

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de Caso

**Propuesta de plan de comunicación interna y formación
de líderes coach en A. J. & J. A. Redolfi SRL**

Alumno: Edwin Jenkins

DNI: 24.450.888

Legajo: VRHU17716

Córdoba 2022

Agradecimientos

Quisiera agradecer a la Universidad Siglo 21 y a todos los que hacen posible esta dinámica de estudio, porque de no ser así, nunca hubiera podido llevar a cabo la Licenciatura, la cual pude comenzar a mis 42 años de edad.

Agradecerle también a mi esposa e hijos que tanto me apoyaron a lo largo de toda la carrera, por siempre confiar en que iba a poder terminar la carrera y por tenerme toda la paciencia en mis días de estudio y exámenes. Creo firmemente que, sin la ayuda de ellos, no me hubiera sido posible hacer llegado hasta aquí.

Y, sobre todo, a mi Dios, a quien amo con todo mi corazón, quien me ha fortalecido, y me dado siempre la capacidad para entender, comprender y hacer de esta carrera algo maravilloso.

Cada vez que miro hacia atrás, y ver como a pesar de quedar sin trabajo, y haber emprendido de cero la formación de la consultora de RR/HH que hoy ya está en funcionamiento, digo, realmente Dios ha sido bueno conmigo.

Han sido cuatro años de muchísimo esfuerzo y horas dedicadas para llegar hasta la recta final. Mi familia y mis amigos son testigos de esto. Pero hoy ya finalizando, continúo esforzándome para llegar a la meta trazada, la tan deseada y esperada Licenciatura de Recursos Humanos.

Resumen

Este TFG - Reporte de Caso, se realizó sobre la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada su casa central en James Craik, provincia de Córdoba.

El trabajo que se desarrolló, fue el de analizar primeramente la situación actual de la empresa y el entorno de la misma, ya que su crecimiento y expansión generó algunos inconvenientes de comunicación interna y en el liderazgo por no contar básicamente con un departamento de recursos humanos.

Por tal motivo, se desarrolló un plan de implementación para darle solución a dichos problemas, se propuso un plan de comunicación interna, el uso de herramientas digitales para mejorar la comunicación y trabajar el liderazgo coach en los mandos medios para fortalecer el flujo de información y el desarrollo de las tareas afectadas a la gestión de personal. Se implementó esta propuesta y se logró un mayor beneficio en la comunicación interna de los sectores de la empresa, como así también la productividad de la misma, ya que la adquisición de competencias coach y manejo de herramientas digitales para la comunicación interna, produjeron que las metas y desafíos que tenían como organización, fueran alcanzados.

El impacto de propuesta realizada, produjo una rentabilidad para la empresa de 1,28% sobre la inversión realizada.

Palabras claves: comunicación, liderazgo coach, herramientas digitales.

Abstract

This TFG - Case Report was carried out on the family business A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, located at its headquarters in James Craik, province of Córdoba.

The one that was developed was the work of first analyzing the current situation of the company and its environment, since its growth and expansion generated some internal communication and leadership problems due to the lack of a human resources department. For this reason, an implementation plan was developed to solve these problems, an internal communication plan was proposed, the use of digital tools to improve communication and work on the coach leadership in middle management to strengthen the flow of information and the development of tasks has been affected by personnel management. This proposal was implemented and a greater benefit was achieved in the internal communication of the company's sectors, as well as its productivity, since the acquisition of coach skills and management of digital tools for internal communication, produced that the goals and challenges that they had as an organization, were achieved.

The impact of the proposal made produced a profitability for the company of 1,28% on the investment made.

Keywords: communication, leadership coach, digital tools.

Índice

Introducción	pág. 4
Análisis de situación	pág. 7
<i>Análisis Pestel</i>	pág. 9
<i>Análisis 5 Fuerzas Competitivas de Porter</i>	pág. 11
<i>Análisis Foda</i>	pág. 12
Marco teórico	pág. 15
Administración de recursos humanos	pág. 15
Comunicación interna	pág. 16
Liderazgo coach	pág. 17
Diagnóstico y discusión	pág. 18
Plan de implementación	pág. 20
<i>Objetivos generales</i>	pág. 20
<i>Objetivos específicos</i>	pág. 20
<i>Alcance</i>	pág. 20
<i>Acciones</i>	pág. 20
<i>Medición de la implementación</i>	pág. 23
<i>Evaluación de impacto de la propuesta</i>	pág. 24
Conclusiones	pág. 27
Recomendaciones.....	pág. 27
Bibliografía	pág. 28
Anexos	
<i>Anexo 1: Acciones a realizar para la comunicación interna</i>	
<i>Anexo 2: Beneficios de la implementación de la herramienta digital Workplace</i>	
<i>Anexo 3: Contenidos temas a trabajar en la capacitación de líderes coach</i>	

Introducción

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi, de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, lleva 50 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 autoservicios 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.

La casa central, ubicada en la localidad de James Craik (provincia de Córdoba) cuenta con una flota propia de vehículos para la distribución y servicio a sus clientes y un plantel compuesto por 170 empleados.

En los comienzos, la empresa estaba conformada por dos hermanos que adquirieron un negocio de cigarrería, bazar y librería, pero al cabo de algunos años, tomaron distintos caminos, uno con el negocio original y el otro con el rubro de distribución, dando comienzo a Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho. A finales de los años 90, se formó una nueva sociedad: Distribuidora Redolfi S.R.L. dedicada a la distribución de helados y productos congelados.

La empresa se fue expandiendo sumando nuevos socios, clientes y empleados, desarrollando servicios de diferenciación, lo cual permitió llegar a ser una empresa más competitiva alcanzando la creación de nuevos autoservicios y negocios.

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

Dado el crecimiento de la empresa y el aumento del número del personal, es imprescindible fortalecer la comunicación interna de la misma, ya que, aunque cuenta con su respectivo organigrama y sistema de jerarquía de comunicación directa entre los sectores, es necesario la utilización de herramientas para mejorar el flujo de información y feedback con todos los sectores.

Con la incorporación de los nuevos socios y las nuevas generaciones, se pueden capitalizar los aportes de cada uno de ellos y de esta manera sumar a la empresa una visión diferente y la utilización de las nuevas tecnologías.

