las comunidades que dependen de la infraestructura y los servicios sociales. La casi eliminación total de la inversión en infraestructura no solo ha detenido el incremento del potencial productivo, sino que también freno el mantenimiento esencial, destruyendo cientos de miles de empleos en la construcción y sectores relacionados. Las jubilaciones y pensiones, que solían ser una red de seguridad crucial, perdieron el 22% de su poder adquisitivo en solo un año. La educación pública y la ciencia, la salud, el transporte y los subsidios energéticos, que sostienen a millones de hogares, se redujeron drásticamente. Estos recortes se combinaron perversamente con exenciones fiscales para los argentinos más ricos, ampliando aún más la brecha entre ricos y pobres. (ITUC, 2024 bit.ly/4iEcbOv)

Factores tecnológicos: A partir de la pandemia COVID-19, se produjo una aceleración sin precedentes en los avances en robótica, inteligencia artificial, aprendizaje automático, computación en la nube y una larga lista de nuevas tecnologías. En ese contexto, no subirse a la ola del desarrollo digital puede dejar a las empresas sin posibilidades de competir en el mercado.

El desarrollo de la industria del conocimiento en un país, está estrechamente vinculada a las estrategias impulsadas desde el Estado.

En el caso de Argentina, el presupuesto destinado a Ciencia y Tecnología, no ha quedado fuera de las políticas de recorte y ajuste que el gobierno ha desplegado en todos los ámbitos.

En este orden,

La reducción del presupuesto destinado a Ciencia y Tecnología es una catástrofe. El sector representa el 0,216% del PBI, un descenso del 30,5% respecto a 2023 y el nivel más bajo desde 1972.

La decisión política de Milei elimina la capacidad para hacer investigaciones, para innovar en tecnología. Esta decisión limita gravemente la posibilidad de formar nuevas generaciones de científicos y promueve la emigración de los ya formados en nuestro país. Este escenario afecta áreas clave como la salud, la educación y el desarrollo industrial. Migra un modelo de país con cierta autonomía de producción y servicios tecnológicos a un modelo de país consumidor de estos servicios. (Radio Gráfica, 2024 bit.ly/44IzVxn)

Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter, permite efectuar un análisis del entorno competitivo de una industria.

Poder de negociación de los clientes:

Sus clientes en general supermercados, farmacias, quioscos, bares, restaurantes, librerías, maxi quioscos, comedores y perfumerías.

Dado que A.J. & J.A. Redolfi se encuentra dentro de un mercado que registra una enorme competitividad, el poder de negociación de sus clientes es alto, toda vez que tienen la posibilidad de cambiar de proveedor fácilmente.

Poder de negociación de los proveedores:

La empresa comercializa productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Arcor, Procter & Gamble, Jhonson´s & Jhonson´s, Las Marías S.A., Molinos Rio de la Plata, entre muchas otras.

Dado el tamaño y prestigio de sus proveedores, los mismos presentan un alto nivel de negociación, considerando que ofrecen productos que poseen un alto nivel de consumo.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

A.J & J.A. Redolfi S.R.L., se dedica al rubro de venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros.

En este sentido, la amenaza es alta dado que registra gran cantidad de productos sustitutos como pueden ser supermercados, hipermercados, estaciones de servicio o autoservicios, entre otros.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Dada el rubro al cual se dedica la empresa, siendo este de artículos de consumo masivo, resulta ser un negocio interesante donde invertir. Por otra parte, se necesita una gran inversión para iniciarlo, por lo cual, la amenaza de entrada de nuevos competidores es media.

Rivalidad de los competidores actuales:

En las localidades donde se encuentran ubicadas sus unidades de negocio, la empresa compite con Luconi Hnos., Grasano, Monje y Top, Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos., Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basuldo S.R.L., Tarquino, Diarco, Macro, Rosental y Micropack, entre otros.

De esta manera, se observa que se registra una enorme rivalidad en el rubro, debiendo las empresas generar ventajas competitivas para posicionarse.

Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

- Experiencia de 65 años en el rubro
- Buen manejo de sus finanzas
- Ubicación estratégica
- Comercialización de primeras marcas
- Baja rotación de empleados
- Plan estratégico de inversión
- Precios competitivos
- Instalaciones y flota de vehículos propios

Oportunidades:

- Aprovechamiento del nuevo Centro de distribución
- Implementación de nuevas tecnologías en procesos internos
- Ampliación geográfica del nicho de mercado
- E-commerce

Debilidades

- No posee un área de Recursos Humanos
- Falta de procesos inducción/capacitación de los empleados
- Sistema de promoción interna basado en antigüedad del empleado
- Falta de un plan de comunicación interna
- No tiene una estrategia de publicidad
- Página WEB poco atractiva, incompleta
- Inadecuado manejo de stock

Amenazas:

- Inestabilidad económica
- Aumento de tasas de interés
- Desregulaciones de mercado
- Competidores con mejor aprovechamiento del comercio electrónico

Considerando lo desarrollado a lo largo del análisis de situación, se observa que la mayor problemática de la empresa A.J.& J.A. Redolfi, radica en el hecho de no contar con un departamento de Recursos Humanos para la gestión de una plantilla de 170 empleados.

Consecuentemente, esto impacta negativamente en gran parte de los procesos internos de la organización, dado que la empresa no tiene personal calificado para una gestión integral y eficiente del capital humano.

En este sentido, el proceso de reclutamiento y selección se reduce a la recepción de curriculums o búsquedas mediante el Instagram de la firma y su posterior análisis desde la superioridad del área donde se registra la necesidad. En el caso de cargos de alta responsabilidad, realizan la búsqueda mediante avisos en los diarios. Si bien esto disminuye los costos y tiempos en la etapa de reclutamiento, se puede apreciar una falta de profesionalización y obsolescencia en los recursos utilizados.

Por otra parte, una vez culminado el proceso de selección, la empresa no cuenta con un proceso de inducción para los ingresantes. De hecho, no cuenta con un plan de capacitación para ninguno de los niveles, sino que los empleados aprenden en el puesto de trabajo adquiriendo conocimientos mediante su experiencia a lo largo del tiempo. Si bien en los puestos operativos se puede sobrellevar el aprendizaje con este método, es importante una

capacitación en los mandos medios para generar líderes coach que puedan conducir el equipo al logro de los objetivos de la organización.

