

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



“Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach”
en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Alumno: Rusconi Sosa, Maria de los Angeles.

D.N.I.: 39.448.497

Legajo: VRHU19123

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Córdoba

2022

Agradecimientos

Este trabajo final de grado lo dedico a las personas más importantes de mi vida, quienes siempre estuvieron conmigo.

Mi mamá, Alejandra, quien me dio la vida y la posibilidad de ser quien soy, gracias por tu apoyo incondicional, por habernos dado tanto, por mis estudios y por ser siempre el pilar y el motor que me impulsa a ser mejor persona.

Mis hermanos, Roberto y Camila, que son mis grandes amigos, mis compañeros, sin ellos nada sería igual. Gracias por su alegría siempre y por acompañarme en este camino y en todos.

A mi pareja, Franco, gracias por demostrarme que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr, por impulsarme siempre a cumplir mis sueños, gracias por festejar cada logro y apoyar cada momento.

Gracias a la facultad y a mi profesor de tesis, German Muller, que me acompañaron en este proceso para convertirme en la profesional que soy hoy.

Gracias a la vida que me ha dado tanto.

Maria de los Angeles Rusconi Sosa.

Índice

Resumen.....	1
Abstract	1
Introducción	2
Marco de referencia institucional	2
Breve descripción de la problemática	3
Resumen de antecedentes.....	3
Relevancia del caso	4
Análisis de situación	5
Descripción de la situación	5
Análisis del contexto	5
Diagnóstico Organizacional	9
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	10
Marco Teórico.....	12
Diagnóstico y discusión	15
Declaración de problema.....	15
Justificación del problema.....	15
Conclusión diagnostica	16
Plan de Implementación.....	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Programa 1: Destinado a potenciar el rol del líder.....	17
Programa 2: Destinado a eficientizar la comunicación interna.....	18
Programa 3: Creación de nuevos espacios de diálogo.	20
Presupuesto.....	23
Diagrama de Gant.....	24
Conclusión y Recomendación.....	25
Anexos	26
Referencias.....	28

Resumen

El siguiente reporte de caso se realizó en la empresa encargada de la venta mayorista de productos alimenticios *Redolfi S.R.L.*, ubicada en la ciudad de James Craik en la Provincia de Córdoba.

Se realizó un análisis de situación para conocer el estado actual de la empresa y se obtuvo como diagnóstico una marcada deficiencia en la comunicación y la ausencia de liderazgo. Es por ello, que se propuso la creación de planes de comunicación y capacitaciones para potenciar la comunicación interna y la formación de líderes coach a fin de fomentar el crecimiento personal y laboral.

Con la aplicación de dicho plan se pretende mejorar la comunicación interna, generar incremento en la productividad, aumentar la satisfacción laboral y disminuir los conflictos internos.

Palabras clave: Comunicación interna, liderazgo coach, coaching, clima laboral, recursos humanos.

Abstract

The following case report was carried out in the company in charge of the wholesale sale of food products *Redolfi S.R.L.*, located in the city of James Craik in the Province of Córdoba.

A situation analysis was carried out to know the current state of this company and a marked deficiency in communication and the absence of leadership was obtained as a diagnosis. That is why the creation of communication and training plans was proposed to be able to enhance internal communication and the training of coach leaders in order to enhance personal and work growth.

With the application of this plan, it is intended to improve internal communication, generate an increase in productivity, increase job satisfaction and reduce internal conflicts.

Keywords: Internal communication, coach leadership, coaching, work environment, human resources.

Introducción

Marco de referencia institucional

A.J. & J.A Redolfi S.R.L. ubicada en James Craik, Córdoba, es una empresa familiar que cuenta con más de 50 años de trayectoria en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas y cigarrillos.

