



## **Planificación comunicacional y liderazgo coach**

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

**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos**

Gatti, Nadia Gisela

DNI: 32.781.388

VRHU18846

Tutor: Muller, Germán

(2025)

## **Agradecimientos**

A mi compañera de vida, quien día a día me enseña a ser mejor.

A mi madre y hermano por su incondicionalidad

## **Resumen**

En el presente trabajo se abordó el análisis y diagnóstico de la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L., reconocida por trayectoria como empresa familiar a lo largo de los últimos 50 años en la provincia de Córdoba. De acuerdo relevado se pudo observar que la misma no cuenta con el desarrollo de la comunicación interna de manera eficiente y tecnológicamente moderna, así como tampoco desarrolla talentos de liderazgo coach en los puestos de supervisión. Esto genera que el clima organizacional se vea afectado negativamente y la cultura organizacional sea débil. Dicho esto, se propone la implementación de un plan estratégico de comunicación interna sumando a los canales tradicionales, las nuevas herramientas digitales así como también, la formación de líderes *coach* capaces de gestionar los equipos de trabajo y lograr una mejora en el clima y satisfacción laboral para finalmente, influir de manera positiva en los resultados de la empresa.

*Palabras claves:* comunicación interna - liderazgo coach - herramientas digitales.

## **Abstract**

This paper analyzes and diagnoses A. J. & J.A. Redolfi S.R.L., a company recognized for its history as a family business over the past 50 years in the province of Córdoba. It was observed that the company lacks efficient and technologically advanced internal communication, nor does it develop leadership coach talents in supervisory positions. This negatively impacts the organizational climate and weakens the organizational culture. The proposal is to implement a strategic internal communication plan, combining traditional channels with new digital tools, as well as training coach leaders capable of managing work teams and improving the climate and job satisfaction, ultimately positively impacting the company's results.

*Keywords:* internal communication - leadership coaching - digital tools.

# Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	7
Análisis PESTEL.....	9
Análisis PORTER.....	12
Análisis FODA.....	13
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Declaración del problema.....	18
Justificación del problema.....	29
Conclusión diagnóstica.....	31
Plan de implementación.....	21
Objetivos.....	21
Alcance.....	34
Acciones.....	22
Medición de la propuesta.....	26
Conclusión.....	29
Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	30
Referencias.....	51
Anexos.....	32

## **Introducción**

La empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba y sus fundadores son una familia que tiene muchos años de experiencia en el sector mayorista de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, refrigerados, artículos de limpieza y perfumería.

En el año 1959 los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi, se unen para dar sus comienzos en la actividad y compraron en la localidad de James Craik, Córdoba, un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de librería, Alonso comenzó a viajar a otras localidades a vender tabaco y golosinas.

Tiempo después, en el año 1975, los hermanos deciden tomar diferentes rumbos por lo que Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso emprendió el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista.

En el año 1976 y hasta el año 1990 se inició un proceso de expansión y crecimiento donde fueron adquiriendo sucursales en distintas partes de la Provincia de Córdoba y desafíos por parte de las marcas en el ofrecimiento de la representación y distribución de productos como por ejemplo, Massalin Particulares.

Finalmente en el año 1990 se constituyó la nueva sociedad tal como se denomina en la actualidad conformada por su presidente José Ridolfi y sus tres hijos.

El organigrama se puede visualizar en el Anexo 1.

Actual mente la empresa comercializa productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble S.A, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A, Kodak, entre las más importantes. Cuenta con un centro de distribución principal, como se menciono más arriba, ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior de la provincia situadas en Río Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba. La empresa cuenta con 170 empleados y una flota de 73 vehículos, cubriendo así la totalidad de la Provincia de Córdoba traspasando fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fé, La Pampa y San Luis.

La empresa define su visión como:

*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.<sup>1</sup>*

Por otra parte, tiene como misión:

*Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de Valores productos masivos de primeras marcas, sustentados en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa<sup>2</sup>.*

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Emprendedores y Economía del Conocimiento estableció nuevos parámetros para la categorización de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la Resolución N° 54/2025 (SPYMEEYEC), publicada el día 01/04/2025 el Boletín Oficial. Teniendo en cuenta dichos parámetros<sup>3</sup>, la empresa en cuestión se considera como mediana de acuerdo a la cantidad de empleados con los que cuenta. Esto es un disparador para exponer cuales son las problemáticas que se van a abordar y proponiendo soluciones en la empresa a lo largo del escrito.

Dentro de las cuestiones adversas que se pueden observar en las pymes, se detecta que la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L que no cuenta con un departamento de recursos humanos. Esto trae aparejado cuestiones tales como que no se seleccione el personal apto para un determinado puesto, se dificulte la integración de los cargos por falta del proceso de inducción, los tipos de promoción interna no tienen en cuenta las aptitudes del empleado para determinar si está preparado para dicho ascenso. Queda en evidencia que no existe un proceso de formación de líderes coach para llevar adelante los equipos de trabajo así como tampoco un plan de comunicación interna para

---

<sup>1</sup> <https://siglo21.instructure.com/courses/39134/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

<sup>2</sup> <https://siglo21.instructure.com/courses/39134/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

<sup>3</sup> <https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/sitio/contenido/novedad/ver.aspx?id=3101>

mantener informado, motivado y comprometido al personal, por lo que se analizaran dichas temáticas.

Para el análisis de la comunicación interna y su importancia e impacto en la empresa, se toma como punto de partida la investigación realizada por Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., Batalla Navarro, P., 2017 donde manifiestan que los empleados se mantienen constantemente informados a través de la herramienta intranet de la empresa. Ahí mismo se comunican todas las novedades normativas tales como normas de conducta, formalidades laborales e imagen del grupo. Así, desde el proceso de selección del personal se busca en los candidatos capacidades no solo técnicas sino también habilidades blandas que le permitan conectar con el grupo de trabajo, así como también poseer habilidades para transmitir los valores característicos de ese grupo.

Por otra parte siguiendo con las investigaciones de comunicación interna, Hernández, Picado 2022 expone que la problemática administrativa de las empresas surgen como consecuencia del manejo inadecuado de las gerencias y los recursos internos así como también por la falta de un liderazgo estratégico actualizado que sirva de guía, que sea flexible estratégicamente y pueda así hacer más competitiva la empresa.

Del análisis que realiza llega a la conclusión de que las competencias de liderazgo estratégico son fundamentales para mejorar el rendimiento de las Pymes. La generación de nuevos conocimientos dentro de la empresa junto a las relaciones con los clientes hará posible el crecimiento de las ventas. Estos elementos deben formar parte de la cultura organizacional de modo que las empresas se vuelvan flexibles, evolutivas y rentables para obtener buenos resultados en la gestión empresarial.

La importancia de emprender el presente caso, reside en la necesidad de las empresas de llevar adelante su actividad ya sea desde la gestión hasta el cumplimiento de sus metas y objetivos de la forma más eficiente posible. Como es de saber, eso no se logra solo sino con un capital humano organizado, coordinado y calificado. Las investigaciones muestran que tanto la productividad como el clima organizacional se incrementan cuando se ejecuta y plan de comunicación interna y más aun, si se posee líderes coach para llevar adelante los planes propuestos potenciando las habilidades de sus colaboradores.

## Análisis de la situación

La empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L tiene su sede central ubicada estratégicamente en la localidad de James Craik, en la ruta nacional N°9 uniendo la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba cruzando además por la ruta Provincial N° 10. En este centro se centralizan las compras a proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior contando con salones de venta para autoservicio mayorista excepto en Córdoba.

Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores y aproximadamente 6.000 clientes. En la actualidad comercializa productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak. Debido al minucioso manejo de sus finanzas no tienen desfases en cuanto a la disponibilidad de fondos. El 80% de sus ventas es de contado y el resto no supera el plazo de cobranza de los 21 días. Posee precios competitivos y el margen de marcación que aplica oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y volumen de compra.

Para llevar adelante la distribución y el servicio poseen una flota de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones, 5 montacargas y un plantel compuesto por 170 empleados.