Tampoco posee un plan de desarrollo del personal, estando las promociones internas sujetas a la antigüedad del empleado y la confianza que la empresa deposita en ellos. De este modo, no se efectúan análisis y descripción de los puestos, menos aún de las competencias y habilidades de los empleados considerados para la promoción. Esto tiene como consecuencia, que no siempre el perfil seleccionado es el más idóneo, incluso en varias oportunidades la empresa tuvo que volver atrás en las designaciones por no estar los empleados capacitados para ocupar el puesto.

Por otra parte, se destaca la baja rotación del personal, evidenciándose que existe una buena relación entre empleados y directivos. Respecto del clima organizacional, se efectuó una encuesta, pero nunca se analizaron los resultados.

Otro aspecto a considerar, es la centralización en la toma de decisiones, que deviene en una ralentización de los procesos y tareas, en un mercado que se caracteriza por su alto nivel de competencia y dinamismo.

Finalmente, se evidencia la falta de estrategias de comunicación interna, caracterizándose por ser informal y mediante los canales tradicionales, sin tener ningún protocolo establecido. No se ha incorporado al momento el uso de la tecnología ni de nuevas herramientas de comunicación digital que permitan agilizar y brindar un marco a la comunicación dentro de la empresa.

Marco teórico

En el desarrollo de este apartado, se abordan conceptos fundamentales que se utilizarán para trabajar la problemática observada en la empresa, tales como comunicación interna, pensamiento digital y liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación es un elemento primordial en la vida humana, fundamental para la interacción social y el desarrollo individual y colectivo.

Brown, O. (2020) afirma que es el proceso de transmitir información entre dos individuos o entes, y se considera como tal porque está compuesta por diferentes etapas. Es a través de este proceso que compartimos ideas, pensamientos, proyectos y afectos, y la misma se reconoce como un proceso de doble vía.

Adicionalmente, Iniesta-Aleman, I., Prieto Lozano, M y Perez Calle, R. (2024), caracterizan el proceso de comunicación como complejo y delicado, tanto en lo que refiere a la comunicación interna como a la externa, destacando la importancia de gestionarla en forma integral y coherente en busca del logro de objetivos. Respecto de la comunicación interna, la definen como uno de los mayores retos que las organizaciones deben enfrentar, dado que sin un buen plan de comunicación interna, existe el riesgo de perder la información, órdenes y cultura organizacional en el proceso.

Para Cuenca J. y Verazzi L. (2020) la comunicación interna comprende un conjunto planificado de acciones de comunicación que se producen en el interior de la organización, siendo un elemento esencial que permite a sus integrantes ser partícipes de los procesos de formalización y toma de decisiones.

Además, Murillo Rosado, M. (2018) afirma que es un sistema cuyo objetivo consiste en trasladar e intercambiar mensajes entre los integrantes de la organización, con la finalidad de contribuir a un mejor funcionamiento de la misma, que permita cumplir misión, visión y valores.

Muñiz Gonzalez, R. (2017), define la comunicación interna como la dirigida al cliente interno y sostiene que nace como respuesta a la necesidad de las organizaciones de motivar su equipo humano y retener a los mejores en un contexto donde los cambios ocurren cada vez con mayor rapidez.

Por su parte, Brandolini, A. (2009) entiende la comunicación interna como una herramienta o técnica de gestión, un medio para alcanzar un fin, donde el objetivo primordial

radica en obtener eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Se dirige al público interno y es producto de un entorno productivo, armonioso y que involucre a todos los integrantes de la organización. Tiene como finalidad generar vínculos estrechos entre todos los sectores y niveles que la componen, retener los talentos y promover el buen clima laboral, motivándolos y logrando su implicancia en los objetivos.

En esta misma línea plantea que una buena comunicación interna es un punto estratégico dentro de las organizaciones y que su correcta implementación deviene en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. Resulta ser entonces, un instrumento indispensable para el logro de una mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda estructura.

Pensamiento digital

La comunicación interna con pensamiento digital implica utilizar herramientas y estrategias digitales para mejorar la comunicación dentro de una organización, enfocándose en la eficiencia, la participación y la colaboración.

Graño Calvete, M. (2023), sostiene que la comunicación interna digital surge como una evolución de las formas tradicionales de comunicación dentro de las organizaciones, incorporando el uso de herramientas digitales para mejorar la interacción y el flujo de información en su interior, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo, difundiendo la información de una forma más rápida y directa.

Por su parte, Formanchuk, A. (2010), plantea que se caracteriza por brindarle a los equipos un mayor acceso y disponibilidad a la información, dándoles a su vez, la posibilidad de alternar sus roles de productores y consumidores de la misma. Asimismo, agrega que promueve la participación, la confianza y la interacción de todo el personal, generando construcciones colectivas, donde todas las ideas son consideradas.

Por el contrario, desde la perspectiva de Brandolini, A. (2009), no necesariamente los canales de comunicación tecnológicos serán más eficientes que los tradicionales, dado que es importante reconocer el propósito de la comunicación y la accesibilidad de los receptores. Asimismo, considera que su implementación presenta determinadas ventajas, tales como la posibilidad de un feedback inmediato, la disminución de distancias entre los distintos niveles jerárquicos y la democratización de las comunicaciones.

Liderazgo coach

Contar con buenos líderes, resulta fundamental a los efectos de lograr una organización eficiente y eficaz, compuesta por un equipo de trabajo sinérgico, que comparta y promueva su cultura organizacional.

El liderazgo se define como la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones, dirigirlos, lograr que compartan las ideas del grupo y decidan permanecer en él, alineados al cumplimiento de las actividades y objetivos. (Hilario Gomez, S. 2019)

En este sentido, el liderazgo coach es un enfoque de dirección que se centra en empoderar a los miembros del equipo y desarrollar sus habilidades para alcanzar su máximo potencial.

Hilario Gomez, S. (2019) define al líder coach como aquel que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coach para potenciar lo mejor de los integrantes de su equipo, situándolos en una zona de aprendizaje y logrando una mejora constante. Afirma además, que el estilo de liderazgo coach es el ideal para desarrollar a los miembros de los equipos de trabajo, potenciando sus capacidades y posicionándolos en un nivel superior de competencia profesional para lograr resultados sólidos. Reconoce como competencias y habilidades de este estilo de liderazgo, la escucha activa y comprensiva de los colaboradores, el desarrollo de inteligencia social, emocional y de habilidades interpersonales.

Por su parte, Wright, S. (2011) sostiene que el líder coach crea organizaciones que se reinventan en forma continua, con el aprendizaje como constante, promoviendo la participación y valorando las opiniones de todos los involucrados, ya que todos desempeñan un papel fundamental. El líder coach crea, participa y sostiene una comunicación basada en la retroalimentación.