La compañía nace en el año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi adquirieron en la localidad una cigarrería, bazar y librería a la que denominaron como Redolfi Hermanos. Luego de dieciséis años de trabajo, decidieron separarse continuando Miguel con la librería y el bazar, mientras que Alonso optó por la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, quien actualmente es presidente de la empresa, quedando conformada la sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En el año 1976, se extendieron y adquirieron la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín, y en el año 1983 Massalin Particulares les ofrece la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N° 9, que comprendía desde la localidad de James Craik hasta la ciudad de Río Segundo inclusive, con lo que cuatro años más tarde instalaron una sucursal en la ciudad de Río Tercero.

En 1990 se construyó la empresa madre con la actual denominación, y también su nueva sociedad: Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.; para que pasados tres años se creara la sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados.

Con el pasar de los años, la empresa continuó su proceso de expansión, abriendo nuevas sucursales de distribución y sucursales de autoservicio. Sumado a ello, incorporaron una nueva unidad de negocios de productos Kodak en la cual participaba Ignacio Redolfi como vendedor y responsable de la misma, y Lucas Redolfi en la administración.

Para el año 2007 la sociedad queda conformada con el 85% de la propiedad a nombre de Jose Redolfi y el 15% restante fue distribuido de manera igualitaria entre los 3 hijos.

Respecto a la planta de personal, en la actualidad, la empresa cuenta con una nómina de 170 empleados distribuidos en los 4 autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y 5 distribuidoras localizadas en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto, y Córdoba Capital; además cuenta con una flota de automóviles de pequeño, mediano y gran porte para poder brindar una óptima atención a sus más de 6.000 clientes.

Cabe destacar, que aunque la empresa cuenta con un bajo nivel de rotación de personal, lo que trae aparejado que sus miembros se sientan valorados y con cierto sentido de pertenencia; no es del todo favorable, ya que ante la ausencia de un área de Recursos Humanos, no se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción adecuados; es decir, que al momento de cubrir una vacante, recurren al personal de planta con mayor antigüedad, en lugar de hacerlo con personal capacitado sobre la tarea a desempeñar, dejando de lado la real necesidad de la cobertura del puesto.

Por otra parte, la ausencia de planes de capacitación es una problemática a destacar ya que se hace mención a que las personas aprenden con la práctica diaria; lo que conlleva a un retroceso, generando incremento de costo y pérdida de tiempo.

Breve descripción de la problemática

Respecto a la problemática, se puede destacar que la empresa analizada, no posee un plan de comunicación interna ni un departamento de Recursos Humanos desarrollado; lo que trae aparejado, problemas al momento de la incorporación de personal y promociones internas, ya que no hay un proceso de reclutamiento y selección de personal, una mala o no planificada gestión de comunicación interna y una alta carencia en el liderazgo.

Resumen de antecedentes

Respecto a las problemáticas descritas y siguiendo la temática seleccionada, Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach, cabe mencionar que diversos estudios científicos concluyeron que la comunicación interna es un medio que permite a las organizaciones estructurarse en equipos, para que, mediante diferentes acciones y decisiones que se incorporan a la empresa, se pueda llegar a una mayor coordinación de las distintas áreas.

Para lograr esto, es de suma importancia la presencia de la figura de líder; ya que, como destaca Rojas Lobo (2011) es necesario que cada empleado sea consciente de su potencial y capacidades para el desarrollo de conocimientos organizativos. Esto puede lograrse, ya que el líder tiene como objetivo no solo orientar la realización efectiva de las tareas, si no también orientar el liderazgo hacia la información, comunicación y participación, para poder conocer las fortalezas y debilidades de las personas y así potenciar a cada uno de ellos para el logro de sus metas y objetivos. Para ello, cabe destacar, la importancia de la comunicación estratégica y como bien hace mención Garrido (2000), potenciar a las personas y considerarlas un recurso vital de la organización, permite a la comunicación estratégica lograr un mayor intercambio de

conocimientos e interacción entre las personas, consiguiendo mejores resultados para la empresa. (Díaz Cayón et al., 2009).