Una de las ventajas competitivas de la empresa es el tiempo de entrega acotado pero es necesario tener en cuenta que en su proceso de comercialización las operaciones y los controles tanto al momento de abastecimiento como en los controles de pedido la tarea se hace en forma manual no contando con sistemas informatizados.

La estrategia de la empresa para diferenciarse de sus competidores es brindar un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

Los valores que tiene la empresa 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<sup>4</sup>*

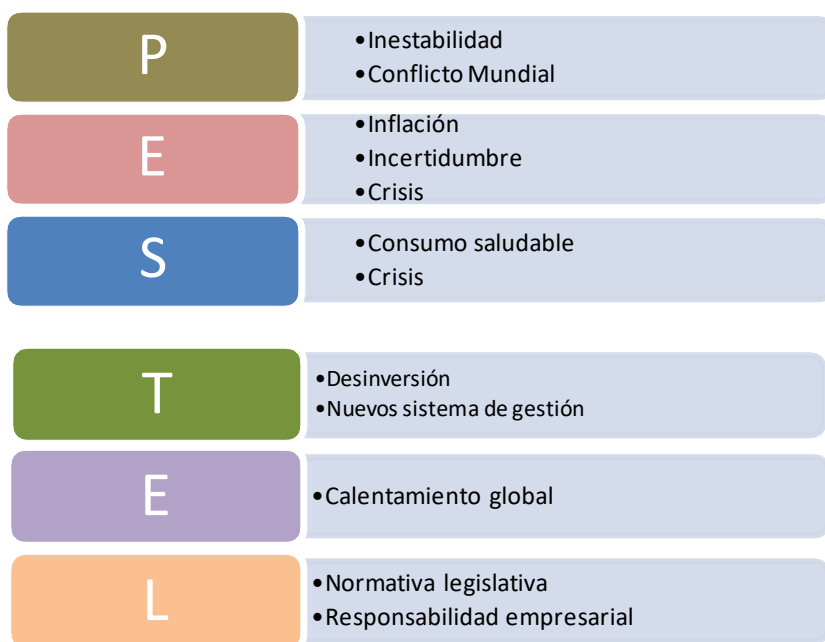
En la gestión de los recursos humanos la empresa no cuenta con un departamento que se ocupe específicamente al respecto. Se liquidan los sueldos desde el área de administración y se realizó en el año 2005 una encuesta de clima laboral pero no se encuentran registrados los resultados. Algo para destacar, es que la empresa tiene buena relación con los empleados, baja rotación y ofrece trabajo a las personas de los lugares en los que se encuentra. El proceso de selección de empleados es improvisado y utilizan métodos básicos, se reciben curriculums y cuando surge una necesidad se evalúa y se contrata en común acuerdo con el asistente del gerente y la gerencia general. En caso de tratarse de un cargo de alta responsabilidad la búsqueda se hace mediante el diario la voz del interior así como también a través de Instagram. No cuentan con un proceso de inducción para los distintos puestos y cargos por lo que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan teniendo así un margen de error mayor a lo esperado para el tipo de cargo y puesto. Como es parte de la cultura organizacional mantener al personal cuentan con promoción interna lo que implica que los empleados van

---

<sup>4</sup> <https://siglo21.instructure.com/courses/39134/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

ascendiendo de responsabilidad por antigüedad y confianza. Esto ha generado problemas en algunos sectores dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes no tenían la preparación necesario y hubo que retroceder en la designación. Para la nómina salarial, se rigen por el convenio de trabajo de los empleados de comercio.

### *Análisis PESTEL*



Para analizar el contexto macroeconómico de la empresa A. J. & J. A. Redolfi se utiliza la herramienta de análisis PESTEL teniendo en cuenta los siguientes factores:

Políticos: en la actualidad el gobierno se encuentra en medio de una inestabilidad política y caída de imagen del actual referente, presiente Javier Milei, por varios sucesos que han generado un impacto no solo a nivel nacional sino también a nivel mundial. Entre los últimos sucesos podemos mencionar el caso Libra<sup>5</sup> y el acuerdo con el FMI.<sup>6</sup>

Otro escenario a nivel mundial que genera incertidumbre es la guerra arancelaria que se desato entre China y Estados Unidos dado que las políticas arancelarias impuestas

<sup>5</sup> Kollmann R. y Hauser I., 20/04/2025. La criptoestafa tiene más preguntas que respuestas. *Página 12*. Fecha de consulta 23/04/2025. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/819427-la-criptoestafa-tiene-mas-preguntas-que-respuestas>

<sup>6</sup> *El Agora Digital*, 23/04/2025. La imagen de Milei se desplomó 10 puntos en 4 meses y la mayoría no cree en los datos oficiales de la pobreza. *Página 12*. Fecha de consulta 23/04/2025. Recuperado de <https://elagora.digital/argentina/encuesta-javier-milei-caida-imagen-abril-2025/>

por Estados Unidos generan un impacto en para el comercio agroindustrial de Argentina.<sup>7</sup>

En lo que va de la gestión actual de gobierno, la CGT convocó a los gremios y realizaron 3 paros generales repudiando las medidas económicas aplicadas. También hay grupos sociales que se auto convocaron como los jubilados, las universidades, la comunidad LGBGT+.<sup>8</sup>

En el país se produjo una fuerte desinversión en Investigación, ciencia y tecnología pese al lugar que ocupaba Argentina en el descubrimiento de avances tecnológicos<sup>9</sup>.

Factores económicos: En la actualidad el país tiene problemas para administrar las reservas del BCRA, si bien la problemática se amortiguó con el préstamo del FMI, no deja de ser una realidad. La flexibilización cambiaria propone la eliminación del cepo acompañado de la flotación cambiaria que propone un dólar oficial moviéndose en una banda de entre \$1.100 y \$1.400 por dólar así como también se flexibilizan las condiciones para las importaciones.<sup>10</sup>

Si bien la índice de inflación venía en baja, en lo que va del año 2025 la inflación acumulada es de 8,6 % y solo en el mes de marzo sumó 3,7%. Particularmente en el sector de autoservicios mayoristas el índice de ventas disminuyó un 9,1% interanual<sup>11</sup>. Teniendo en cuenta que el salario mínimo vital y móvil es de \$286.711 y que la canasta básica en el país para no ser considerada pobre es de \$1.100.267, actualmente el nivel de pobreza es de 38,1% lo que repercute directamente en el consumo<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> *Ambito financiero*, 26/04/2025. La contradicción y la incertidumbre tiñen la eventual desescalada de la guerra comercial entre estados Unidos y China. Fecha de consulta 26/05/2025. Recuperado de <https://www.ambito.com/uruguay/la-contradiccion-y-la-incertidumbre-tienen-la-eventual-desescalada-la-guerra-comercial-estados-unidos-y-china-n6138908>

<sup>8</sup> Yapur F., 11/04/2025. El tercer paro general fue un éxito rotundo. *Página12*. Fecha de consulta 20/04/2025. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/817359-el-tercer-paro-general-fue-un-exito-rotundo>

<sup>9</sup> *El Cronista* 09/06/2024. El ajuste del gobierno impacta de forma desigual en las provincias: en cuáles se profundiza la desinversión. Fecha de consulta 20/04/2025. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/ciencia-y-tecnologia-el-ajuste-del-gobierno-impacta-de-forma-desigual-en-las-provincias-en-cuales-se-profundiza-la-desinversion/>

<sup>10</sup> *La Voz del Interior*, 11/04/2025. Levantar el cepo, flotación del dólar y acuerdos. Todas las medidas que anunciaron Caputo y el BCRA. Fecha de consulta 23/04/2025. <https://www.lavoz.com.ar/politica/levantar-el-cepo-flotacion-del-dolar-y-acuerdos-todas-las-medidas-que-anunciaron-caputo-y-el-bcra/>

<sup>11</sup> INDEC 23/04/2025. Fecha de consulta 23/04/2025. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-168>

<sup>12</sup> INDEC 23/04/2025. Fecha de consulta 23/04/2025. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-168>

Factores sociales: a nivel social el país está atravesando una fuerte crisis debido a las políticas que se fueron implementando durante el gobierno de Javier Milei. El poder adquisitivo de los trabajadores sufrió un deterioro importante dado que la evolución del índice de salario está por debajo de la inflación acumulada.<sup>13</sup>