Blanco Villegas, L., Rodríguez Bravo, L. y Galeano López, L.(2022), consideran a los líderes coach, actores fundamentales en la mejoría de las relaciones interpersonales dentro de la organización, logrando que sus miembros actúen de manera eficiente hacia las metas y generando un entorno adecuado para la disminución de la incertidumbre, todo esto mediante sus habilidades personales y sociales.

Al considerar los conceptos abordados previamente, se concluye que resulta indispensable para la empresa Redolfi la implementación de un plan estratégico, que desarrolle canales eficientes de comunicación interna, tanto tradicionales como mediante la incorporación de herramientas digitales y promueva la formación de líderes coach, generando un cambio organizacional, que devenga en una mejora del clima laboral y

logrando que todos sus integrantes se apropien de la cultura organizacional, lo que tendrá a su vez un impacto positivo en la productividad de la empresa.

Diagnostico y discusión

En la empresa Redolfi la problemática más importante radica en la falta de un plan de comunicación interna. Como se pudo observar la comunicación interna es improvisada y no cuentan con herramientas que puedan organizar y agilizar el proceso para que la información circule en toda la organización de manera efectiva, por lo que no se puede comunicar en forma clara y precisa los objetivos de la empresa. Tampoco cuenta con la presencia y formación de líderes coach, lo que trae aparejado la dificultad de gestionar los recursos, así como también la sinergia del equipo de trabajo en concordancia con la de las estrategias de la empresa.

La falta de comunicación interna impacta negativamente en el funcionamiento eficiente de la empresa generando fallas en los procesos dado que el flujo de información entre los sectores es escaso. Por otra parte, tiene consecuencias en el clima laboral por sus efectos negativos sobre la motivación, satisfacción y productividad.

A lo antes mencionado se le suma la problemática de la ausencia de líderes coach capacitados para poder gestionar los equipos de trabajo desarrollando al máximo el potencial de sus colaboradores y así contribuir al logro de los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

Por todo lo expuesto y dada la debilidad que representa no contar con un departamento de recursos humanos que pueda gestionar un buen plan de comunicación interna tradicional, profundizada por la falta de uso de herramientas digitales para este propósito y la inexistencia de un proceso de capacitación de sus mandos medios en liderazgo coach para administrar y gestionar el capital humano, se pondrá en práctica un plan de implementación donde se plantea la ejecución de un plan estratégico de comunicación interna que permitirá fortalecer la cohesión del equipo, promover la cultura de la empresa y mejorar el clima organizacional. A su vez, se incorporará la utilización de herramientas digitales que contribuirán a la difusión de información de una manera más rápida, eficaz e inclusiva, generando la participación de todos los colaboradores e impactando en una mejora de la productividad y en una reducción de costos en el largo plazo.

Adicionalmente, se implementará un plan de capacitación en liderazgo coach que le permitirá a los mandos medios incrementar sus habilidades de comunicación, mejorar su rendimiento y el del equipo, desarrollando su capacidad de gestión y adaptación al cambio, así como la identificación de futuros líderes, promoviendo un entorno de confianza y

compromiso que impactará también en un clima laboral positivo en el corto plazo, alcanzando altos niveles de rendimiento productivo, así como también la alineación de los colaboradores a la misión, visión y valores de la empresa, fomentando un entorno participativo y el sentido de pertenencia.

Plan de implementación

Objetivos:

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna y capacitación de los mandos medios en liderazgo coach en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L para mejorar el clima laboral, fomentar la cultura organizacional y el sentido de pertenencia, descentralizar la toma de decisiones y optimizar la utilización de recursos.

Objetivos específicos

- Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna utilizando canales tradicionales tales como desayunos de trabajo, reuniones y pizarras informativas.
- Incorporar al plan de comunicación interna herramientas digitales tales como correos institucionales, redes sociales (Whatsapp) y un portal de Intranet.
- Dotar de habilidades y competencias a los mandos medios mediante la capacitación en liderazgo coach.

Alcance

Alcance geográfico

El plan de implementación abarca a toda la empresa, desde el Centro de Distribución ubicado en José María Salguero N°445 de la localidad de James Craik, hasta las sucursales ubicadas en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, todas localidades pertenecientes a la Provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance Temporal

El plazo que abarcará la implementación es de 6 meses extendiéndose la misma en el período Agosto 2025 a Enero 2026.

Alcance de contenido

El contenido a desarrollar corresponde a formación en liderazgo coach.

Acciones

Plan estratégico de comunicación interna utilizando canales tradicionales y la incorporación de herramientas digitales

Resulta fundamental desarrollar esta acción dado el tamaño de la empresa y su distribución, a los efectos de mejorar la fluidez de la información entre las sucursales,

aumentar la colaboración y el compromiso entre los empleados y facilitar la difusión de la información relevante.

Para alcanzar este objetivo, primeramente se contratará un consultor de Recursos Humanos, quien llevara adelante el desarrollo del plan de implementación. Además se ocupara de coordinar el uso de canales de comunicación tradicionales tales como reuniones presenciales en forma de desayunos de trabajo, entre los directivos de cada sucursal y los empleados que las componen, con una frecuencia quincenal, a los efectos de mantenerlos informados respecto de diversos temas como cumplimiento de objetivos, cambios de estrategias de venta y logística, entre otros. Para su desarrollo, los directivos establecerán una minuta del día, donde se detallarán y ordenarán los temas a tratar, para mantener reuniones productivas y con una utilización eficiente del tiempo. Por otra parte, será una buena oportunidad para desarrollar un proceso de feedback con todo el personal generando un flujo de información bidireccional.

Adicionalmente, se efectuaran reuniones mensuales entre los directivos de cada sucursal y la gerencia general para mantener alineados los objetivos y estrategias entre todas las sucursales, ordenando y unificando criterios.

Estas reuniones también estarán coordinadas por el consultor de Recursos Humanos y una vez finalizado el plan de implementación propuesto, las mismas estarán a cargo de la Gerencia General en el caso de las correspondientes a los directivos, mientras que será responsabilidad de los encargados de sucursales los desayunos de trabajo quincenales con sus colaboradores.

Dado que la empresa ya dispone de estructura necesaria para comenzar a efectuar las reuniones, éstas se llevaran a cabo a partir de la primera semana de agosto, efectuándose la de directivos el viernes 8/8/25 para dar comienzo al cronograma establecido.