Relevancia del caso

De acuerdo a lo manifestado, habiendo comprendiendo la importancia de la figura del líder coach, la comunicación interna dentro de una organización para el crecimiento y formación de una cultura organizacional clara, y personas potencialmente desarrolladas, es que se busca con el siguiente reporte de caso, implementar un plan de mejora para la gestión de la organización; para ello, se pretende como profesional, crear un área de Recursos Humanos a los fines de promover un clima laboral óptimo, ya que la importancia de los temas detallados radica en lograr resultados de una buena gestión de la comunicación interna dentro de la organización, y el desarrollo de canales de comunicación fluidos, que permitan transmitir la información entre sus colaboradores y empresas; para poder así promover la visión, misión y valores de la misma. Además, es necesaria la implementación de planes de capacitación para líderes coach dentro de la empresa ya que este es quien orienta y guía a las personas a desarrollar su máximo potencial para el logro de metas y objetivos propuestos.

Análisis de situación

Descripción de la situación

A.J & J.A Redolfi S.R.L., es una empresa con renombre en el rubro alimenticio, caracterizada por su compromiso con los clientes, por potenciar el crecimiento de sus empleados, y las oportunidades que les brinda para crecer en la empresa. Tiene como objetivo posicionarse en el mercado, brindando los mejores precios con su gran variedad de productos.

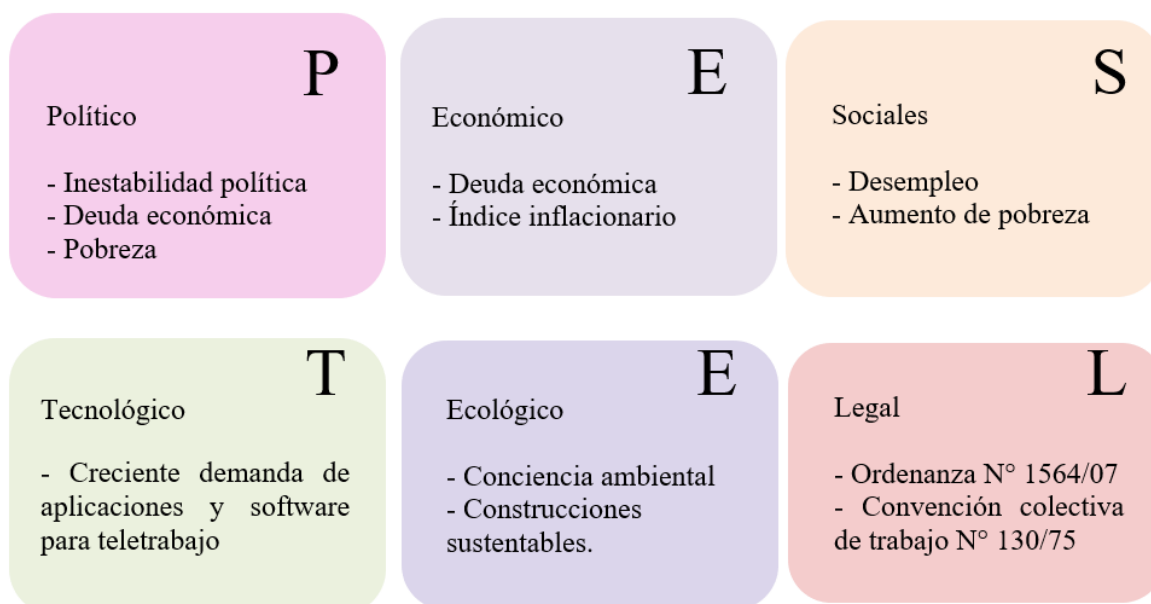
Luego de haber evaluado la situación en la que se encuentran inmersos, se destacan ciertos puntos que ameritan ser tratados por no tener un buen manejo de comunicación interna y liderazgo.