Respecto a los hábitos alimenticios hay una tendencia de concientización hacia una alimentación orgánica y saludable, partiendo de la premisa *somos lo que comemos*, los consumidores son cada vez más rigurosos a la hora de ingerir alimentos.<sup>14</sup>

Factores tecnológicos: en la actualidad es inminente estar atravesado por las innovaciones tecnológicas. Existen sistemas de gestión de software, I.A, blockchain entre otras, que mejora y optimizan los procesos de la cadena de suministro. Permite la conexión entre los distintos sectores lo que reduce los errores, optimiza el tiempo.<sup>15</sup>

Factores ecológicos: al igual que sucede con el consumo de alimentos, las personas fueron adquiriendo consciencia y educación ambiental a lo largo del tiempo. En inminente los efectos que están produciendo el calentamiento global en el mundo. Si bien Argentina no firmó el *Pacto del futuro*<sup>16</sup> propuesto en la agenda 2030 donde se propone trabajar, entre otras cosas, el calentamiento global, en el país existen leyes donde se regular las actividades<sup>17</sup>. En la provincia de Córdoba cuentan con una ley de política ambiental y una normativa ambiental.<sup>18</sup>

Factores legales: en el país existen legislaciones que garantizan el cumplimiento de las normas de calidad y seguridad alimentaria como la disposición 11362/2024. Con el

---

<sup>13</sup> INFOBAE 31/03/2025. Fecha de consulta 20/04/2025. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/03/31/significativa-caida-de-la-tasa-de-pobreza-paso-de-529-a-381/>

<sup>14</sup> CAME 04/11/2024. Fecha de consulta 20/04/2025. Recuperado de <https://www.redcame.org.ar/novedades/13993/5-tendencias-que-transforman-el-mercado-de-alimentos>

<sup>15</sup> Cad&Lan 12/09/2023. Tecnología en la cadena de suministro. Fecha de consulta 20/04/2025. Recuperado de <https://www.cadlan.com/noticias/tecnologia-en-la-cadena-de-suministro/>

<sup>16</sup> TN 18/11/2024. Que objetivos establece la agenda 2030 de la ONU que Milei se negó a apoyar en el G20. Fecha de consulta 20/04/2025. Recuperado de [https://tn.com.ar/politica/2024/11/18/que-objetivos-establece-la-agenda-2030-de-la-onu-que-milei-se-nego-a-apoyar-en-el-g20/?gad\\_source=1&gbraid=0AAAAADLqQANGWWNSowgehUt0cnldGP5qI&gclid=CjwKCAjwq7fABhB2EiwAwk-YbJL68luxjhXQMtomI\\_PNR3LSnynX4uVNwhAcfhHqpBDSWMwBeMFv1BoCk0cQAvD\\_BwE](https://tn.com.ar/politica/2024/11/18/que-objetivos-establece-la-agenda-2030-de-la-onu-que-milei-se-nego-a-apoyar-en-el-g20/?gad_source=1&gbraid=0AAAAADLqQANGWWNSowgehUt0cnldGP5qI&gclid=CjwKCAjwq7fABhB2EiwAwk-YbJL68luxjhXQMtomI_PNR3LSnynX4uVNwhAcfhHqpBDSWMwBeMFv1BoCk0cQAvD_BwE)

<sup>17</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca 27/06/2014. Fecha de consulta 20/04/2025. Recuperado de [https://magyp.gob.ar/sitio/areas/d\\_recursos\\_humanos/concurso/normativa/archivos/000001\\_Leyes/000000\\_LEY%2010.208%20POL%20C3%ADitica%20Ambiental%20Provincial.pdf](https://magyp.gob.ar/sitio/areas/d_recursos_humanos/concurso/normativa/archivos/000001_Leyes/000000_LEY%2010.208%20POL%20C3%ADitica%20Ambiental%20Provincial.pdf)

<sup>18</sup> Ministerio de Ambiente y Economía circular <https://ambiente.cba.gov.ar/normativa-ambiental/>

objetivo de simplificar los procesos en lo referido a la importación y exportación de alimentos el poder ejecutivo modificó el decreto 2126/71 para fortalecer la integridad económica.<sup>19</sup> Insistiendo con la temática de alimentación consciente, Argentina mediante la ley 27.642 promueve la alimentación saludable.<sup>20</sup> Esto generó un impacto en la industria alimentaria dado que se debió incorporar el sello de advertencia de nutrientes críticos.<sup>21</sup>

### *Análisis PORTER*

Para realizar el análisis del micro entorno usaremos como herramienta las 5 fuerzas de Porter:

Poder de negociación de los clientes: los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, farmacias, bares y confiterías, librerías, comedores, donde tienen escasos recursos y no tienen medios para transportar mercadería. Si bien los clientes no tienen capacidad de negociación de precios y financiación, debido a la alta competencia de proveedores el cliente puede cambiar fácilmente de distribuidor por lo que el poder de negociación del cliente respecto de la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L es alto.

Poder de negociación con los proveedores: la empresa comercializa productos de grandes marcas como Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak. Gracias al volumen de compra y el poco nivel de endeudamiento que tiene la empresa consigue descuentos importantes. Al

---

<sup>19</sup> Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica 2024. Fecha de consulta 20/04/2025. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/disposici%C3%B3n-11362-2024-407673/texto>

<sup>20</sup> *El Litoral* 20/01/2025. Nueva normativa para la importación y exportación de envases. Fecha de consulta 20/07/2025. Recuperado de [https://www.ellitoral.com/politica/importacion-exportacion-alimentos-envases-decreto352025-caa-certificaciones-internacionales-comercio-seguridadalimentaria-normas-codexalimentarius\\_0\\_sadjDJxzXS.html](https://www.ellitoral.com/politica/importacion-exportacion-alimentos-envases-decreto352025-caa-certificaciones-internacionales-comercio-seguridadalimentaria-normas-codexalimentarius_0_sadjDJxzXS.html)

<sup>21</sup> Brenda Filkestein. 08/07/2023. Legislación alimentaria en Argentina: una nueva era en la industria de A&B. Fecha de consulta 20/04/2025. *The Food Tech*. Recuperado de <https://thefoodtech.com/columnistas/legislacion-alimentaria-en-argentina-una-nueva-era-en-la-industria-de-ab/>

ser todas empresas multinacionales, el poder de negociación de los mismos sobre la empresa es alto.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Si bien es factible que se instalen nuevas empresas, los costos de inversión y desarrollo para adquirir la estructura son altos, sumado a la fidelización de los clientes y las barreras de entrada que hay en el mercado. Aún así, pueden realizarse la instalación de nuevos competidores incluso las grandes cadenas de supermercado que operan con bajos costos y financiación en las compras.

Amenaza de productos sustitutos: las ventas e-commerce representan una nueva forma de consumo. Esto se determina no solo por la rapidez de llegada al consumidor final sino por la financiación que se suele ofrecer en la compra.

Rivalidad entre competidores: entre las compañías que compiten en la industria, hay dos grandes grupos de competidores: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventa y entrega a domicilio.

### Análisis FODA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Falta de un departamento de RRHH.	• Trayectoria en el mercado.
• Falta de herramientas digitales en los procesos de comunicación.	• Relación con los clientes.
• Control manual de procesos.	• Corto plazo de entrega.
• No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.	• Buena relación con los proveedores.
• No realizan procesos formales de selección de personal.	• Precios competitivos.
• No se realiza el proceso de inducción.	• Buena relación con sus empleados.
• La forma de promoción interna.	• Baja rotación de personal.
• No cuenta con canales formales de comunicación.	• Buena organización financiera.
• No cuenta con Líderes Coach.	• Perfil solidario.
• Control de stock.	• Ubicación estratégica de sus centros de distribución.
• No cuenta con planes de capacitación.	• Captación de clientes mediante el boca en boca.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
• Incertidumbre política.	• Capacidad de expansión geográfica.
• Volatilidad de los precios.	• Implementación de venta e-commerce
• Desregulación de importaciones.	• Aplicación de nuevas tecnologías
• Instalación de empresas extranjeras.	• Incorporación de productos importados para la venta.
• Cambio de paradigma laboral en las nuevas generaciones.	• Identificación de nichos o mercados donde la competencia no se desarrolla.
• Cambios en los hábitos alimenticios.	
• Incrementos de los costos fijos por la quita de subsidios a los serv.	
• Auge por la venta e-commerce.	