La utilización de las nuevas tecnologías a través de los teléfonos celulares, establecen un nuevo e innovador canal de comunicación interna que facilita, no solo el flujo de información sino también la participación e implicación en la cultura corporativa de la compañía y compromiso de sus empleados/as. Las nuevas tendencias en comunicación comportan la utilización de los nuevos social media para generar y dinamizar contenidos a través de las nuevas aplicaciones favoreciendo la comunicación transversal en la organización.

Además, indican que “para desarrollar el plan de comunicación interna es básico el rol de los equipos directivos que, junto al departamento de recursos humanos y el de comunicación, alinean la cultura corporativa con el proyecto empresarial”. (Puebla y Montero, 2018, p.125)

“Las aplicaciones para dispositivos móviles se han convertido en un nuevo instrumento de comunicación que crece exponencialmente, y es utilizado frecuentemente por las personas debido a la facilidad de uso que proporciona la telefonía móvil. (Puebla y Montero, 2018, p.116).

La implementación de las nuevas tecnologías, darán a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, grandes beneficios en la seguridad y rapidez de los procesos aumentando la eficiencia de los mismos. Al facilitar la comunicación dentro de la compañía, con la utilización de e-mail, chats o video llamadas, se podrá impulsar el trabajo en equipo, la retroalimentación y el intercambio de información, haciendo que se mantenga la cohesión y el enfoque de cada área. De esta manera, nuestros empleados estarán al tanto de la información y novedades de la empresa y la misma podrá responder competitiva y satisfactoriamente las demandas de los clientes, se logrará un clima laboral óptimo que permita fortalecer la productividad en toda la empresa.

Cristina Neller (2016), en su trabajo de grado “La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina”, expone como tema central la gestión de la comunicación interna de Hewlett Packard Argentina, y expone mediante métodos de investigación de tipos exploratorios, descriptivos, cuantitativos y cualitativos, los puntos débiles o faltantes para lograr una comunicación interna que logre el impacto deseado.

También, explica la importancia de transmitir información formal para que todo empleado pueda identificarse con la empresa y establecer objetivos compartidos. Tener este enfoque, nos ayudaría a mejorar en la formalización de procedimientos comunicacionales.

Los aportes de Neller (2016), ayudan a valorar la importancia de la comunicación formal y la necesidad de una auditoría actualizada para verificar la correcta utilización, y de esta manera lograr en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, un mejor desempeño de las partes involucradas, mejoras en el clima laboral y la tranquilidad de saber que las tareas se están realizando de manera satisfactoria.

Petrocco, N. A. (2019). ¿Para qué Líderes Coach en las Organizaciones? (Trabajo Final de Graduación) Universidad Siglo XXI. Argentina, en un trabajo de investigación del tipo descriptivo entrevistó a un coach profesional y encuestó a cincuenta y dos gerentes de sucursales del Banco Santander Río del Gran Bs As y a partir de allí, se enfocó en demostrar la importancia que en las organizaciones se permita el desarrollo de los líderes coach.

A través de este reporte, queda expuesta la necesidad de formación en liderazgo coach y competencias, para facilitar el aprendizaje de los colaboradores y ayudarlos a alcanzar las metas trazadas. Además, ayuda a observar las situaciones con mayor claridad, encontrar soluciones antes los problemas que puedan aparecer y crear estrategias.

Los beneficios del Liderazgo Coach, se podrán ver reflejados directamente en la implementación de los planes de comunicación, en la toma de decisiones, en la delegación de responsabilidades y también, acompañaría a los colaboradores en los periodos de adaptación a los cambios que puedan surgir y fomentaría el crecimiento personal, incrementado la productividad y la satisfacción de los clientes.

Por tal motivo, es de suma importancia que todos los líderes y los mandos medios, realicen capacitaciones y entrenamientos coach para adaptarse en las diferentes metodologías que están enfocadas en los distintos logros de objetivos.

Análisis de situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ha tenido un crecimiento exponencial a lo largo de sus cincuenta años de trayectoria.

Su crecimiento se ve reflejado en el sector mayorista, y con la adquisición de nuevos clientes, ha podido traspasar las fronteras de la provincia de Córdoba.

Michelena, Gonzalo (2021), en su presentación “A. J. & J. A. REDOLFI S. R. L.”, expresa la principal misión de la empresa, en atender las necesidades de todos sus clientes, brindando un servicio de calidad y excelencia en la distribución, seguir sumando una gran variedad de productos de primeras marcas, continuar la tarea de preservar su amplia trayectoria empresarial, sin descuidar la posibilidad de brindarles a sus empleados la oportunidad de crecer dentro de la empresa.

Como empresa, tienen el desafío de mostrarse como una empresa líder en el mercado, abierto a nuevas posibilidades de negocios, contando con una cartera variada de proveedores, buscando siempre la solvencia y rentabilidad, distinguiéndose por un servicio excelente para sus clientes, logrando alianzas sostenidas en el tiempo y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados.

Es importante el preservar el carácter familiar de la empresa con la contribución positiva de la comunidad.

Los valores de la empresa, se basan en el respeto, la ética, la confianza, la dedicación, honrando el trabajo de todos y con el desafío de crecer y desarrollar el máximo potencial que tiene la empresa, con un sentido de equipo en la toma de decisiones y consultas permanentes a los directivos.

Han entendido la responsabilidad social y comunitaria de tal manera que siempre buscan el beneficio del pueblo de origen, colaborando desinteresadamente en lo que se necesite.

Respecto a la gestión del personal, la empresa esta diagramada a través de un organigrama sectorizado por jerarquías y descripción de puestos.

Las encuestas de clima organizacional que se han realizado, no se han tenido en cuenta y no se registraron los resultados, quizás por no contar con un sector de recursos humanos para realizar dicha tarea.

Los procesos de selección de personal no existen, solo se reciben los CV y se evalúan solo cuando hay necesidad de cubrir una vacante.

Los empleados aprenden sus tareas en los mismos puestos de trabajo, ya que no cuentan con un proceso de inducción. Esto da como resultado altos márgenes de error e inconvenientes con el rendimiento de cada uno de los colaboradores.