Respecto de los encuentros quincenales, previo a su puesta en marcha, se efectuará una encuesta de clima organizacional, que se llevará a cabo durante la primera semana del plan de implementación, es decir la semana del 4/8 al 8/8 y estará destinada al personal de supervisión y operativo. La misma será de carácter anónimo y será coordinada por el consultor. (Anexo 2)

Una vez extractada la información de las mismas por el consultor, se comenzará con las reuniones dentro de cada sucursal, las cuales serán 2 miércoles al mes, a partir del 13/8/25, haciendo hincapié en un principio en los resultados obtenidos, sobre los cuales se irá trabajando.

Tanto las reuniones quincenales como las mensuales, se desarrollaran a lo largo de los 6 meses establecidos y quedarán en forma definitiva si se observa un impacto positivo.

Además, se implementará el uso de pizarras en todas las unidades de negocios, donde se publicara información relevante y actualizaciones (precios, productos, promociones). Se incorporaran 2 tableros (de 80 cm x 100cm) por sucursal, uno en parte administrativa y el otro en sector almacenamiento y logística. Dado que no estarán a la vista del público, se permitirá su utilización con fines sociales, tales como saludos de cumpleaños, etc. Se colocarán a partir del 11/8 y permanecerán en uso en forma indefinida.

Respecto de la incorporación de herramientas digitales, se generarán correos electrónicos institucionales para todos los agentes, pudiendo utilizarse a través de las computadoras o dispositivos móviles, de forma tal que la totalidad de los colaboradores tengan acceso, Los correos corporativos refuerzan la identidad y la profesionalidad de la entidad, mejoran la seguridad de las comunicaciones y facilitan la colaboración y la gestión de la información. Su implementación es una inversión estratégica que contribuye a la eficiencia, seguridad y profesionalización de cualquier organización. Esta herramienta será incorporada a partir del 4/8 en carácter permanente.

Asimismo, a los efectos de mantener una comunicación instantánea y fluida, se utilizará la red social Whatsapp, generando grupos por unidad de negocios y entre los integrantes de un mismo sector de las diferentes plantas. También serán creados grupos de difusión conforme las necesidades de la empresa. La herramienta comenzará a utilizarse el 11/8. Si se observa que la herramienta cumple con el objetivo presentado se mantendrá en forma definitiva.

Finalmente, se implementara una Intranet corporativa. La implementación de una intranet ofrece numerosos beneficios que impactan positivamente en la eficiencia, la comunicación y la cultura de la empresa. Principalmente, mejora la comunicación interna, centraliza la información, facilita la colaboración y el intercambio de conocimientos, y reduce el tiempo invertido en tareas administrativas. La misma centralizará el acceso a todas las aplicaciones y herramientas necesarias para las tareas computarizadas de los diferentes sectores, teniendo disponibles los manuales usuario de las mismas (Gestión de almacenes, optimización de rutas, promociones, control de asistencia). Además, tendrá en la pantalla principal mensajes de relevancia para el actuar diario y circulares que con información de importancia. (Por ejemplo cambios en los procesos, actualizaciones salariales, puestos vacantes a cubrir). Evaluado satisfactoriamente su funcionamiento se pueden profundizar los

contenidos, habilitando por ejemplo un campus para proponer capacitaciones asincrónicas a los colaboradores o implementar las evaluaciones de desempeño mediante esta intranet.

Dada la complejidad de su desarrollo, se implementará a partir del 25/8, comenzando con una prueba en familia en el centro de distribución de James Craik, a los efectos de evaluar su funcionamiento, verificar su usabilidad y efectuar las correcciones que fueren necesarias, para luego de 30 días, el 23/9, incorporarla al resto de la organización.

Para el desarrollo de los desayunos de trabajo el costo será de \$ 350.000 por desayuno, contemplando la totalidad de las unidades de negocio, siendo estos cada 15 días, arroja un costo de \$700.000 mensual.(Anexo 3)

En el caso de las reuniones de directivos, las mismas se desarrollaran en el Centro de distribución de James Craik, con un costo en concepto de movilidad de \$170.879 correspondiente al traslado de los asistentes desde el resto de las sucursales y un costo de servicio de lunch de \$ 99.000 y bebidas \$14.355. Generando un costo mensual total de \$284.234. (Anexo 4)

Para implementar las pizarras, el costo de adquisición de las mismas es de \$35.687,08, siendo el total por 10 u. de \$ 356.870,80. (Anexo 5)

Por otra parte, para el desarrollo de los correos institucionales se contratara el servicio de Go Daddy, que incluye correo con dominio propio con almacenamiento de 10 GB, calendario y contactos compartidos con el equipo, herramientas contra spam y virus, y servicio de asistencia al cliente 24/7. Este servicio implica un costo mensual de USD 678,30. Tomando como referencia valor de dólar de la fecha de BNA (Usd 1.205), el costo ascendería a \$ 817.351,50 para 170 usuarios. (Anexo 6)

Respecto de la Intranet, su puesta en funcionamiento, accediendo a un Bussines Plan del proveedor Intranet.ai, tiene un costo de 3.650 EUR al año. Considerando cotización de BNA (EUR 1.398), el costo anual resultaría ser de \$ 5.102.700. (Anexo 7)

Capacitación de los mandos medios en liderazgo coach

Contar con líderes coach en las empresas es de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de la organización. Los líderes coach fomentan la cultura de aprendizaje continuo, mejoran el desempeño individual y colectivo, y potencian la gestión del cambio, la comunicación, la inteligencia emocional y la toma de decisiones.

En este sentido, se brindará acceso a una formación dictada por el Prof. Claudio Fernandez dependiente de la Universidad Tecnológica Nacional, denominado

“Fundamentos del liderazgo y el coaching” a los agentes que se desempeñan en los mandos medios detallados a continuación:

- Jefe de Depósito y Logística
- Supervisor de Vendedores
- 4 encargados de sucursales

El curso de Fundamentos del Liderazgo y el Coaching proporciona una comprensión profunda del rol del líder, la motivación y la construcción de equipos efectivos. Con un enfoque práctico y orientado a resultados, los agentes aprenderán a implementar procesos de coaching, identificar diferentes estilos de liderazgo y dominar técnicas que fomenten cohesión y orientación hacia objetivos dentro de los equipos de trabajo.

Mediante esta capacitación, se espera que los colaboradores que se desempeñan en tareas de supervisión adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para impulsar un ambiente de trabajo proactivo y orientado al éxito.