Fortalezas: La buena relación que mantiene tanto con sus proveedores como con sus clientes hace que la empresa tenga rotación de stock de mercaderías así como también

fondos disponibles para el cumplimiento del pago a sus proveedores. Esto posiciona positivamente su imagen en el mercado. A su vez, tiene buena relación con sus empleados lo que hace que tenga baja rotación de personal.

Debilidades: No desarrolla un proceso de capacitación del personal por lo que no cuenta con líderes coach para llevar adelante planes estratégicos organizacionales así como tampoco la gestión de la motivación del equipo de trabajo.

La falta de un plan de comunicación interna tiene como consecuencia que la información no fluya de manera clara, que los empleados estén desinformados, que no se sientan parte de la empresa e impacta negativamente en el clima laboral así como también en la baja de la productividad.

No utiliza herramientas de comunicación digital dentro de la organización por lo que la misma es poco interactiva y selectiva o excluyente ya que no circula de manera fluida, ágil, rápida ni eficiente.

Oportunidades: Las nuevas tecnologías aplicadas a los procesos de recepción y distribución de la mercadería en de las empresas es fundamental en esta era para optimizar tareas así como también las herramientas de canales digitales de comunicación, ya que la empresa no los utiliza.

Amenazas: La desregulación de precios y la inestabilidad del dólar impactan en la planificación de compra de los clientes ya que antes situaciones como éstas, especulan respecto de cuándo y cómo comprar.

Por otra parte, la incorporación de las nuevas generaciones en el mercado laboral lleva a las empresas tradicionales a transformar la visión conservadora respecto de la cultura y valores siendo necesario transitar la gestión del cambio cultural así como enfocarse en la marca empleadora a fin de atraer y retener los nuevos talentos.

De acuerdo a lo relevado a lo largo del análisis de la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L la mayor problemática radica en que no cuenta con un Departamento de RR.HH que administre, organice y coordine los 170 empleados que posee.

No aplica ninguna estrategia de comunicación interna, mantiene los canales de comunicación tradicionales y no se ha modernizado con la comunicación digital, sin mantener ningún protocolo por lo que la comunicación no es clara ni fluida.

Para la provisión de recursos humanos, en el proceso de reclutamiento y selección utilizan métodos de reclutamiento interno y externo. Para el reclutamiento externo opta por métodos antiguos y menos eficaces recibiendo un CV en la empresa y para puestos de alta responsabilidad buscan mediante aviso en los diarios y en Instagram. Internamente la selección para ascender es por antigüedad y confianza. Los criterios de selección que utilizan no son profesionalizados. Esto demuestra que de los pasos previstos para esta etapa, se apegan a los pasos básicos de reclutamiento y selección del personal y se hace el proceso de manera profesional. Si bien cuentan con la descripción y análisis de puestos, los movimientos horizontales o ascensos se realizan basados en experiencia y confianza. Esto significa que no se evalúan las habilidades y competencias requeridas para tal puesto. No cuenta con un proceso de inducción por lo que el empleado aprende la tarea mientras desempeña su trabajo, lo que hace que sea más probable caer en errores que se podría evitar si se tuviesen los conocimientos previos y en lo que respectivo a las liquidaciones de sueldo, se realiza desde la administración.

La empresa no tiene un plan de desarrollo del personal mediante el cual se potencien las habilidades y conocimientos del equipo de trabajo por lo que no cuentan con líderes coach. Esto hace que la toma de decisiones esté centralizada generando demoras en los procesos y tareas.

Si bien existe una encuesta de clima organizacional, se desconocen los resultados. Los empleados mantienen una buena relación con los directivos de la empresa, pero no hay certeza de que sea bueno el clima laboral.

## Marco teórico

Luego de análisis realizado en A. J. & J.A. Redolfi S.R.L se pudo observar que cuenta con inconvenientes en la gestión de sus recursos humanos por lo que se hará hincapié en dos cuestiones fundamentales las cuales son *comunicación interna* y *liderazgo coach*.

Se define la comunicación organizacional como el proceso mediante el cual las personas intercambian información dentro de la organización (Chiavenato, 2009). En este sentido, la comunicación interna es un conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo a su vez al logro de los objetivos organizacionales (Cuenca y Verazzi, 2018). Asimismo, esta comunicación interna puede ser informal, generada por las relaciones interpersonales de los miembros, o formal caracterizada por ser emitida por canales oficiales. Por otra parte, esta comunicación formal puede ser horizontal producida entre empleados del mismo segmento o vertical ascendente donde el flujo de información circula de los niveles bajos hacia los superiores y vertical descendente donde esa información fluye desde los niveles superiores a los inferiores (Chiavenato 2009). Así pues, la función de la comunicación interna es garantizar que la transmisión de la información sea eficaz a todas las personas de la empresa así como también fomentar el diálogo. Esto hará que esa información sea fluida y clara evitando malos entendidos y agilizando los procesos de trabajo ampliando la productividad, aumentando la participación de los empleados, facilitando el intercambio de ideas. Es por eso que es fundamental contar con una buena comunicación interna dado que tiene impacto en la cultura organizacional, moldea la forma de relacionarse, encausa intereses positivamente a los resultados de la empresa, crea valores y normas de identidad hacia los empleados así como también transmite una imagen positiva aumentando la reputación de la empresa. (Cuenca y Verazzi 2020). Siguiendo los lineamientos de las autoras, la mala implementación de la comunicación trae aparejado una serie de problemas que afecta a la organización en su conjunto. Impacta negativamente en la motivación y productividad dado que la falta de claridad o el uso de canales inadecuados y las barreras en la comunicación generaran que los empleados puedan sentirse desvalorizados, desmotivados y desinformados, generándose conflictos

internos lo que desemboca en mayor rotación del personal. Por otra parte, se dificulta y/o retrasa la toma de decisiones y a su vez conlleva a errores en la ejecución de tareas.

Para optimizar el desarrollo de la comunicación interna es importante destacar las herramientas digitales. La comunicación 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tiene la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente y descendente, se enfoca en maximizar la interacción (Alejandro Formanchuk 2010).

Por otra parte, además de la comunicación interna hay que abordar el tema de liderazgo. El liderazgo es entendido como un proceso o como una propiedad. Como proceso es la influencia no autoritaria ejercida en el cumplimiento de los anhelos grupales y como propiedad, son todos aquellos rasgos que presentan quienes tienen influencia o carisma en los individuos (Blanco Villegas, L., Rodríguez Bravo, L., Galeano López, L., Rengifo Pasiminio, L., Tello Castrillón, C.) En suma de lo dicho, siguiendo los pensamientos de Goleman (2013), el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que, con entusiasmo, trabajen hacia un objetivo común y clasifica los tipos de liderazgo de acuerdo al enfoque y efecto en las emociones de los demás como: autoritario, coach, conciliador, democrático, ejemplarizante y coercitivo. Sin embargo, para abordar esta temática se propone un nuevo estilo de liderazgo que proviene del *coaching*. Para eso se define el *coaching* como un proceso de apoyo y acompañamiento a una persona o grupo para que logren sus objetivos personales o profesionales identificando sus fortalezas y debilidades. En suma de lo anterior, el líder coach es aquel que potencia continuamente las habilidades y capacidades de los colaboradores para su desempeño dentro de la organización. El coach es concebido como un líder creativo, empático, profesional y escuchado por sus compañeros (Blanco Villegas, L., Rodríguez Bravo, L., Galeano López, L., Rengifo Pasiminio, L., Tello Castrillón, C.).

Entonces queda demostrado ante lo dicho que es necesario contar con líderes coach en la organización entendiendo que son capaces de gestionar los recursos para influir no solo en el clima laboral sino también de los resultados que espera la empresa, generando un ambiente de confianza preparado para el recambio organizacional.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

La empresa Redolfi no cuenta con un departamento de recursos humanos así como tampoco terciariza el servicio. Esto hace que el reclutamiento y selección del personal se realice de manera intuitiva utilizando técnicas básicas y propias de selección como es ascenso por antigüedad y confianza. Así mismo, no cuenta con un proceso de capacitación de los empleados sino que la forma de aprendizaje de las tareas es mediante la práctica diaria. Esta situación genera la falta de adaptación a los cambios, desconocimiento de la tarea a realizar en caso de cambio de puesto, pérdida de talento, menor productividad y pérdida de competitividad en el mercado.