Para el desarrollo de las políticas de crecimiento o promoción, utilizan la promoción interna por antigüedad, lo cual conlleva el riesgo de que personal no capacitado ni idóneo para el puesto lo ocupe solo por tener la antigüedad y no el conocimiento necesario para las tareas a realizar. En el área de depósito ya han aparecido estos inconvenientes.

El proceso de comercialización consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas. Cada una de ellas posee, a su vez, subetapas.

Los pedidos se realizan al centro de distribución a través de internet, y los pedidos de las ventas realizadas por cada vendedor, se efectúan a través de dispositivos móviles con wifi.

Se solicitan los pedidos con 24 horas de anterioridad según el día que le corresponda a cada sucursal.

La empresa tiene un sistema informático para determinar la mercadería que deberá reponer, según un estimativo de la demanda semanal/anual, además puede ser modificado por el encargado de compras, según las ofertas de sus proveedores, y la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock de algún producto.

Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor.

Para realizar este control, no existe un sistema informatizado (códigos de barras), sino que se hace de forma manual.

Para finalizar, las ventas se realizan sin restricciones, no tienen exigencia de compras mínimas o máximas, sino únicamente requisitos tributarios. Como forma de pago el 80% es efectivo y el 20% restante se cobra a los 7/15/21 días.

Si bien la empresa no cuenta con un área de higiene y seguridad, tienen inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, pero patrocinan eventos y equipos deportivos para darse a conocer y estar presentes en la comunidad.

En cuanto al contexto general de la empresa, se describen los aspectos más importantes mediante un *Análisis PESTEL*, tal y como indican sus siglas, el mismo hace referencia a los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Laborales en los que se encuentra la sociedad en la que se encuentra inmersa la organización.

Análisis PESTEL

- *Variables políticas:*

El gobierno nacional lanzó en el año 2020 y lo mantuvo durante el 2021, un Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020 donde establece diferentes medidas dada la emergencia sanitaria, para contener la propagación del coronavirus, restringiendo horarios de circulación y horarios de apertura y cierre de los negocios, empresas y comercios y de esta manera se vieron afectadas gran cantidad de actividades en los diferentes rubros.

Otras de las disposiciones del gobierno de nuestra nación, fue la Resolución 281/2021, que dispuso transitoriamente la fijación de precios máximos de venta al consumidor final, lo cual afectó negativamente a la empresa.

A través del DNU 413/2021 publicado en el Boletín Oficial, el Poder Ejecutivo Nacional prorrogó la prohibición de los despidos y suspensiones hasta el próximo 31 de diciembre de 2021, en el marco de la emergencia pública en materia sanitaria declarada por la Ley 27.541.

- *Variables económicas:*

Según el INDEC, el nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en julio de 2021 un alza mensual de 3,0% y un aumento interanual de 51,8%.

El Gobierno estableció un nuevo aumento en el precio del biodiesel y el bioetanol, que se usan para la fabricación de combustibles. La medida fue comunicada en dos resoluciones publicadas este lunes en el Boletín Oficial.

Una inflación que cada vez más se acerca al 50%. Un dólar oficial anestesiado por las intervenciones del Banco Central, que empezó a encender las alarmas por la brecha con los tipos de cambio paralelo. Un rebote de la economía en 2021, pero por consecuencia de la caída récord que se registró el año pasado.

La pandemia y el aislamiento social generaron un aumento en la pobreza urbana que se elevó y alcanzó un 40,6% de la población en el primer semestre de 2021, y 10,7% argentinos están en la indigencia. La pobreza infantil, de niños menores de 14 años, llega al 54,3%.

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado expandir el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

Esos son algunas de las proyecciones y análisis que hacen los economistas del mercado sobre la Argentina para este año, en un escenario de elecciones legislativas y una campaña de vacunación que ilumina el túnel de salida de la pandemia.

- *Variables sociales:*

En el primer trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población, alcanzó el 46,3%, la tasa de empleo (TE) que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total se ubicó en 41,6%; y la tasa de desocupación (TD) personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA se ubicó en 10,2%.

La pandemia sigue afectando la normalidad del funcionamiento en el ámbito laboral, afectando la asistencia de los empleados, la movilización normal por algunas restricciones en el transporte público y la implementación del trabajo remoto, ya que no siempre están dadas las condiciones para realizarlo de esa manera.

- *Variables tecnológicas:*

En el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 82,9%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 utilizan internet.

Hubo un incremento de las ventas electrónicas, sin necesidad de utilizar los canales de compra y venta tradicionales.

- *Variables Ecológicas:*

La construcción de una industria segura, saludable y sostenible, como establece el Marco estratégico para la industria de alimentación y bebidas, llevara a mejorar la eficiencia y se adentra en la necesidad de promover una producción y consumo sostenibles.

- *Variables Legales:*

El Gobierno Nacional a través del Decreto 413/2021 DECNU-2021-413-APN-PTE - Prohibiciones de despidos y suspensiones. Prórroga, en fecha 28 de junio de 2021, publicó en el boletín oficial del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 413 del año 2021.

Como consecuencia de dicha norma, y al igual que ocurrió con la doble indemnización, se ha decidido mantener hasta el 31 de diciembre del año 2021 la prohibición de despidos sin justa causa y/o por falta o disminución de trabajo, la cual fuera sancionada mediante el decreto 329/20 y prorrogado sucesivamente hasta la fecha. Esta ley, imposibilita reestructurar los diferentes sectores de la empresa.

Análisis 5 Fuerzas Competitivas de Porter

- *Rivalidad entre competidores:*

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, tiene una competencia real que son las diversas empresas que también ofrecen productos en el mercado minorista y mayorista, con similares modalidades de ventas.

Su distinción, se hace evidente en calidad de servicio, la rapidez en las entregas de los pedidos a sus clientes, precios con los cuales puede competir y un muy buen respaldo en el asesoramiento comercial para sus clientes.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores.*

La amenaza que tiene la empresa en función al ingreso de nuevos competidores, es que se incorporen grandes cadenas en el mismo mercado y la posibilidad que sus competidores amplíen la comercialización de productos similares.