La duración del curso es de 8 semanas, siendo el mismo completamente virtual, a los efectos de no generar inconvenientes de tiempo y movilidad a sus asistentes ni afectar el normal funcionamiento de las unidades de negocio.

La metodología de enseñanza-aprendizaje consta de:

- Campus disponible las 24 hs.
- Consultas al tutor por medio de foros y mensajería interna.
- Material de lectura obligatoria.
- Contenidos complementarios.
- Clase en tiempo real, mínimo 1 encuentro cada 15 días, a través de Zoom.

La acción iniciará el día 13/8/25, constando de clases en vivo los días viernes de 21 hs. A 22 hs y una carga horaria de 60 hs y finalizará el 8/10/25.

El contenido está distribuido en 2 módulos integrados por 4 unidades. (Anexo 8)

Respecto de la modalidad de evaluación y acreditación se tiene en cuenta:

- La lectura y visualización de todos los contenidos.
- La entrega y aprobación de todas las actividades y ejercicios que se consignen como obligatorios.

- El alumno deberá finalizar la cursada dentro de la duración del trayecto sin excepción. Terminado el mismo, no podrá entregar ninguna actividad obligatoria adeudada.
- La aprobación de la Evaluación Integradora Final, la cual puede ser un Trabajo Práctico o un Cuestionario Multiple Choice.

Al culminar el trayecto formativo, de haber cumplido con lo anteriormente nombrado se otorgará a los agentes un Certificado de Aprobación. En caso de haberlo hecho parcialmente, se te entregará un Certificado de Participación.

El costo del curso asciende a \$321.935 por persona, siendo 6 colaboradores los involucrados, el total es de \$ 1.931.610. (Anexo 9)

Medición de la propuesta

Diagrama de Gantt

ACCIONES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan estrategico de comunicación interna																								
Reuniones de directivos																								
Encuesta de Clima																								
Reuniones UdN																								
Colocación de pizarras																								
Correos Institucionales																								
Whatsapp																								
Intranet																								
Capacitación de mandos medios en liderazgo coach																								
Curso de Formación																								
Encuenta de clima y satisfacción laboral final																								

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Una vez implementada la totalidad de las acciones planteadas, se llevará a cabo una encuesta final de clima y satisfacción laboral. En esta oportunidad, sobre la totalidad de la planta de la organización. (Anexo 10)

La misma será nominada y se cumplimentará mediante un forms de Google remitido a las casillas institucionales.

Mediante esta se podrá:

- Medir el impacto de las acciones
- Determinar si las acciones implementadas han mejorado el clima laboral y la satisfacción de los empleados.
- Identificar áreas de mejora:
- Reconocer qué acciones han sido exitosas y cuáles necesitan ajustes o se pueden considerar fracasos.
- Adaptar futuras acciones:
- Utilizar los resultados de la encuesta para tomar decisiones informadas sobre las próximas intervenciones y estrategias de mejora del clima laboral.

Una vez finalizada la encuesta, que será efectuada en la última semana del plan de implementación, es decir la que comprende del 26/1/26 al 30/1/26, la gerencia general analizará sus resultados para evaluar si la totalidad de las acciones realizadas han alcanzado sus objetivos, si es necesario realizar alguna modificación sobre las de carácter permanente y finalmente si se llevarán a cabo nuevas.

Tabla 1

ACCIONES	COSTOS
Plan estratégico de comunicación interna con uso de herramientas tradicionales y digitales	\$13.717.733,80
Capacitación de mandos medios en liderazgo coach	\$ 1.931.610
Honorarios Consultor RH (10% del costo de la propuesta)	\$1.564.934,38
Costo total del plan de implementación	\$17.214.278,20

De acuerdo a lo detallado en la tabla anterior, la inversión total para el plan de implementación planteado precedentemente, asciende a la suma de \$ 17.214.278,20, incluyendo los honorarios del consultor de Recursos Humanos por el diseño, coordinación y seguimiento de la propuesta de implementación.

Con su desarrollo se generará un impacto positivo en la organización, dado que mediante un plan estratégico de comunicación interna se logra una transparencia y democratización en la difusión de la información, que permitirá una mejora sustancial en el clima laboral de Redolfi, fomentando en la totalidad de sus integrantes el compromiso con la cultura organizacional, misión, visión y valores.

Por otra parte, a través de una buena comunicación interna se genera confianza y cohesión entre los integrantes del equipo, quienes se sienten considerados y motivados dentro de la organización, elementos que promueven la satisfacción laboral, el buen clima y la retención de talentos. Un plan estratégico de comunicación interna no solo mejora la interacción entre los miembros de la organización, sino que también potencia su desempeño general.

Con relación a la implementación de una capacitación de mandos medios en liderazgo coach, la misma generará un ambiente donde se valora el aprendizaje y el crecimiento profesional, motivando el equipo de trabajo, con una comunicación asertiva y una mejor resolución de conflictos, derivando en un impacto positivo en el clima organizacional, con equipos sinérgicos y alineados a los objetivos de la empresa, volviéndola más eficiente y aumentando la productividad.

Conclusión

Efectuado el análisis de situación de la firma A.J.& J.A. Redolfi S.R.L., se observaron falencias en la comunicación interna y falta de capacitación de sus mandos medios en liderazgo coach.

Por lo expuesto, se propone un plan estratégico de comunicación interna, abordado mediante diferentes acciones que incluyen canales tradicionales y herramientas digitales con el objetivo de hacerla más eficiente y fluida, promover la cultura de la empresa y contribuir a la mejora del clima organizacional.

Adicionalmente, se establece una capacitación de sus mandos medios en liderazgo coach, que permite que los mismos estén preparados para acompañar a los colaboradores, motivarlos, favorecer su desarrollo individual y colectivo, generando un ambiente laboral positivo, fundamental para contribuir al crecimiento y logro de objetivos de la empresa Redolfi.

La combinación de una comunicación interna eficiente y el liderazgo coach, generará las condiciones para que Redolfi alcance altos niveles de rendimiento productivo, consecuencia de un ambiente laboral satisfactorio, con colaboradores comprometidos con su misión, visión y valores.

Recomendaciones

De acuerdo a lo observado y dada su plantilla de empleados, esta consultora recomienda a la empresa Redolfi la creación de una gerencia de Recursos Humanos con la finalidad de gestionar y administrar su capital humano.

De esta manera, se podrían profesionalizar los distintos procesos inherentes a la misma, tales como el proceso de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño, para llevarlos adelante de una manera más eficiente, eficaz y asertiva.