Por otra parte, no cuenta con un plan estratégico de comunicación por lo que el flujo de información no circula de manera adecuada por toda la organización. Esto impacta directamente en la cultura y clima organizacional por lo que se genera desconfianza y una menor productividad de los empleados, toda vez que dicha información no es clara ni conocida por todos los empleados.

Por último, no cuenta con la presencia y formación de líderes coach entrenados para gestionar los equipos de trabajo, su desarrollo personal e integración así como también para la contribución de los objetivos organizacionales. Esto hará que los empleados se encuentren desmotivados y tengan poco compromiso, exista mal clima laboral generándose conflictos y se dificulte el cumplimiento de objetivos.

### *Justificación del problema*

La empresa no cuenta con un plan estratégico de comunicación interna. La falta de ese plan estratégico de comunicación es una problemática en las empresas de hoy porque siguiendo lo dicho por Chiavenato (2000) en las empresas debe existir y operar la comunicación dado que la misma forma y gestiona todo lo que depende de ella. Además, la falta de comunicación digital genera desigualdad porque hay asimetría entre los emisores y receptores, es decir, entre los que generan el contenido y los que están habilitados para leerlo y aceptarlo. Los empleados tiene que abrir caminos propios

dentro de la organización para participar y así reducir el miedo a opinar contribuyendo positivamente a los intereses de la misma (Alejandro Formanchuk 2010).

A su vez, la falta del departamento mencionado impacta sobre el proceso de selección y reclutamiento del personal al momento de seleccionar los nuevos integrantes para los puestos de trabajo porque el mismo se realiza de manera improvisada y poco profesionalizada. Esto puede generar consecuencias o fenómenos internos que condicionan la actitud y comportamiento del personal (Chiavenato 2007).

Por otra parte, la empresa no cuenta con líderes coach, es fundamental tener en cuenta que éstos transforman la realidad que se torna compleja en el entorno organizacional y en esta transformación, ejercen influencia positiva en los empleados creando una visión y misión compartidas con la empresa (Blanco Villegas, L., Rodríguez Bravo, L., Galeano López, L., Rengifo Pasiminio, L., Tello Castrillón, C.). Por esta razón, no contar con líderes coach capacitados genera un impacto negativo en la cultura organizacional, en la motivación de los empleados y en la consecución de los objetivos organizacionales.

### *Conclusión diagnóstica*

De acuerdo a lo relevado en la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L su problemática se basa en que no cuenta con un plan de estratégico de comunicación, así como tampoco se fomenta la comunicación digital. Sumado a lo anterior, no cuenta con un proceso de desarrollo del personal formando *líderes coach* para administrar y gestionar los recursos humanos.

Expuesto todo esto, se llevara a cabo un plan de implementación donde se propone la ejecución de un plan de comunicación dentro de la organización utilizando herramientas digitales 2.0. Esto traerá aparejado beneficios en la fluidez y claridad de la comunicación así como también, la participación del personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización aumentando su rentabilidad y corrigiendo procesos internos de trabajo. También producirá una integración generacional atrayendo al segmento de personas que comprende la *generación de cristal*.

Asimismo, se implementará un plan de capacitación de líderes coach formando y desarrollando habilidades de los mismos para conducir a los equipos de trabajo en concordancia con los objetivos organizacionales. Esto hará que el personal se mantenga

motivado, se sienta parte de la empresa, desarrollen habilidades y confianza, se generen condiciones de desarrollo y crecimiento interno y se mejore el clima laboral **en el largo plazo.**

La suma de la implementación de un plan de comunicación utilizando herramientas digitales junto a la formación de líderes coach traerá aparejada la integración de todas las áreas de la empresa en el corto plazo fortaleciendo la cultura organizacional.

## Plan de implementación

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Mejorar el clima laboral y la comunicación interna mediante un plan de comunicación interna y formación líderes coach en la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L durante el periodo agosto 2025 y julio 2027.

#### *Objetivos específicos*

Transformar el estilo de liderazgo tradicional en liderazgo coach mediante la implementación de capacitaciones de los mandos medios para administrar y gestionar los recursos humanos.

Fomentar el sentido de pertenencia mediante el liderazgo coach para alinear los objetivos organizacionales con los de los colaboradores.

Generar canales de comunicación que atraviese todas las direcciones de la misma para que todos los colaboradores de la empresa se mantengan informados, integrados y motivados.

Implementar el uso de herramientas digitales como medio de comunicación interna dentro de toda la estructura que posee la empresa para integración de todas las áreas fortaleciendo la cultura organizacional.

### *Alcance*

#### *Alcance geográfico*

El plan de implementación incluye a toda la empresa y su estructura definida por el centro principal de distribución en José María Salguero N° 445 de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba y sus respectivas sucursales ubicadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba.

#### *Alcance temporal*

El plan de implementación se desarrollara en el periodo comprendido entre agosto 2025 y julio 2027.

## Acciones

### *Generar canales de comunicación interna incluyendo herramientas digitales*

Se implementaran en cada centro de distribución dos tableros digitales para difundir mensajes, videos, presentaciones o anuncios institucionales así como también saludos de cumpleaños, aniversarios, entre otros. Los mismos serán colocados en los espacios comunes en forma separada para que la totalidad de los colaboradores puedan visualizarlo o bien en lugares donde forzosamente se deba transitar dentro de la empresa. Esta herramienta facilita la comprensión del mensaje que se transmite dado que aparte del texto se puede acompañar con imágenes, además brinda una visión rápida utilizando datos claves. El impacto se medirá exponiendo mensajes motivacionales que luego, cuando se realice la encuesta de clima, se incluirá una pregunta al respecto para determinar si la emisión de los mensajes tiene alcance. El costo de cada TV es de \$218.249 sumando así un costo total de \$2.182.490. La instalación de los mismos estará prevista para el día 11 de Agosto. La limitación para esta propuesta se encuentra en el interés del colaborador en lo expuesto en los tableros.

A su vez, se propone la implementación de la herramienta digital *Intranet*. Esta herramienta es muy utilizada en las empresas que cuentan con varios empleados y puntos de venta descentralizados porque todo el personal tiene a disposición la información en el mismo momento, además podrán suministrarse contenidos que se relacionen con los valores, la misión y visión y la cultura organizacional.

En suma, se implementara el uso del correo institucional lo que le otorgara a la empresa fuerza en la imagen institucional así como también seguridad y privacidad en la comunicación interna y externa. Cada empleado de la empresa contara con un correo electrónico que servirá de punto de partida para generar un usuario en la plataforma *teams* y a su vez recibir mediante el mismo las mismas comunicaciones formales así como cualquier tipo de información. El costo de implementación es de \$1.495.300 anual y su limitación del uso radica en los dispositivos que puedan tener los colaboradores ya que puede que su teléfono no soporte la función y por su puesto de trabajo dentro de la empresa no tengan ordenador.

Como se menciona anteriormente, se implementara el uso de *Microsoft Teams*, esta herramienta facilita la comunicación, gestión de tareas, intercambio de archivos y edición conjunta de los mismos y se puede usar en ordenadores de escritorio así como también en celulares. Dado que no cuenta con servicio de correo electrónico, el correo

institucional será el usuario para registrarse en dicha aplicación. Esta plataforma permite mantener conectados a todos los integrantes de la organización independientemente del lugar geográfico en el que se encuentre. Así podrán compartir no solo tareas sino también experiencias. Para llevar adelante la implementación de estas herramientas será indispensable contar con el compromiso de los niveles de supervisión ya que para poner la puesta en marcha será necesario, como primer paso, recabar información del todo el personal a cargo para identificarlos luego como un usuario dentro del sistema por lo que se hará la primer semana de agosto comprendida entre el 4 y el 8 del mes. Esto lo harán mediante el envío de un cuestionario por Whatsapp solicitando la información necesaria para la creación de perfiles. A su vez, la herramienta *Microsoft Teams*, tiene un soporte explicativo mediante el cual los encargados tomaran conocimiento del uso y manejo de la herramienta para luego transmitir esos conocimientos a sus colaboradores. En cuatro encuentros de 60 minutos, los encargados capacitaran a los colaboradores sobre el uso de la herramienta. El uso de estas plataformas se llevara a cabo a partir del mes de septiembre 2025. El costo para su implementación es de 3650 EUR anual, teniendo en cuenta la cotización del mismo a valor BNA \$1.386 arroja con costo anual de \$5.058.900. La limitación del uso radica principalmente en que los colaboradores no cuenten con teléfonos celulares aptos para dicha plataforma y a su vez el puesto de trabajo no tenga dispuesto un ordenador a y su vez en las dificultades que presente la herramienta en su uso.