- *Poder de negociación de los consumidores:*

La empresa no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra.

La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

- *Poder de negociación de los 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. De esta manera, la empresa tiene un alto poder de negociación con los proveedores.

- *Amenaza de ingresos de productos sustitutos:*

La empresa cuenta con una gran variedad de productos, y aun la exclusividad de distribución de algunos productos de forma oficial. Esto último, favorece al momento de decidir del cliente donde conseguir ese tipo de productos.

Análisis FODA

Se realizó un *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*, para analizar la situación en que se encuentra la empresa.

Fortalezas:

- Comercialización de productos de primera marca.
- Atención personalizada.

- Sesenta años de trayectoria.
- Variedad de productos.
- Precios competitivos.
- Distribución eficaz y ágil.
- Exclusividad de productos.
- Cercanía con el cliente.

Oportunidades:

- Nuevos locales comerciales fuera de la provincia de Córdoba.
- Posibilidad de crecimiento con la creación del nuevo centro de distribución.
- Aumento de volumen de ventas.
- Creación de una marca propia.
- Mejoramiento en la gestión de Recursos Humanos.

Debilidades:

- No contar con un departamento de Recursos Humanos.
- No tener inducción ni evaluación de puestos.
- Falta de planes de capacitación.
- Falta de estandarización de los procesos de selección de personal.
- Mala comunicación con los empleados.

Amenazas:

- Situación política y social. Pandemia.
- Competidores mayoristas y minoristas.
- Pérdida del personal por no contar con planes de carrera y crecimiento.
- Avance de competidores con grandes superficies.

Fuente: Elaboración propia.

Desde una mira profesional desde los Recursos Humanos, se puede observar que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., se ha desarrollado de una manera creciente en todas sus actividades comerciales y de logística, lo cual demuestra la capacidad a nivel comercial, ya que, a pesar de las restricciones, la situación de pandemia que se atraviesa, han logrado no solo permanecer en el mercado, sino también crecer y expandirse alcanzando las metas trazadas.

Dado dicho crecimiento y la falta de profesionalización en las áreas de los recursos humanos, se han evidenciado inconvenientes en los procesos de selección de personal, inducción en los diferentes puestos, capacitación anticipada para los puestos y evaluación de las competencias para las tareas a realizar.

La falta de capacitación de los líderes de áreas para afrontar los problemas que fueron surgiendo en medio del crecimiento, sumado a que no se ha establecido una inversión en plasmar a los empleados la misión, visión y cultura organizacional que la empresa posee, ha generado en la empresa, ciertos malestares en los diferentes sectores de trabajo.

No haber invertido en el desarrollo del clima laboral y los canales de comunicación de la empresa, también ha perjudicado el óptimo desarrollo de crecimiento paralelo al crecimiento en estructura comercial de la misma.

A. J. & J. A. Redolfi está atravesando una etapa crucial en su desarrollo y crecimiento, y el apoyo desde un departamento de Recursos Humanos, será indispensable para lograr el sostenimiento, la capacitación, la intervención y aporte profesionalizado, para lograr los mejores resultados en todos los frentes y desafíos por venir.

El no compromiso hacia la profesionalización de las áreas internas de la empresa, está perjudicando el crecimiento integral de la misma, lo cual provoca descontentos y desanimo en el personal al ver los reiterados problemas por los cuales atraviesan a diario y tampoco observan que se esté invirtiendo en lograr las mejoras necesarias para crear en la empresa un mejor clima laboral.

Marco teórico

En el presente apartado del marco teórico, se exponen las principales teorías y los conceptos más relevantes para lograr un mejor entendimiento de la problemática y las posibles soluciones de las mismas.

Las temáticas que se van a trabajar son: Administración de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Liderazgo Coach, como elementos críticos y de aplicación analítica.

Chiavenato (2011), menciona que las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí que llevan a cabo ciertas actividades, operando con insumos o recursos, para conseguir resultados esperados, ya sea, información, energía o materia interactuando con el sistema o entorno que la rodea constantemente.

Administración de Recursos Humanos

La alta competitividad, en cuanto a la calidad del producto, calidad de atención y servicios por parte de las empresas, como así también un favorable clima laboral, son factores que determinaran el éxito o el fracaso de las mismas.

Werthe y Davis (2008), proponen que la Administración de Recursos Humanos en una empresa, debe considerarse de manera estratégica, ya que incide directamente sobre el desempeño del personal como también sobre la obtención de los objetivos de las organizaciones. El capital humano es mucho más que un recurso, es la manera de potenciar los resultados de una organización. Por lo tanto, se reconoce a las personas como aliados que contribuyen activamente a la eficacia de la organización. En este sentido Werthe y Davis (2008) afirman: “El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (p. 8)

Chiavenato (2011), expresa que la administración de recursos humanos, consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p. 104)

Chiavenato (1999) explica que la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. (p. 2)

Comunicación interna

La comunicación interna es una estrategia para gestionar e integrar el equipo humano de una empresa. Se utiliza, para informar y en otras para motivar, persuadir, recordar o explicar contenido de interés que aumente la productividad de los empleados. Es un recurso de gran importancia a la hora de perseguir los objetivos corporativos, Ritter (2008) expresa que saber utilizar eficientemente esta herramienta permitirá el éxito en la gestión.

La utilización de herramientas digitales como Workplace, fortalecen la comunicación y conectan a todos los miembros de las empresas, incluso si trabajan de manera remota.

Villafañe (2002), recalca la importancia de la comunicación interna, para apoyar estructuralmente el proyecto organizacional, independientemente de cual sea la orientación estratégica de la compañía en términos de gestión. La relevancia de la misma queda supeditada al rol que ésta le conceda en términos de desarrollo y competitividad a sus recursos humanos.

Robbins (1999) sostiene que la comunicación interna se divide en tres tipos:

- Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización.
- Comunicación descendente: en este caso la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo.

- Comunicación lateral: se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, del mismo nivel.

Liderazgo Coach

El coaching es un proceso conversacional destinado a facilitar el aprendizaje y promover cambios que expandan las conductas hacia nuevos umbrales de posibilidades, en función del logro de los resultados propuestos.