Atento a lo manifestado, se desprende la necesidad de contar con un área de Recursos Humanos que pueda afrontar y darle solución a la problemática que paso a detallar:

- Ante la falta de un sistema de selección formal y la ausencia de descripciones de puestos detallada, a fin de incorporar a quienes tengan las habilidades y conocimientos necesarios para cubrir la vacante, la empresa por una parte, en su sistema de incorporación de personal externo, recurre a los Curriculum Vitae recibidos diariamente; por la otra, la metodología de selección interna se lleva a cabo por orden de antigüedad de los empleados, es decir, que la persona que más años tiene dentro de la empresa es quien cubrirá la vacante, sin tener en cuenta si está capacitada para las tareas que se desarrollan en el puesto.
- Una vez incorporada la persona, no cuentan con un plan de inducción al puesto, es decir que las personas aprenden a medida que van ejerciendo sus tareas, lo que genera mayor margen de error, desmotivación por parte del empleado, sumado a la pérdida de tiempo para la empresa.

Análisis del contexto

Para hacer un correcto análisis de situación de la empresa, utilizaremos la herramienta denominada PESTEL a fin de poder realizar un diagnóstico.



Factores políticos: El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad. En 2021, la postura moderada del gobierno dio paso a la orientación dura e intervencionista vinculada a la vicepresidenta Cristina Kirchner. Como resultado, en las elecciones legislativas, que tuvieron lugar en noviembre de 2021, el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años. En 2022, el Congreso tendrá que aprobar un acuerdo de deuda con el FMI. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, el acuerdo puede disminuir aún más la popularidad del presidente. No obstante, el acuerdo proporcionará a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo.¹

Factores económicos: Aunque la pandemia ha afectado significativamente a la economía argentina, el país ha comenzado a recuperarse. En 2021, el gobierno continuó aplicando medidas para contrarrestar la crisis económica derivada de la pandemia, entre las que

¹ Banco Santander S.A. Marzo 2022. 21 de abril de 2022.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

se incluyen el aumento del gasto sanitario, el apoyo financiero a los trabajadores y a los grupos vulnerables, el control de los precios de los alimentos y los suministros médicos, y las garantías de crédito para los préstamos bancarios a las PYME para la producción de alimentos y suministros básicos. Según las estimaciones del gobierno, estas medidas sumaron el 2,1% del PIB en 2021 y se espera que sumen alrededor del 0,9% del PIB en 2022.²

Factores Sociales: En 2021, la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 10% estimado, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país. Se espera que esa tendencia a la baja continúe en 2022 y 2023, cuando las tasas de desempleo deberían alcanzar el 9,2%. Sin embargo, aunque el empleo formal ha aumentado, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación en el país. El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población, y la situación social del país se caracteriza por las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por las reformas anunciadas.³

Factores Tecnológicos: La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios (Ayala & Arias, s. f.); de aquí que se detalla cómo se vio afectada la evolución de la tecnología durante la pandemia. La crisis de COVID-19 ha afectado a sociedades y economías de todo el mundo y remodelará permanentemente el mundo a medida que continúe desarrollándose. Si bien las consecuencias de la crisis amplifican los riesgos que ya existían y crean otros nuevos, el cambio a esta escala también crea nuevas oportunidades para gestionar los desafíos. Una de esas oportunidades, sin duda, ha sido la de la adopción digital. El aumento del uso de la tecnología, para prácticamente todo y acelerada por el impacto de la pandemia, ha creado hábitos digitales nuevos. Las empresas deben adaptarse implementando los cambios y transformándose digitalmente para cumplir con las nuevas expectativas que están surgiendo.

El gran número de opciones de herramientas, de aplicaciones y de software disponibles para la implantación del teletrabajo ha hecho que esta tendencia haya sido la protagonista estos últimos meses. La demanda de herramientas de videoconferencias y videollamadas se ha

² Banco Santander S.A. Publicado: Marzo 2022. Fecha de consulta: 21 de abril de 2022. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

³ Banco Santander S.A. Publicado: Marzo 2022. Fecha de consulta: 21 de abril de 2022. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

disparado para poder llevar a cabo las reuniones y las clases online. De hecho, el uso de este tipo de aplicaciones ha crecido un 129% en todo el mundo.⁴

Factores ecológicos: en la actualidad, la conciencia ambiental es uno de los grandes pilares de la sociedad, destacando la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente.