Se propone realizar quincenalmente reuniones de trabajo entre el gerente de cada departamento con sus respectivos colaboradores bajo la modalidad de desayuno empresarial. Para llevar a cabo esta reunión, dos días hábiles anteriores a la misma el gerente del departamento deberá enviarle por correo electrónico institucional al personal involucrado, así como también se mostrará el mensaje en el tablero digital, el tema a desarrollar dando la oportunidad de que se preparen y realicen propuestas u observaciones generando un *feedback* entre los directivos, supervisores y colaboradores. Esta acción permitirá generar un ambiente más relajado para la comunicación y colaboración de los empleados, buscando como objetivo fortalecer la creatividad de los mismo dejando fluir propuestas innovadoras de mejora así como también generar un espacio de reconocimientos y logros celebrando el trabajo del equipo. Si el departamento cuenta con un supervisor, éste oficiará de moderador. Caso contrario, el moderador será seleccionado de acuerdo a mayor antigüedad e irá rotando por cada reunión. Éste tendrá como tarea fomentar la participación activa y evitar que se desvíe

el tema principal de la reunión. La misma se desarrollara en las inmediaciones del centro James Craik, en la sala prevista que posee la empresa para reuniones y será la primera el 4 de agosto. Para el desarrollo de esta propuesta se incurrirá en un costo de \$128.603,55 por cada reunión. La limitación en esta propuesta puede centrarse en la ausencia del personal el día de las reuniones.

A su vez, se realizaran mensualmente reuniones de trabajo entre los encargados de cada sede, los gerentes de departamento y el gerente general. Por un lado se expondrán los temas importantes recabados de las reuniones previstas entre los gerentes y los colaboradores evaluando si hubo propuestas de mejoras o sugerencias que sean relevantes para tratarlas, en caso de ser afirmativo se trataran en esta reunión. Por otra parte, se hablará de los objetivos comerciales previstos, formas de llevarlos a cabo así como también cualquier otra cuestión que surja ya sea comercial o de índole operativa. Esta reunión se desarrollará en las instalaciones del Centro de distribución de James Craik prevista la primera para 25 de julio. El costo de este encuentro está estipulado en \$200.000 por cada encuentro sumando el viático de combustible. La distancia entre los centros de distribución y el centro de James Craik distan entre 150 y 200 km por lo que se abonara 10 litros de combustible cada 100 km recorridos por lo que se estima un costo de \$112.400. En caso de que asistan en transporte público se abonara el valor del pasaje. La limitación para esta propuesta radica en no tener la certeza de que los agentes convocados tengan vehículo para trasladarse o bien si el transporte público tiene asistencia desde su punto de origen al punto de encuentro así como también las licencias ya estipuladas.

Esta acción fomentara la interacción del equipo de trabajo con sus superiores teniendo el espacio de integración y expresión en cuestiones relacionada con la organización, por lo que se mejorara la comunicación interna ascendente y se fomentara el sentido de pertenencia lo que se verá reflejado posteriormente en el clima laboral así como también en la rotación y ausencias del personal.

Para medir el impacto que generan el uso y la utilidad de las herramientas digitales se utilizara la estadística de métricas de interacciones, servicio que ofrecen las herramientas digitales.

#### *Capacitación en liderazgo coach de mandos medios*

Desarrollar líderes *coach* en la empresa es fundamental para potenciar las habilidades y aptitudes del equipo de trabajo logrando así un mayor desempeño de los mismos.

Mejorar el clima laboral creando un ambiente de motivación y confianza donde los colaboradores se sienten valorados. Para lograr esto, se propone brindarle capacitación a los mandos medios de liderazgo y *coaching*.

Se propone el curso dictado por la UTN denominado “Fundamentos del liderazgo y del coaching” estando a cargo del mismo el profesor Claudio Alejandro Fernández. Dado que la propuesta está basada en principio en los mandos medios, los agentes involucrados para la capacitación serán: Supervisor de vendedores, Jefe de depósito y logística y los 4 encargados de las sucursales.

La capacitación consta de 8 clases *on line* en vivo de una hora de duración cada clase. A su vez, la plataforma propone el material para descargar, el acceso a las grabaciones de las clases y el acompañamiento constante de tutores. El contenido de la capacitación se divide en dos módulos, uno por cada tema siendo: Módulo 1, Liderazgo y motivación y el Modulo 2, Trabajo en equipo y *coaching*. la metodología de evaluación consta de la lectura y visualización de todos los contenidos, entrega y aprobación de actividades y terminando con una evaluación integradora final. La finalización de dicho curso le otorgara al cursante un certificado de aprobación. Se dictara durante el mes de septiembre y octubre. El costo de esta herramienta es de \$321.935 por persona, siendo en este caso el costo total \$1.931.610 (Anexo). Las limitaciones de esta acción radican en que el colaborador no realice el curso a consciencia. Para la medición del impacto y la utilidad de los cursos sobre los mandos medios se realizara una encuesta a sus subordinados antes de que realicen los cursos y serán comparativos los resultados cuando terminado el periodo de implementación de todas las herramientas se vuelva a realizar una nueva encuesta de clima organizacional.

### Medición de la propuesta

El marco temporal de la implementación de la propuesta de la generación de los canales de comunicación interna y la capacitación de liderazgo *coach* se detalla a continuación en el siguiente diagrama de *Gantt*. Se muestra el horizonte temporal de un año donde al final del primero se realizara una encuesta de clima y satisfacción laboral y posteriormente se repetirá las actividades del diagrama hacia el año siguiente.

Acciones específicas	Tareas	Mes												
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
Generar canales de comunicación interna incluyendo herramientas digitales	Recabar Base de Datos	■												
	Reunión de Gtes		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Reunión con colaboradores		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Colocación de tableros digitales	■												
	Uso de tableros digitales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Uso de Intranet		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Capacitación de <i>Teams</i>	■	■											
	Uso de <i>Teams</i>			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Capacitación de Liderazgo <i>Coach</i> de mandos medios	Curso de capacitación			■	■								
Encuesta de clima y satisfacción laboral													■	

De acuerdo a lo detallado en las acciones específicas, el presupuesto global se detalla de la siguiente manera:

Reunión de Gerentes, encargados de sucursal y Gerente General, el desayuno por persona tiene un costo de \$25.000 siendo los agentes involucrados para estas reuniones 8 por lo que el costo total por encuentro mensual es de \$200.000. A su vez se calcula el pago de traslado al centro de distribución James Craik donde por las distancias de las sucursales se promedian 300 km ida y vuelta cada uno. En este caso se abonara 10 litros de nafta premium por cada 100 km recorridos. Teniendo en cuenta los 4 encargados de las sucursales a razón de 300 km cada uno por encuentro, tenemos un total de 120 litros a razón de \$1405 el precio del combustible (Anexo 2). El costo total del combustible asciendo a \$168.600 por encuentro. (Anexo 3)

Reunión entre Gerente y supervisor de departamento y colaboradores, el desayuno consta de infusiones como té y café con medias lunas. El costo del café asciende a \$59.900 y el té a \$11.626,88. Por otra parte las medialunas tienen un costo de \$45.000. El costo de vasos térmicos y servilletas asciende a \$28.154,40. El costo total mensual de estos encuentros es de \$261.208,16.(Anexo 4)

Para la emisión de los mensajes institucionales se propone adquirir 10 tv de 32 pulgadas cuyo costo es de \$218.249 cada uno.(Anexo 5)

La implementación de las herramientas digitales como intranet y Microsoft Teams tienen un costo de 3650EUR anual que a cotización según BNA \$1.386 arroja un total de \$2.529.450 A su vez, la implementación del correo institucional tiene un costo de \$2.199 cada casilla de correo por lo que el costo mensual será de \$373.830. (Anexo 6)

Finalmente el curso de capacitación tiene un costo por colaborador de \$321.935 y de acuerdo a los agentes involucrados el costo total es de \$1.931.610 (Anexo 7).