Según Rafael Echeverría (2009) los directivos de las empresas van a requerir desarrollar competencias de un coach con el motivo de disponer de distinciones y habilidades para captar obstáculos que impacten directamente en el desempeño y el aprendizaje del personal limitando la acción y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos.

En cuanto al liderazgo coach, el autor parte realizando la siguiente diferenciación:

el liderazgo es una opción y no una posición. Conducir desde el liderazgo implica en primer lugar una decisión personal con una fuerte implicancia ética acerca de la manera en que cada uno resuelve desempeñar la función asignada. (Anzorena, 2019, <https://tinyurl.com/4x3fsw>).

Echeverría (2012), expresa que los coaches son facilitadores del aprendizaje, ya que la tarea fundamental de un coach es facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje. De esta manera, se pueden alcanzar los niveles de desempeño a los que aspiran.

En resumen, una gestión en la administración de Recursos Humanos, impacta en la vida de los colaboradores y en la calidad de la gestión organizacional.

La comunicación interna produce un espacio propicio para crear y generar relaciones interpersonales con alta optimización en el flujo de la información y de esta manera, facilita la creación de vínculos de confianza en los equipos de trabajo.

El liderazgo coach, mejora el desempeño en cuanto a la potencialización de capacidades y el nivel sinergias que dan como resultado, un excelente trabajo grupal tanto en los líderes como en los trabajadores o colaboradores.

Diagnóstico y discusión

A través de lo expuesto en el desarrollo del análisis de la empresa, se pueden observar diversas problemáticas dado que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos.

La falta de profesionalización en los distintos procesos de gestión del personal, deja en evidencia un malestar por parte de sus empleados.

Se evidencian grandes inconvenientes en la comunicación interna, lo cual se ve reflejado en la falta de interacción entre los diferentes sectores de la empresa.

No se tienen en cuenta los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que solo se tienen en cuenta los CV que llegan a la empresa, y de los mismos, se van eligiendo los futuros empleados, sin tener en cuenta los pasos necesarios para un correcto proceso de reclutamiento y selección.

Tampoco se han desarrollado programas de inducción para el personal que ingresa, lo que ocasiona algunos inconvenientes, dado que los empleados que se incorporan, van aprendiendo acerca de sus tareas mientras trabajan, y esto da como resultado un gran margen de error.

Los recibos de sueldo son generados desde el área de administración, lo cual puede ocasionar errores por no contar con los conocimientos necesarios en las liquidaciones de los sueldos y en los convenios colectivos de trabajo correspondiente a cada rubro de la empresa.

Al no tener una política de promoción o ascenso de los empleados, la única opción de promoción es la interna, donde van ascendiendo en responsabilidades según el criterio de la confianza que se les tiene por parte de la gerencia de la empresa. Esto trae aparejado, que no se tienen en cuenta las competencias necesarias que cada puesto de trabajo requiere, lo que produce tener que volver atrás en las decisiones tomadas respecto a los ascensos, generando malestar en los sectores.

Los puntos mencionados como problemática dentro de la empresa, derivan de una gran informalidad en los procesos de gestión de recursos humanos, por no contar con dicho sector. Los mismos representan un riesgo para el negocio y su rentabilidad, dado que la empresa y el personal, necesitan estar alineados en las estrategias de la misma para alcanzar las metas establecidas y afrontar los desafíos que tienen frente a una alta competitividad del mercado.

Teniendo en cuenta el diagnóstico expuesto, es fundamental la implementación de un plan de comunicación interna que involucre a todos los miembros de la empresa, ya que el mismo permitirá corregir las dificultades por las que están atravesando.

La utilización de herramientas digitales, será de gran aporte para la conexión entre todos los empleados de la empresa, como así también, el fortalecimiento de las relaciones entre los diferentes sectores y la gerencia, facilitando la comunicación entre todos los miembros.

También la formación de líderes coach destinada a la gerencia y encargados de áreas, para fortalecer la confianza entre los miembros, mejorar la delegación de responsabilidades y sobre todo mejorar el clima organizacional.

La intervención de la gestión de RRHH, sumado a la implementación de un plan de comunicación con el respaldo de las herramientas digitales y la formación de líderes coach, generarán un impacto económico obteniendo mayor productividad y eficiencia y, por ende, mayores beneficios en las utilidades de la organización.

Plan de implementación

Objetivo general

Fortalecer la gestión desde los RRHH para diseñar un plan de comunicación interna, sumado a capacitar en liderazgo coach a los mandos medios en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., y de esta manera mejorar los canales de comunicación, aumentar la efectividad de las gestiones, lograr relaciones laborales productivas, mejorar el desempeño de las tareas y fomentar la cultura de crecimiento, obteniendo un incremento del 12% en la rentabilidad de la compañía.

Objetivos específicos

- Implementar herramientas digitales de comunicación para conectar a todos los miembros de la empresa (incluso si trabajan de manera remota), utilizando funciones como grupos, chat, salas y transmisión de videos en vivo, para que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto.
- Contratar un profesional del Coach Laboral para capacitar a los mandos medios en técnicas de liderazgo coach.

Alcance

- De contenido: Los temas a desarrollar serán los relacionados a la comunicación interna y el liderazgo coach. Alcanzará a todo el personal de casa central como del resto de las sucursales de la empresa para lograr una misma conexión y dinámica de trabajo.
- Temporal: La duración del proyecto será de cinco meses. Dando inicio en el mes de abril de 2022 y culminando en el mes de agosto de 2022.
- Geográfico: El proyecto se implementará tanto en la sede central de la empresa en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina, como también en el resto de las sucursales.

Acciones

Plan de comunicación interna

Dado que la productividad de una empresa está íntimamente ligada a la motivación de sus trabajadores, invertir en una buena comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. Para ello habrá que trabajar en el fortalecimiento de las

relaciones y lograr una mayor integración entre los empleados, como así también, afianzar los conceptos de Visión, Misión y Valores de la empresa a todo el personal.

Los recursos necesarios para dicha implementación, será la contratación de la Consultora Global 360, quien a través de un analista de RRHH, nos brindará el servicio profesional, como así también, el seguimiento de la gestión y asesoramiento en el desarrollo de la misma. Será necesaria la disponibilidad de la gerencia para definir los lineamientos y prioridades en forma conjunta con la Consultora.