Los avances desde la formación en Argentina del Consejo de construcciones sustentable han ayudado no sólo a una concientización mayor para el logro de nuestros principios universales de uso de energía y conservación de la misma en este hogar o aldea universal sino que han estimulado a la industria o mercado de construcción a realizar un salto específico desde la etapa de prediseño hasta la post ocupación. Un edificio verde, también conocido como edificio sustentable, es una estructura que se ha diseñado, construido y renovado, operado utilizando de forma ecológica y eficiente los recursos. ...puede costar más al principio, pero ahorra al reducir los costos de operación durante la vida útil del edificio. Los edificios verdes están diseñados para cumplir con ciertos objetivos como la protección de salud de los ocupantes, la mejora de productividad de los empleados, el uso de energía, agua y otros recursos de manera más eficiente y reducir el impacto global en el medio ambiente.⁵

Factores legales: El 14 de agosto del año 2003 se sancionó la Ordenanza N° 1564/07 que exige, trasladar las infraestructuras de establecimientos comerciales, industriales y/o de servicios ya sean de personas físicas y/o jurídicas, fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2012 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.⁶

La convención colectiva de trabajo N° 130/75. Empleados de comercio. Establece las condiciones laborales y los beneficios de los empleados de comercio.⁷

⁴ Softtek. 3 de septiembre de 2020. Fecha de consulta: 21 de abril de 2022. <https://softtek.eu/tech-magazine/digital-transformation/tecnologia-la-verdadera-ganadora-de-la-era-post-covid/>

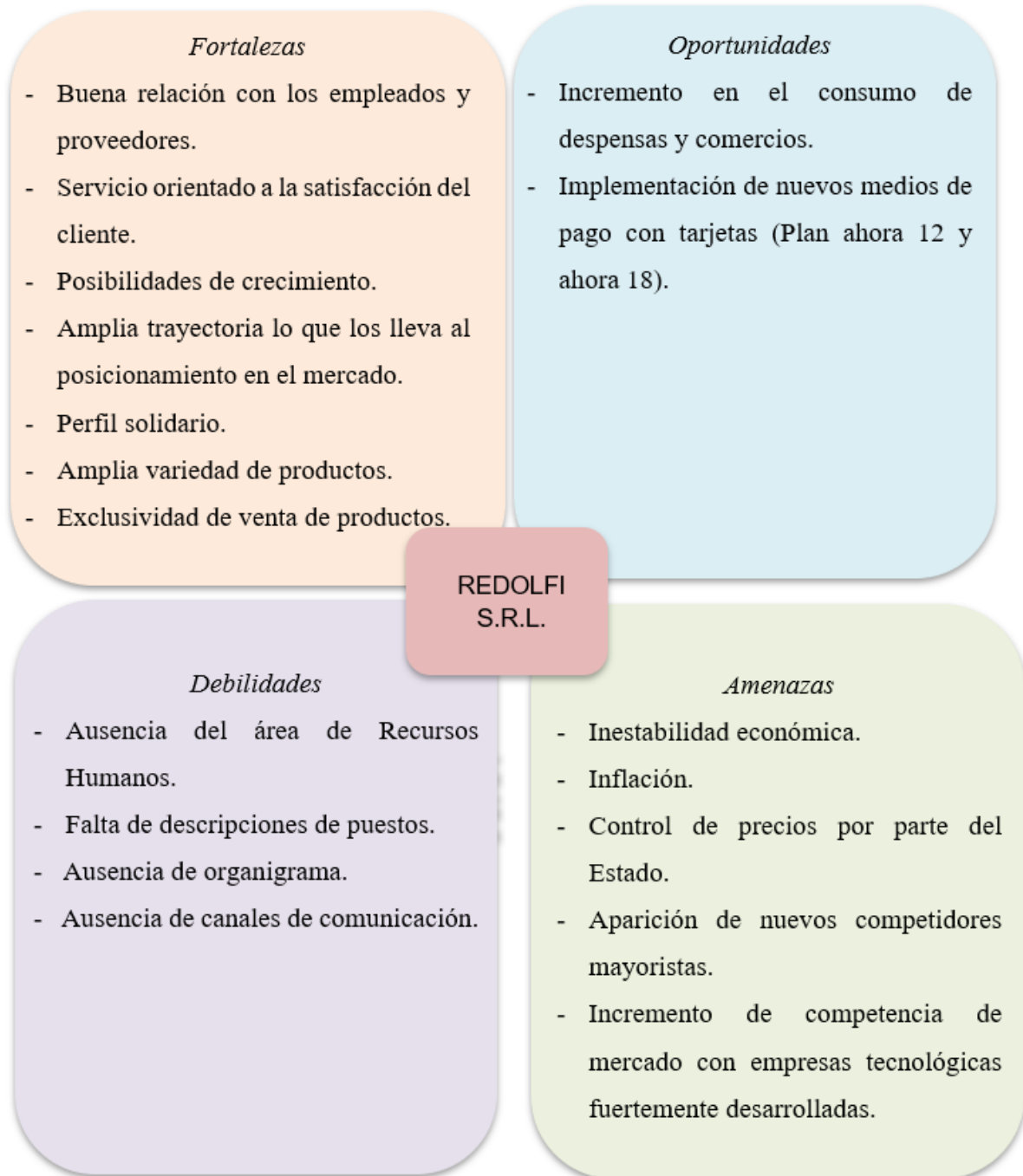
⁵ Green Group. Fecha de consulta: 21 de abril de 2022. <https://www.greengroup.com.ar/detalle.php?a=green-building-argentina&t=6&d=43>