Acción	Costo Mensual	Cant de personas	Costo Anual
Reunión de Gte. Gral y Gtes	Desayuno \$25.000	8	\$ 1.597.248,96
	Movilidad \$168.600		
Reunión de Gtes y colaboradores	Café \$59.900	169	\$ 2.211.600
	Té \$11.626,88		
	Medialunas \$45.000		
	Descartables \$28.154,40		
Tablero Digital	\$218.249 c/tv	10 tv	\$ 2.182.490
Correo institucional	\$373830 (\$2199 x persona)	170	\$ 4.485.960
Intranet y Microsoft Teams	\$ 210.787,50	170	\$ 2.529.450
Capacitación de Liderazgo Coach	\$ 321.935	6	\$ 1.931.610
Honorarios RRHH	10% sobre el costo total del proyecto		\$ 1.493.836
			\$ 14.938.358,96
			<b>\$ 16.432.195</b>

En relación a lo detallado en la tabla anterior la inversión para llevar adelante el plan de implementación es de \$16.432.195.

#### *Evaluación de la propuesta*

Transcurrido el año de la implementación del plan de comunicación interna y la capacitación de liderazgo *coach* se realizara una encuesta de satisfacción laboral cuyo resultado brindará datos para la realización de un diagnóstico de clima organizacional y

así, se conocerá el impacto y los cambios que las acciones planteadas han realizado en la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Allí se podrá determinar si dichas acciones han mejorado el clima laboral, si existen áreas de mejora identificando cuales acciones han fracasado y utilizar esos datos recabados para compararlos con el rendimiento y productividad de la empresa.

La implementación del plan propuesto sobre la comunicación interna y el liderazgo *coach* traerá beneficios económicos en la empresa a largo plazo porque se propone trabajar sobre variables que impactan directamente en la productividad de los empleados como motivación, clima laboral, capacitación de habilidades y conocimientos, uso de recursos y herramientas digitales.

## Conclusión

En relación a lo relevado sobre el caso de la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L se pudo observar que tiene deficiencias en sus canales de comunicación interna, así como también la falta de desarrollo de talentos de sus mandos medios, dejando de lado la importancia de contar con líderes *coach* para la gestión de los equipos de trabajo.

En consecuencia, se propone la implementación de un plan de comunicación interna que incluye, mas allá de los canales tradicionales, la incorporación de herramientas digitales con el objetivo de que la información atraviese a toda la organización de manera clara y efectiva, logrando como resultado final un impacto positivo tanto en el clima laboral como en la productividad.

Además, se insta a la empresa a capacitar a los mandos medios en liderazgo *coach* para que los mismos desarrollen las aptitudes necesarias y puedan así, potenciar las habilidades de los equipos de trabajo, motivarlos y encausar los objetivos individuales con los de la empresa.

La suma de la implementación de un plan de comunicación interna y el liderazgo *coach*, generará en la empresa el escenario óptimo para que la misma logre mejores rendimientos productivos, resultado de la mejora del clima laboral y la internalización por parte de los colaboradores de la misión, visión y valores de la empresa.

### *Recomendaciones*

De acuerdo al análisis realizado, esta consultora recomienda crear un manual corporativo donde se exprese la normativa interna, los objetivos de la empresa, así como también la visión, misión y valores. Así, los nuevos empleados tendrán conocimientos generales de la empresa al ingresar a trabajar a su alcance.

Por otra parte, se recomienda la creación de un departamento de Recursos Humanos lo que le permitirá profesionalizar los procesos que comprende dicho departamento tales como reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo del talento, llevar a cabo evaluaciones de desempeño y gestionar la totalidad de los empleados que conforman la empresa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L.

## *Bibliografía*

- Blanco Villegas, L. M. (II.), Rodríguez Bravo, L. C. (II.) y Galeano López, L. Y. (II.) (2022). *Coaching para el cambio de la cultura organizacional*: (1 ed.). Cali, Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3° ed.). México, D.F. Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano* (3° ed.). México, D.F. Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Cuenca, J. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. Editorial UOC.
- Cuenca Fontbona, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC
- Formanchuk, Alejandro. *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. – Buenos Aires : Edición Formanchuk & Asociados, 2010.
- Goleman, D. (2013) *Liderazgo, El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España. Ediciones B, S.A.

## *Referencias*

ARCA (2025). Fecha de consulta 20/04/2025. Recuperado de

<https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/sitio/contenido/novedad/ver.aspx?id=3101>

Hernández Picado, S. (30/12/2022). Liderazgo estratégico moderno y capital intelectual como ejes para la mejora de los resultados empresariales en las Pymes. *Revista de Investigación ADEN*. Recuperado de

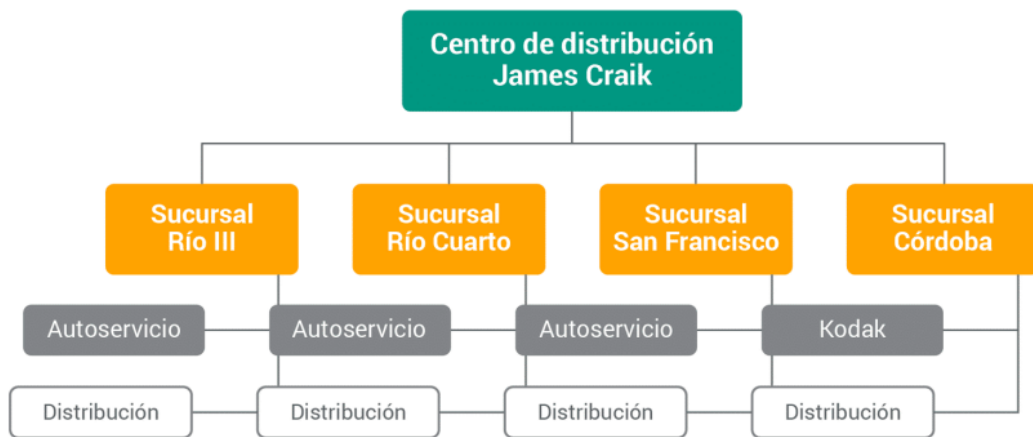
<https://ojs.aden.org/experior/article/view/11/11>

Peña Acuña, B., Caldevilla Dominguez, D., Batalla Navarro, P. (07/2017) *Revista Latinoamericana de comunicación*. Tres casos de empresas internacionales con éxito:

Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/160/16057382018/16057382018.pdf>