Por otra parte, estará a cargo de esta área la creación de un manual de descripción de puestos y funciones, que permitirá facilitar el desarrollo de los procesos mencionados anteriormente.

Finalmente, se recomienda a la empresa mantenerse actualizada respecto del surgimiento de nuevas tecnologías que permitan profundizar las políticas implementadas en el desarrollo de su comunicación interna.

Bibliografía

- Blanco Villegas, L. M. (Il.), Rodríguez Bravo, L. C. (Il.) y Galeano López, L. Y. (Il.) (2022). *Coaching para el cambio de la cultura organizacional*: (1 ed.). Cali, Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/278556?page=1>.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires. La Crujía.
- Brandolini, A., Gonzalez Frigoli, M. y Hopkins N. (2014) *Conversaciones-La gestión del diálogo en organizaciones desafiantes-Buenos Aires-La crujía*
- Esteban Navarro, M. A. (Coord.), García Madurga, M. A. (Coord.) y Pérez Calle, R. D. (Coord.) (2024). *Inteligencia organizacional, comunicación estratégica e influencia en la sociedad postdigital*: (1 ed.). Madrid, Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/biblioues21/titulos/275559>.
- Formanchuk, A. (2010) *Comunicación interna 2.0 un desafío cultural*.(1°ed.) Buenos Aires. Ed. Formanchuk & Asociados.
- Hilario Gomez, S. (2019). *Coaching de equipos*. ICB, S.L. (interconsulting Bureau S.L.)
- Muñiz Gonzalez, R. (2017) *Marketing en el Siglo XXI* (5° ed.) Centro de Estudios Financieros. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Ofelia Brown. (2020). *Sin comunicación no hay liderazgo una perspectiva comunicacional del liderazgo*. Universidad ESAN.
- Thompson A.A., Peteraf M.A., Gamble J.E. y Strickland A.J.(2012) *Administración estratégica Teoría y casos*.(18° ed.). México D.F. Mc Graw-Hill.
- Werther W.B. y Davis K. (2008) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las empresas* (6° ed.) México D.F. Mc Graw-Hill
- Wright, S. y Mackinnon, C. (2015). *Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach*: (ed.). Lima, Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/41316?page=129>.

Referencias:

- Amigo, A. C. (2022). *El nuevo liderazgo, reconvirtiendo la base de la pirámide*. (Informe de investigación) Argentina. Web. Recuperado de: <https://rehip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/3da7a520-2ccb-4413-a84f-86acff3eaabd/content>
- Bertona, Sol; Cuervo, Nicolás. (2023). *El impacto de la transformación digital en la comunicación interna de las PyMEs*: (Tesis de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales .Recuperado de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/18996/bertona-cuervola-transfdigitalysuimpactoenlacomunicacinintdepym.pdf
- Borquez A.A. (2022) (Tesis de Grado) Gestión de la Comunicación Interna en Industrias ERPLA. Un análisis sobre la importancia de la integración a la organización desde una perspectiva holística de las personas Rescatado de https://repositorio.unlz.edu.ar/bitstream/handle/123456789/758/TIF%20Borquez_EG_C_Estudio%20de%20caso%20Industrias%20ERPLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Diario El País Fecha 30/03/2025- Javier Lorca Fecha de consulta 23/4/2025Recuperado de: <https://elpais.com/argentina/2025-03-30/alarma-para-milei-las-encuestas-muestran-el-declive-de-su-imagen-y-el-aumento-del-descontento-con-su-gobierno.html>
- <https://www.hrider.net/app/admin/modelo/editor.xhtml?modeloId=345049292373934768>
- INDEC (2025). Recuperado de:https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/autoservicios_mayoristas_04_25AB5244500C.pdf
- INDEC (2025). Índice de precios al consumidor. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

- Infobae. Fecha 06/02/2025. Fecha de consulta 24/04/2025. Recuperado de: <https://www.infobae.com/estados-unidos/2025/02/06/que-riesgos-implica-una-guerra-comercial-entre-estados-unidos-y-china/>
- <https://www.instagram.com/redolfisrl.com.ar/>
- ITUC (International Trade Union Confederation) Fecha 09/12/2024. Fecha de consulta 20/04/2025. Recuperado de: <https://www.ituc-csi.org/argentina-en-una-encrucijada-un?lang=en>
- https://maxiconsumo.com/sucursal_capital/empresa
- OBS Business School- Grañó Calvete M. (2023) Recuperado de [Comunicación interna 2.0: conectando personas en un mundo digital | OBS Business School](#)
- Página 12 – Fecha 14/04/2025 Fecha de consulta 23/4/2025. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/818109-milei-euforico-por-la-salida-del-cepo>
- Página 12- Fecha 23/04/2025 Fecha de consulta 23/04/2025. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/820505-quien-paga-el-ajuste-mas-grande-de-la-historia>
- Puebla-Martínez, B., & Farfán Montero, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*, (22), 113–126. Recuperado a partir de <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590>
- Radio Gráfica- Alfredo Moreno. Fecha 18/12/2024. Fecha de consulta 21/04/2025. Recuperado de : <https://radiografica.org.ar/2024/12/18/en-el-primer-ano-de-milei-se-devasto-la-ciencia-y-tecnologia-argentina/>
- Rolando Matkovic (2021) El desarrollo y el futuro de la tecnología de la información en Argentina. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de <https://www.consejo.org.ar/servicios/medios-del->

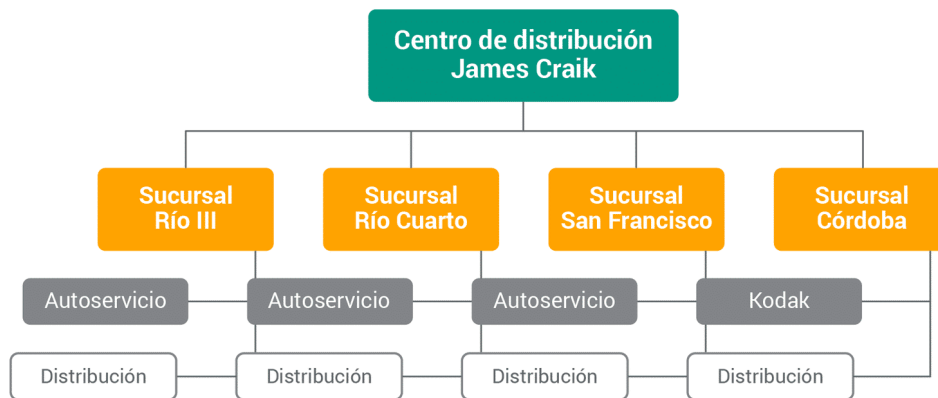
consejo/revista-consejo-digital/edicion-66/columna-de-opinion-66/matkovic-
desarrollo-y-futuro-tecnologia-informacion-argentina