⁶ Ordenanza N° 1564/07. Publicado: 14 de agosto de 2003. Fecha de consulta: 2 de mayo de 2022. <https://articulateusercontent.com/rise/courses/rXooj3qPK0ya0KqqAgjFxorU-ViNPh/SB3r2NYHCXsf7jyJ-ordenanza-20-n-c-2-ba-201564-07.pdf>

⁷ Convención colectiva de trabajo N° 130/75. Fecha de consulta: 06 de mayo de 2022. https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_c13075.pdf

Diagnóstico Organizacional

Para realizar el correcto diagnóstico de la organización, utilizaremos la herramienta FODA para determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respecto a la temática elegida de Comunicación interna y Liderazgo coach.



Respecto a las fortalezas, podemos mencionar que Redolfi es una empresa destacada por la buena relación que mantiene con los empleados y proveedores; su servicio está orientado

a la satisfacción del cliente, lo que le permite a la marca posicionarse en el mercado por la fidelidad de su comunidad y la exclusividad de los productos que ofrecen.

Por otra parte, se destaca como oportunidad el aumento del consumo de productos en despensas y pequeños comercios, lo que les ha favorecido, ya que estos son la mayoría de sus clientes. Sumado a ello, ante la amenaza de la inestabilidad económica presente y la creciente inflación, una de las oportunidades que surgieron para afrontar esto, es la implementación de nuevos medios de pagos con tarjetas de créditos (Plan ahora 12 y ahora 18).

Entre las debilidades de la organización, se destaca la ausencia del área de Recursos Humanos, lo que conlleva a la falta de procesos claros de reclutamiento y selección de personal, procesos de inducción y capacitación y descripciones de puestos, generando personal poco capacitado.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se caracteriza por ser una empresa familiar con 50 años de trayectoria, y por tener una buena relación tanto con sus empleados cuanto con los proveedores. Sin embargo, se pone de manifiesto una considerable ausencia de canales y medios para que pueda contar con personal idóneo, capacitado y con el potencial profesional necesario para lograr los objetivos de las distintas áreas. Es por eso, que luego de analizar la información mediante la visión de Recursos Humanos, resulta importante hacer hincapié en la necesidad de la presencia de dicha área para el correcto desarrollo de la empresa.