Anexo I

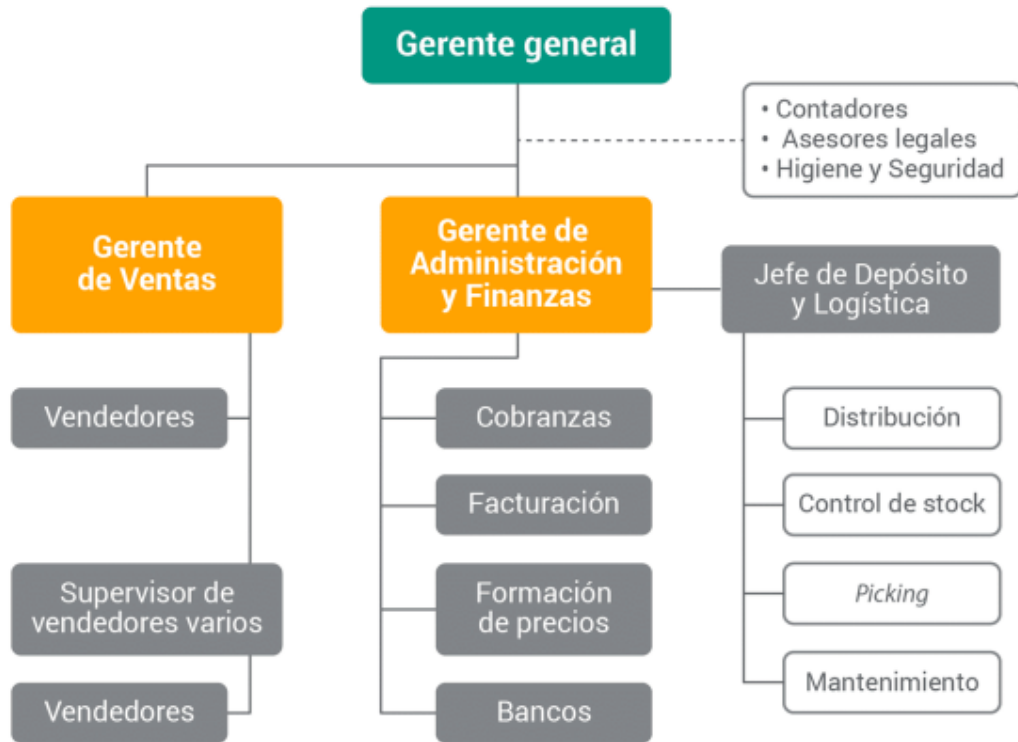
Figura 1: Organigrama de sucursales



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

Activa  
Ve a Coi

Figura 2: Organigrama Centro de James Craik



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

Anexo 2 <https://surtidores.com.ar/precios/>

Tabla de precios

Producto	1128	1151	1173	1194	1173	1186						
Producto	1394	1422	1449	1474	1389	1405						
Producto	1143	1170	1188	1209	1178	1191						
Producto	1392	1420	1448	1472	1360	1379						
Producto	899	744	800	837	870	905	941	992	1059	1048	1077	1108
Producto	962	918	987	1033	1074	1117	1162	1226	1309	1296	1332	1370
Producto	736	784	843	883	918	941	979	1032	1084	1062	1092	1123
Producto	938	998	1073	1123	1167	1196	1244	1312	1334	1307	1343	1368
Producto	156.80	163.10	169.30	176.10	184.70	195.80	204.60	210.50	214.50	248	311	553
Producto	197.40	209.10	217	225.70	232.70	251.30	262.60	308.70	308.70	318	395	684
Producto	168.40	175.10	181.8	189.10	198.40	210.30	219.80	258.40	258.40	266	328	591
Producto	236	250.50	259.90	270.30	278.70	287.10	300.00	352.70	352.70	363	444	744
Producto	90.40	99	109.9	109.9	120.30	120.30	120.30	131.60	131.60	138.20	145.10	150.90
Producto	104.80	116.90	132.10	132.1	147.30	147.30	147.30	161.10	161.10	169.20	177.70	185.90
Producto	84.90	93	103.2	103.2	113.40	128.1	128.10	136.20	136.20	145.70	155.90	162.10

*Anexo 3*

Nuevo

## Desayuno Para Eventos De Empresas O Sociales



\$ 25.000

en 3 meses de \$ 14000 al mes

Nuevo | +5mil vendidos

4.9 ★★★★★ (281)

### Oferta! Te Green Hills Clásico 100 Saquitos En Sobres

MÁS VENDIDO 2º en Té



\$ 7.856

**\$ 5.813<sup>44</sup>** 26% OFF

Nuevo | +5mil vendidos

4.6 ★★★★★ (42)

### Café Cabrales En Saquitos 5 Gr X 18 Saquitos



**\$ 5.999**

Nuevo | +5 vendidos

Medialunas X 1 Docena - Dina

1 / 4



\$ 3.000

Nuevo | +100 vendidos

4.8 ★★★★★ (9)

Vaso Termico Descartable 240cc Tergopol Cafe Caliente X 100u

1 / 7



Color: Blanco

\$ 8.278<sup>90</sup>

Nuevo | +10mil vendidos

4.7 ★★★★★ (256)

Servilleta 33x32 Elegante Papel Mesa X 1000 Un Blanco (290)

MÁS VENDIDO 3° en Servilletas de Papel



Color: Blanco

~~\$12.605~~

**\$ 11.596**<sup>60</sup> 8% OFF

## Anexo 5

[Ver más productos marca Quint](#)

Nuevo | +1000 vendidos

4.7 ★★★★★ (558)

Smart Tv Quint 32 Pulgadas Qt3-32gtv2024 Google Tv Lh

**MÁS VENDIDO** 2° en Televisores

1 / 11



\$ 331.999

**\$ 218.249** 34% OFF

The screenshot shows the top section of the intranet.ai website. The navigation bar includes the logo, menu items like 'Por qué intranet.ai', 'Precios', 'Funcionalidades', and 'Partner', a 'Prueba gratuita' button, and a 'Menú' icon. A pink banner below the navigation bar states: 'This page is also available in English. Change current language by clicking here'. The main content area features a video player with the title 'La mejor Intranet SharePoint Lista para usar'. To the left of the video, the text reads: 'Intranet SharePoint. Lista para usar. Desde 3.650 €/año.' Below this, there are four bullet points: 'Basada al 100% en SharePoint Online.', 'Ya integrada con Microsoft 365 y Viva.', 'Con funciones para la comunicación y la experiencia del empleado.', and 'Con un diseño personalizable.' and 'Enriquecida con inteligencia artificial.' A 'Descubre más' button is located below the text. A Windows activation watermark is visible in the bottom right corner of the browser window.

The screenshot shows a different section of the intranet.ai website. The navigation bar is identical to the previous screenshot. Below the pink language banner, there is a large black circle with a pink ring and the text 'Operativa en 24 horas desde la compra.' To the right, a section titled 'Con herramientas listas para usar, para maximizar su inversión en Microsoft 365.' features a grid of seven Microsoft 365 application icons: OneDrive, Word, Outlook, Teams, SharePoint, PowerPoint, and Excel. Below this, a blue and orange banner reads 'Con habilidades certificadas por Microsoft' and 'Cree su lugar de trabajo digital con nuestros expertos en comunicación y Microsoft 365.' A Windows activation watermark is visible in the bottom right corner.

<https://www.hostinger.com/ar/correo-corporativo>

Configurá tu correo profesional en minutos

Elegí tu plan de email

Business Starter	Business Premium
999	2.199

<https://www.bna.com.ar/Personas>

LA NACION

### Cotización del dólar hoy

Dólar oficial	Dólar blue	Dólar tarjeta	Dólar turista
Compra: \$1163,13 Venta: \$1205,86	Compra: \$1145,00 Venta: \$1165,00	Venta: \$1567,62	Venta: \$1567,62
	Dólar MEP	Dólar mayorista	Euro
	Venta: \$1190,88	Venta: \$1184,50	Compra: \$1311,00 Venta: \$1386,00

Anexo 7 <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching?id=999199652>

The screenshot shows a web browser displaying the course page for 'Fundamentos del Liderazgo y el coaching' on the SCEU (Centro de E-Learning) platform. The page layout includes a header with the course title and a navigation bar. The main content area is divided into several sections:

- Presentación:** A text block describing the course's focus on leadership and coaching fundamentals, including a list of topics like 'El liderazgo en situaciones críticas' and 'El coaching como herramienta para el desarrollo personal y profesional'.
- Modalidad: A distancia:** A section highlighting course features such as '100% a distancia', 'Material descargable', 'Acompañamiento de tutores', and 'En vivo o pasado o sus grabaciones'.
- Objetivo general:** A statement about the course's goal to provide theoretical and practical knowledge for leadership and coaching.
- Objetivos específicos:** A list of specific learning objectives.
- Información de inscripción:** A sidebar on the right containing details about the course duration (4 Semanas), the number of credits (12), and the price (Precio de \$228 a \$248 IVA).
- Botones de acción:** Buttons for 'Inscribirse ahora' and 'Consultar con un asesor'.
- Métodos de pago:** A section listing various payment methods including credit cards (Visa, Mastercard, Amex) and bank transfers.

The browser's address bar shows the URL: <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching?id=999199652>. The page also features a search bar and a 'Finalizar actualización' button in the top right corner.