Las acciones a realizar por el analista junto con el respaldo de la Consultora de RRHH, son las siguientes: (ver Anexo 1).

- Elaborar y difundir un manual corporativo.
- Creación de nuevos canales de comunicación.
- Buzón de sugerencias.
- Tablón de anuncios.
- Encuentros periódicos.

La contratación del analista de RRHH a través de la Consultora será a partir del mes de abril y el contrato será por 12 meses con la opción a renovarse. La duración de la puesta en marcha de la implementación del plan de comunicación interna será de 8 semanas, comenzando en el mes de abril y finalizando a fin de mayo de 2022. Luego de la implementación, se incorporará como parte de las estrategias de la empresa. El costo de la contratación asciende a \$125.000 mensuales.

Implementación de la herramienta digital Workplace

Workplace es una herramienta de comunicación que conecta a todos los miembros de la empresa, incluso si trabajan de manera remota. Usa funciones conocidas y fáciles de usar como los son los grupos de chat, salas y transmisión de videos en vivo, para que el nivel gerencial y los empleados se puedan comunicar y trabajar en conjunto.

El uso de herramienta digital de comunicación Workplace, servirá como canal para la información de las novedades de la empresa, beneficios que la empresa brinda a los empleados, información sobre desafíos, reuniones on line, metas a alcanzar, normas de seguridad, la posibilidad de completar encuestas de clima laboral y sugerencias de mejoras

y también la retroalimentación (feedback), entre los colaboradores y los mandos medios, como así también con los niveles gerenciales.

La plataforma de Workplace brinda los tutoriales gratuitos y sencillos para aprender a utilizarla, por lo que no será necesaria la contratación de servicios de capacitación para la utilización de la misma. Así mismo, la Consultora Global 360, ofreció el servicio de una persona capacitada para la implementación de la herramienta sin costo alguna para A. J. & J. A. Redolfi.

Esta capacitación tendrá una duración de 6 semanas. Dará comienzo en el mes de mayo y finalizará la segunda semana de junio de 2022. Se comenzará por el centro de distribución en James Craik y luego se continuará por las cuatro sucursales. Se brindará primero a la gerencia general, a los gerentes de cada área y jefe de sectores, y luego al resto de los empleados, incluyendo los centros de distribución. También se le ofrecerá descargar la aplicación a todo el personal en sus dispositivos móviles particulares, además de descargarla en todos los dispositivos de la compañía.

Luego de la capacitación, tanto los niveles gerenciales como el analista de RRHH serán los encargados de fomentar el uso de la herramienta entre todos los colaboradores.

Los recursos necesarios para esta implementación serán los sig.:

- El costo de la aplicación es de U\$S4 por dispositivo. Si multiplicamos ese costo por cada empleado, tendríamos un valor aprox. de \$68.000 mensuales.
- Conexión a internet en todas las áreas de trabajo.
- Disponibilidad de los dispositivos electrónicos de los empleados de la empresa para descargar la aplicación.
- Disponer de las horas necesarias para la capacitación.

Los beneficios de la herramienta digital Workplace son los siguientes: (ver Anexo 2).

- Incremento de la productividad personal:
- Trabajo a distancia y reducción oficinas:
- Mejora de comunicación entre departamentos
- Aumento de la seguridad
- Sencillez y Flexibilidad

Capacitación de líderes coach

La intervención de un coach laboral permitirá capacitar al liderazgo de la empresa para que puedan utilizar las herramientas y los fundamentos del coaching para ejercer su liderazgo.

El objetivo será que los gerentes y jefes de área, puedan aprender e incorporar las herramientas del coaching para poder acompañar a las personas de su equipo en procesos de desarrollo de su potencial, para ponerlo al servicio del objetivo que el equipo o sector debe lograr. Podrán identificar las fortalezas y talentos de cada colaborador, medir su nivel de desarrollo y aumentar el nivel de desempeño.

Así mismo, podrán trabajar con sus grupos de trabajo para identificar que competencias claves están necesitando para el puesto de trabajo que no están desarrolladas y juntos diseñar planes específicos que ayuden a implementar dichas competencias para lograr un eficiente desempeño del puesto.

De esta manera, se podrán generar los espacios propicios para la comunicación asertiva y la escucha activa, potenciando y acompañando al resto de los colaboradores, para sobrellevar los desafíos diarios que atraviesan en cada área de trabajo como así también con el resto de los empleados.

El entrenamiento de líderes coach tendrá una duración de 5 meses. Comenzará en el mes de abril y finalizará a fin de agosto de 2022. Será de manera presencial. El coach laboral será provisto por la Consultora Global 360. El entrenamiento tendrá una duración de 5 meses. Se dispondrán de 4 horas semanales divididas en 2 días a la semana.

Se comenzará por la sede central de la empresa en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina, y luego se continuará por el resto de las sucursales.

Los contenidos de los temas a trabajar se detallan en el (Anexo 3).

Los recursos necesarios para la implementación serán los sig.:

- Honorarios Consultora Global 360 por provisión de Coach Laboral, que ascienden a \$98.000 mensuales.
- Disponibilidad de espacios para reuniones de capacitación y entrenamiento coach.
- Disponibilidad horaria de los gerentes y jefes de área para los entrenamientos y capacitaciones.

- Disponibilidad por parte de la gerencia para la preparación previa de los entrenamientos, para analizar y ordenar todos los lineamientos que la empresa está necesitando.
- Proyector, pantalla, material de trabajo para las capacitaciones y los insumos para los coffee break, serán provisto por la Consultora Global 360 sin costo alguno para la empresa.