- <https://redolfisrl.com.ar/index.html>
- Universidad Empresarial Siglo 21. Canvas (2025). Recuperado de:
<https://siglo21.instructure.com/courses/39134/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Universidad Tecnológica Nacional (2025) <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching?id=999199652>

Anexos

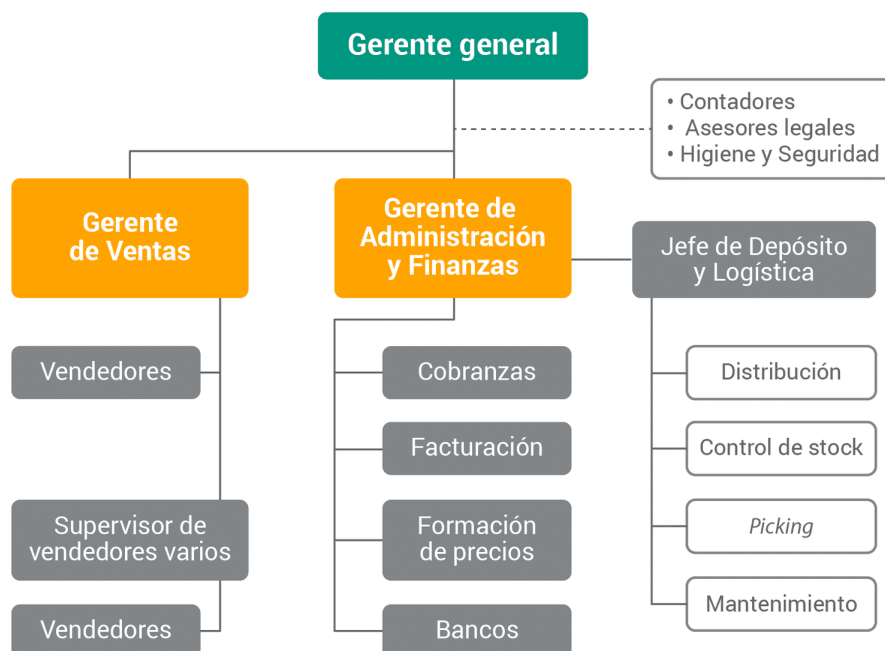
Anexo 1

Figura 1: Organigrama de sucursales



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

Anexo 2

Encuesta de clima laboral



¡Hola! En nuestra organización tú eres lo más importante. Queremos asegurarnos de que hacemos las cosas de la manera correcta y tu **visión** nos ayuda para lograr ese objetivo.

¿Nos ayudas a contruir nuestro **futuro**?

· Contenido genuino creado por el equipo de Híder ·

COMPROMISO Y PERTENENCIA

Aspectos relacionados con tu percepción individual del compromiso en la organización.

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<p>Plan de carrera</p> <p>Me gustaría continuar trabajando aquí para seguir desarrollándome profesionalmente.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Pertenencia</p> <p>Siento orgullo de pertenecer a esta organización.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Compromiso de máangers</p> <p>Creo que los líderes de la organización están atentos y comprometidos con la necesidades del equipo.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Compromiso Grupal</p> <p>Creo que mis compañeros se sienten comprometidos con la organización.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Justifique su evaluación para este grupo de preguntas **Opcional**

INTEGRIDAD

Factores que reflejan la congruencia entre el comportamiento del equipo y los valores, la misión y la visión de la organización.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Políticas Todos los colaboradores conocemos y cumplimos las políticas de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento Todos los colaboradores se apegan al cumplimiento de las políticas de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 Justifique su evaluación para este grupo de preguntas **Opcional**

LIDERAZGO

Tu percepción respecto al apoyo, la orientación y la gestión por parte de los líderes y jefes de área.

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Involucración Los managers se involucran con el equipo y toman acciones en beneficio de la mayoría y no por intereses propios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empoderamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Mi supervisor delega en mí tareas o funciones guiándose por mis capacidades y conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación Mantengo una buena relación con mi jefe inmediato. Cualquiera de nuestras interacciones están basadas en el respeto y la cooperación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confianza Mi mánager tiene una muy buena actitud. Siempre abierta a recibir propuestas e inspirándome confianza y receptividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversidad Mi responsable respeta a todas las personas de la organización, sin importar su origen, género, religión...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justifique su evaluación para este grupo de preguntas Opcional	<input type="text"/>				

COMUNICACIÓN

Valora estos aspectos relacionados con la comunicación dentro de la organización.

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Escucha activa Puedo hablar con mis supervisores y con mis compañeros con la confianza de que escucharán mi opinión y mis sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación abierta La comunicación fluye de manera clara en toda la organización y siento que puedo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Fuente: hrider.net

Anexo 3

Costos desayunos quincenales

PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD	SUBTOTAL
 DOCENA DE MEDIALUNAS DULCES	\$5.100,00	- 57 +	\$290.700,00

← SEGUIR COMPRANDO




Café En Saquitos La Virginia X 20 Saquitos

~~\$5.000~~
\$ 4.753 5% OFF

4.7 ★★★★★ (145)

Llega el lunes



Te Negro En Sobres Taragui X 100 Saquitos Ensobrados

~~\$9.999~~
\$ 4.799 52% OFF

4.9 ★★★★★ (78)

Llega el lunes

Enviado por **FULL**



Servilletas Elite Mesa 200 Un

\$ 3.953

4.9 ★★★★★ (21)

Llega el lunes

Enviado por **FULL**

Fuente: Mercado Libre

Anexo 4

Costos Reuniones mensuales

Tabla 2


Gastos de movilidad				
Localidad Origen	Localidad destino	KM ida y vuelta	Precio Nafta infinia YPF *	Costo ida y vuelta
San Francisco	James Craik	386	1470,56	\$56763,61
Río Tercero	James Craik	200	1470,56	\$29411,2
Río Cuarto	James Craik	344	1470,56	\$50587,26
Córdoba	James Craik	232	1470,56	\$34116,99
Total				\$ 170879,06

Fuente: Elaboración propia


* <https://viapais.com.ar/cordoba/como-quedan-los-precios-de-las-naftas-en-cordoba-a-partir-del-1-de-junio/>



Menu Servicio Lunch 10 Personas Catering Envío
\$ 99.000 4.6 ★★★★★ (20)
 en 6 cuotas de \$ 22.656



MÁS VENDIDO
 Coca Cola 2.25ml Bebidas Gaseosas Refrescantes
 \$ 4.424
\$ 2.610 41% OFF 4.9 ★★★★★ (35)
 Llega el lunes



Agua Sin Gas Benedictino 2.25 Litros
\$ 2.175 5.0 ★★★★★ (4)
 Llega el lunes
 Enviado por **FREE**



Servilletas Elite Mesa 200 Un
\$ 3.953 4.9 ★★★★★ (21)
 Llega el lunes
 Enviado por **FREE**

Fuente: Mercado Libre

Anexo 5

Pizarras para cartelería.