Medición de la implementación

- *Marco de tiempo para la implementación:*

Diagrama de Gantt

	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Acciones a desarrollar	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de Comunicación interna	■	■	■	■	■	■	■	■												
Implementar herramienta digital Workplace					■	■	■	■	■	■										
Capacitación en liderazgo coach	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Evaluación del impacto de la propuesta

- *Ganancia neta a obtener*

Ganancia neta al 31/12/18	\$10.417.452,07
Índice de inflación anual 2019 de 53,83%	\$5.607.714,45

Ganancia neta actualizada al 12/2019	\$16.025.166,52
Índice de inflación anual 2020 de 36,1%	\$5.785.085,11
Ganancia neta actualizada al 12/2020	\$21.810.251,63
Índice de inflación al 09/21 37%	\$8.069.793,10
Ganancia neta actualizada	\$29.880.044,74
Ganancia neta a obtener del 22%	\$6.573.609,84

- *Detalle de inversión*

Detalle	Inversión a realizar	Costo mensual	Costo primeros 5 meses	Costo por 12 meses
Contratación Consultora Global 360 por Analista de RRHH	Analista de RRHH	\$125.000,00	\$625.000,00	\$1.500.000,00
Implementación de la herramienta Workplace	App. Workplace	\$68.000,00	\$340.000,00	\$816.000,00
Honorarios Consultora por Coach Laboral	Capacitación mandos medios	\$98.000,00	\$490.000,00	\$490.000,00
Honorarios Profesional de RRHH	Diseño de propuesta	\$75.000,00	\$75.000,00	\$75.000,00
Total de inversión		\$366.000,00	\$1.530.000,00	\$2.881.000,00

Para concluir la evaluación del impacto de la propuesta, se calculó el ROI (retorno sobre la inversión) por las siglas en inglés de (return on investment).

Dicho cálculo se expresa a través de la siguiente formula:

$$\text{ROI} = (\text{ganancia} - \text{inversión}) / \text{inversión} * 100$$

Teniendo en cuenta el estado de resultados provisto por la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L y los costos de la propuesta expuesta, se obtiene la siguiente ratio:

ROI

ROI =	\$6.573.609,84	-	\$2.881.000,00	* 100
	\$2.881.000,00			
ROI =	1,281711	*	100 = 128,17	

De acuerdo a este resultado del ROI, inferimos que la empresa va a recoger una ganancia de \$128.17 por cada \$100 invertidos, por lo cual se determina que el proyecto es viable y otorgará beneficios económicos a la empresa.

Conclusión

Como conclusión, podemos decir que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L ha tenido una trayectoria marcada por el crecimiento sostenido, tanto en lo comercial como en lo patrimonial. Este crecimiento, ha sido acompañado por la incorporación de las nuevas generaciones de la familia, que han permitido darle a la empresa la solidez que hoy presenta.

Sin embargo, la expansión de la empresa no está siendo acompañada por la adecuada gestión de los recursos humanos, lo cual deja en evidencia la falta de planes de comunicación interna, la carencia de capacitación de los mandos medios, como así también la inexistencia de herramientas digitales para la fluida comunicación entre los sectores y colaboradores de la compañía.

Dadas estas situaciones, a través de los servicios de una consultora, se podrán desarrollar planes de comunicación interna para analizar las situaciones actuales de la empresa, fijando los objetivos a alcanzar, diseñando las estrategias de comunicación necesarias y llevando adelante un seguimiento del plan de acción. Mediante la utilización de herramientas digitales de comunicación, se podrán conectar a todos los miembros de la empresa y mediante la capacitación de los mandos medios con técnicas de liderazgo coach a través de un Coach Laboral, se logrará mejorar el trabajo en equipo y aumentar la productividad y rendimiento del personal.

Recomendaciones

Como recomendaciones, se resalta la importancia de la creación de un departamento de recursos humanos, para lograr la profesionalización de las diferentes áreas, como la selección y reclutamiento del nuevo personal, la evaluación de desempeño para futuros ascensos o promociones, las capacitaciones previas y acompañamientos en los diferentes puestos de trabajo de la empresa, invertir y trabajar para lograr un clima laboral favorable de trabajo, lograr una comunicación eficaz, implementar nuevas tecnologías de comunicación, como así también las capacitaciones a todo el liderazgo.

Si se logra la implementación de lo recomendado, todo el personal estará enfocado en una misma dirección, lo cual representará mayores beneficios tanto para los empleados como a toda la organización.

Bibliografía

- Puebla y Montero (2018), “Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles” en Corte Ingles España, Revista Prisma Social n°22, <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590>
- Cristina Neller (2016), “La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina”, Repositorio Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13110>
- Michelena, Gonzalo (2021), Misión Empresa “A. J. & J. A. REDOLFI S. R. L.” <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/19463>
- Petrocco, N. A. (2019). ¿Para qué Líderes Coach en las Organizaciones? (Trabajo Final de Graduación) Universidad Siglo XXI. Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17106/PETROCCO%20NI%20COLAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020, (2020), Buenos Aires-argentina <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>
- Resolución 281/2021, (2021) “Precios máximos”, Buenos Aires-Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242531/20210331>
- Decreto 413/2021 DECNU-2021-413-APN-PTE - Prohibiciones de despidos y suspensiones. Prórroga. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246102/20210628>
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf
- <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/249102/20210906>
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/a-cuanto-llegara-el-dolar-y-cual-sera-la-inflacion-en-2021-segun-los-economistas-nid11082021/>
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1tr_im21F7C133BA46.pdf

- https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/06/13/empresas/1402687653_251085.html
- [Decreto 413/2021 DECNU-2021-413-APN-PTE - Prohibiciones de despidos y suspensiones. Prórroga.](https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246102/20210628)
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246102/20210628>
- [Chiavenato, I. \(2011\). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.](file:///C:/Users/PC/Downloads/Chiavenato%20Administracion%20de%20Recursos%20Hu.pdf)
[file:///C:/Users/PC/Downloads/Chiavenato Administración de Recursos Hu.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/Chiavenato%20Administracion%20de%20Recursos%20Hu.pdf)
- [Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2000](https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf)
<https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>
- [Werther, W. y Davis K. \(2008\). Administración de Recursos Humanos El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill.](https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf)
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>
- [Mondy Wayne, Administración de recursos humanos \(México, Pearson Prentice Hall,2005\) Pag.36.](https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_Wayne_Mondy_Robert_Noel)
[https://www.academia.edu/13319770/Administracion de recursos humanos 9na edicion Wayne Mondy Robert Noe](https://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_Wayne_Mondy_Robert_Noel)
- [IDALBERTO CHIAVENATO “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill](https://filadd.com/doc/administracion-de-los-recursos-humanos-lect-2)
<https://filadd.com/doc/administracion-de-los-recursos-humanos-lect-2>
- [Robbins \(1999\), La Comunicación Interna en las Organizaciones](https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html)
<https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>
- [Echeverría, 2009, El observador y su mundo Volumen I, Echeverría y Rafael, Editorial Granica \(2009\)](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700205?token=4CA29CA048E3C0C6D99D8512D0C71A7289E96A74AABDBB61DF19FF49F6E9)
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700205?token=4CA29CA048E3C0C6D99D8512D0C71A7289E96A74AABDBB61DF19FF49F6E9>

3261460D87BD9DC285F97A06DCFF307AE436&originRegion=us-east-1&originCreation=20211003235937

Anexos

Anexo 1: Acciones a realizar para para Comunicación interna

- Elaborar y difundir un manual corporativo:

Es de gran utilidad para los nuevos empleados brindarles toda la información relevante que necesitan manejar para desarrollar su actividad profesional: los objetivos de la empresa, el organigrama de una empresa, los procedimientos básicos, las normas internas, los valores de la entidad o recursos.

Si está redactado correctamente y con todos los detalles fundamentales, el trabajador será eficaz desde, prácticamente, el primer día de su incorporación. Además, al sentirse integrado e informado su adaptación será más rápida.

- Creación de nuevos canales de comunicación:

En la era tecnológica que vivimos resulta más eficaz usar canales de comunicación interna que estimulen a los trabajadores. Crear una revista interna, por ejemplo, para plasmar de forma amena toda la información de actualidad sobre la corporación, es una manera dinámica de llegar a todos los empleados. La revista no es la única herramienta de este tipo. También pueden funcionar bien las newsletters o vídeos a través de un canal de YouTube interno.

- Buzón de sugerencias:

La comunicación interna, para que realmente funcione, debe ser bidireccional y basarse en el respeto y la confianza. No obstante, habrá temas delicados en los que el empleado no quiera dar a conocer su identidad o expresar una opinión concreta por el recelo a no ser entendido. Esto se soluciona con la colocación de un buzón de sugerencias. La empresa no puede permitirse perder buenas ideas o iniciativas por el hecho de que el empleado tenga miedo o vergüenza. Con el buzón de sugerencias se pueden recoger, de manera anónima, las inquietudes y opiniones de los trabajadores.

- Tablón de anuncios:

Para determinados temas, como situaciones puntuales, urgentes o relevantes se puede utilizar un tablón de anuncios que todos los miembros de la empresa puedan consultar. La ventaja es que evitamos saturar el correo electrónico de los empleados y, lo que es peor aún, que, al llegar demasiados emails con noticias internas, se acaben convirtiendo en spam.

- Encuentros periódicos:

La comunicación corporativa dispone de muchas herramientas escritas para fomentar la participación e integración de los empleados, pero no es suficiente. Es fundamental reunirse de manera presencial cuando sea posible para cohesionar los equipos.

Las relaciones interpersonales favorecen la comunicación y la empatía. Por eso, marcar encuentros periódicos en los que ofrecer datos y ponerse al día, son imprescindibles.

Anexo 2: Beneficios de la implementación de la herramienta digital Workplace

- Incremento de la productividad personal:

Los trabajadores que utilizan un entorno de trabajo digital para realizar su trabajo tienen un grado alto de motivación y mayor satisfacción laboral, lo que repercute en un aumento considerable de su productividad (conclusión de un estudio de Hewlett Packard Enterprise a finales del año 2018).

- Trabajo a distancia y reducción oficinas:

Gracias a trabajar en la nube, muchos empleados pueden realizar sus labores a distancia, sin necesidad de estar físicamente en las instalaciones u oficinas de la empresa y tampoco tienen que ajustarse a un horario inflexible, sino que pueden personalizar mejor su agenda. Como resultado de esta digitalización, las empresas están reduciendo sus oficinas y la productividad de sus trabajadores aumenta.

- Mejora de comunicación entre departamentos

El uso de las distintas herramientas del entorno de trabajo digital en la nube permite que el flujo de información y la comunicación entre departamentos mejore. Ya no será necesario la petición de datos entre departamentos ya que los mismos están disponibles para todos y la posibilidad de realizar videoconferencias, chats, etc. entre los mismos mejora la comunicación y acelera los tiempos.

- Aumento de la seguridad

En un entorno digital con las herramientas centralizadas, es mucho más sencillo garantizar la seguridad de los datos y proteger la propiedad intelectual de la empresa.

- Sencillez y Flexibilidad

El entorno de trabajo digital y las herramientas que lo componen permiten realizar las distintas operaciones de forma simple, permitiendo acceder a distintos proyectos a la vez. Este dinamismo da la posibilidad a los trabajadores de poder cambiar fácilmente entre herramientas si las circunstancias del trabajo lo exigen.

Anexo 3: Contenidos de los temas a trabajar en la capacitación de líderes coach

Contenido y temáticas incluidas en el curso:

- Gestión de Procesos y Liderazgo de Personas
- El Líder prestando un servicio a sus Colaboradores
- La acción sobre las Tareas y sobre las Personas
- Análisis de situaciones
- Qué, cómo, cuándo y a quién Delegar
- Identificación de Habilidades Personales para la Delegación
- El Feedback como Herramienta Directiva
- Importancia del Feedback
- Cómo dar Feedback Efectivo
- Manejo de Críticas
- El Feedback y el control emocional
- Recibir Feedback
- Cimientos de la Cultura de la Ejecución Efectiva
- Uso estratégico del tiempo de los Ejecutivos. Visión tradicional
- El Agujero Negro de las organizaciones
- Por qué no se logran los Objetivos
- Los pequeños fracasos que debilitan a la organización
- La negligencia
- La ejecución como estrategia
- La Ejecución como corazón de la Cultura Organizacional
- Por qué las personas no ejecutan
- La fortaleza emocional del Líder
- Las acciones esenciales del Líder
- La ejecución como principal trabajo del Líder
- Condiciones para la ejecución
- Síntesis de la actividad y Plan de Acción Individual.