 [Visita la Tienda oficial de Materia](#) 

Nuevo | +1000 vendidos

4.5  (164)

Pizarra Corcho 80x100 Con Borde Metálico

por [Materia](#)

1 / 6



~~\$ 39.990~~

\$ 35.687⁰⁸ 10% OFF

en 9 cuotas de \$ 5.943⁰⁹

o en cuotas sin tarjeta

Precio sin impuestos nacionales: \$ 29.493

[Ver los medios de pago](#)


Fuente: Mercado Libre

Anexo 6

Correo institucional

Tu carrito

GoDaddy es un socio de crecimiento confiable para millones de emprendedores.



Equipo de Correo personalizado
PARA EMPRESAS EN CRECIMIENTO


12 Meses

Buzones

— 170 +

Renueva en junio de 2026 por \$ 12.219,60

\$ 8.139,60
~~\$ 12.219,60~~
33% de descuento



Resumen del pedido

170 artículos

Subtotal (USD) **\$ 8.139,60**

El subtotal no incluye los impuestos correspondientes

[¿Cuentas con un código de promoción?](#)


Todo listo para el pago

 ¡Muy bien! Has ahorrado \$ 6.120,00 en tu pedido.

Fuente: Godaddy.com

Anexo 7

Costo anual de implementación de Intranet


[Por qué intranet.ai](#)
[Precios](#)
[Funcionalidades](#)
[Partner](#)
[Prueba gratuita](#)
[Menú](#)

This page is also available in English. [Change current language by clicking here](#)

	Business Plan <small>desde 3.650 €/año</small> <small>< 300 usuarios</small>	Enterprise Plan <small>300+ usuarios</small>	Premium Plan <small>5000+ usuarios</small>	Diamond Plan <small>Para todas las empresas</small>
Integración con Microsoft Viva	✓	✓	✓	✓
Búsqueda avanzada	✓	✓	✓	✓
Temas personalizados de la intranet	✓	✓	✓	✓
Noticias y comunicaciones corporativas	✓	✓	✓	✓
Archivos de noticias	✓	✓	✓	✓
Alertas y avisos de servicio	✓	✓	✓	✓
Calendario de eventos	✓	✓	✓	✓
Documentos de la empresa (procedimientos, pautas, etc...)	✓	✓	✓	✓
Aplicaciones de la empresa	✓	✓	✓	✓
Mis aplicaciones y mis enlaces favoritos	✓	✓	✓	✓

Fuente: Intranet.ai

Anexo 8

Temario Curso Fundamentos de Liderazgo y coaching.

Modulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

- Tema 1: Concepto de liderazgo
- Tema 2: Competencias del liderazgo
- Tema 3: Inteligencia emocional en el liderazgo

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

- Tema 1: La comunicación efectiva
- Tema 2: Coherencia y credibilidad del líder

Unidad 3: Motivación Parte 1

- Tema 1: Qué es la motivación
- Tema 2: Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

Unidad 4: Motivación Parte 2

- Tema 1: Cómo motivar
- Tema 2: El poder que hay dentro de nosotros

Modulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

- Tema 1: Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
- Tema 2: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2

- Tema 1: El proceso del trabajo en equipo
- Tema 2: En conflicto en el trabajo en equipo

Unidad 3: Coaching Parte 1

- Tema 1: Qué es el coaching
- Tema 2: Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal
- Tema 3: Tipos de coaching

Unidad 4: Coaching Parte 2

- Tema 1: La sesión de coaching

- Tema 2: Herramientas prácticas de trabajo

Fuente: Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires

Anexo 9

Curso “Fundamentos del liderazgo y el coaching”-UTN.BA

The screenshot shows the user interface of the UTN.BA e-Learning platform. At the top, there is a navigation bar with the UTN.BA logo, 'Centro de e-Learning', a search bar with the placeholder text '¿Qué querés estudiar?', and links for 'Categorías', 'Institucional', 'Portal empresas', and 'Ingresar'. Below the navigation bar, the course page is displayed with a dark blue header. The breadcrumb trail reads 'Home > Listado > Curso > Administración de Empresas > Recursos Humanos'. The main title is 'Fundamentos del Liderazgo y el coaching', followed by a description: 'Curso online. Dominá las herramientas que facilitan el trabajo en equipo a través del coaching y el liderazgo de grupos.' To the right of the main content, there are three informational boxes: 'Inicio de cursada' with a calendar icon and a date field, 'Duración 8 Semanas' with a clock icon, and 'Clases en vivo: Viernes de 21:00 a 22:00 hs' with a calendar icon. Below the main content area, there is a 'Presentación' section with a partial description: 'El liderazgo se establece como un pilar fundamental en cualquier grupo humano siendo el conductor que'. On the right side of the 'Presentación' section, the price is listed as 'Valor 321.935 \$'.

Fuente: Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires.

Anexo 10

Encuesta final de clima y satisfacción laboral.

Colaboración	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento					
Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos					
Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido					
Considero que existe un buen ambiente de trabajo					

Comunicación	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Considero que la información proporcionada por la Intranet me es de utilidad					
Las reuniones presenciales son productivas					
Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece Redolfi					
La comunicación interna en Redolfi es una actividad permanente y planificada					
La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente					

Liderazgo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Mi responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de Redolfi					
Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño					
Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o					

los del departamento					
Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones					
Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo					
Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses					
Mi responsable respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...					
Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe					

Cuestiones generales	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Considero que los Valores de Redolfi reflejan el estilo de trabajo que existe en la Compañía					
Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en Redolfi					
Pienso que Redolfi es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí					
Considero que planes de acción derivados de la anterior encuesta de satisfacción se han cumplido en su mayoría					
Desde mi entrada en la Compañía, pienso que Redolfi se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar					

Fuente: Elaboración propia.