En lo que refiere a la Selección de personal, no cuentan con un proceso definido, reciben los curriculum de manera informal y cuando surge la necesidad de cobertura en un área son evaluados y contratan si el asistente de Gerencia está de acuerdo; si el puesto a cubrir es un cargo de alta responsabilidad, la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios. No cuenta con una descripción de puesto detallada, que indique cuál es su misión, las tareas que realizará, los conocimientos necesarios y habilidades de las mismas; ni con una evaluación de desempeño que le permita a los empleados tener un feedback de su trabajo. Es de suma importancia tener este proceso claro a los fines de garantizar una selección organizada, y así determinar qué candidato reúne los requisitos necesarios para cubrir el puesto vacante.

Respecto a la Capacitación; no hay un proceso de inducción al puesto; es decir, que la persona va aprendiendo a medida que desarrolla las tareas. Al momento del ingreso de nuevos empleados a la compañía es importante capacitar a los mismos no solo en relación al puesto que van a cubrir, si no también sobre el reglamento interno, los valores y su misión y visión; para que de esta manera conozcan cual es la historia de la empresa, su cultura y que es lo que los motiva,

para poder sentirse parte integrante de la misma. Al igual que los nuevos ingresantes, las personas que son promovidas a otros puestos de trabajo deben recibir la inducción correspondiente.

En cuanto a la cultura y la comunicación, tras realizar un recorrido virtual interno por la empresa, se puede destacar la ausencia del nombre de la empresa, los colores y logos estipulados en el manual de marca. Es importante la presencia de cartelería que identifique a la marca para que las personas sientan pertenencia a la misma. Cabe destacar también, que no hay ningún espacio destinado a la comunicación interna, se desconoce la forma en la cual la organización comunica a sus dependientes las decisiones o la implementación de políticas internas. Seguido a esto, en el recorrido se observa que no están señalizados los espacios de circulación, tema que compete a comunicación y al área de higiene y seguridad. Por todo esto, podemos inferir que se realiza un manejo muy informal de la comunicación interna de la organización.

Marco Teórico

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción (Brandolini, et al, 2009). Haciendo referencia a la comunicación organizacional podemos decir que es parte integral de la actividad de la empresa y básica para el éxito en todas las áreas del negocio, bien gestionada aporta una verdadera ventaja competitiva (Berceruelo, 2014); es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernandez, 1999).

Haciendo foco en la comunicación organizacional Interna, se puede decir que es cuando los mensajes están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros) (Fernandez, 1999); es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales para la transmisión de la misión y valores de una organización; resulta vital para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria, y redundar en una mayor satisfacción personal y en una mejora de la productividad y el rendimiento; además permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales (Berceruelo, 2014). Esta puede presentarse de dos maneras; formal, que aborda temas laborales principalmente, es planificada, sistemática y delineada por la organización y por lo general utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos; e informal que utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros) y tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores (Brandolini, et al, 2009).

El papel estratégico de la Comunicación Interna en la gestión de los Recursos Humanos radica fundamentalmente en su potencialidad para crear una plataforma de encuentro multidireccional entre todos los grupos de interés en el interior de la empresa, un espacio de diálogo que ayude a dinamizar la información a todos los niveles y procure que los mensajes que se transmitan en su seno fluyan eficazmente en todos los sentidos y en todas las direcciones (Berceruelo, 2014).

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal (Chiavenato, 2009); es decir conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 1999). Podemos decir que su principal objetivo es unir a todos los hombres y mujeres que laboran en la organización, para que de esta forma, ésta logre ser lo más efectiva posible, y esto sólo se logrará si se toma en cuenta el bienestar de los individuos y grupos de trabajo, para que así éstos puedan ofrecer lo mejor de sí mismos para el éxito de la empresa (Shamil 2001).

La eficiencia y el progreso de toda organización dependen, fundamentalmente, de la destreza de la fuerza laboral para realizar, cada uno de sus miembros en el área respectiva, las tareas por las cuales es responsable. Este principio demanda una búsqueda y una conservación e incremento constantes de la calidad del capital humano de la empresa. El primer objetivo se obtendrá con apropiados programas para el reclutamiento y la selección de trabajadores, y el segundo, mediante proyectos sistemáticos de formación profesional (Corrales, 2006).

Como bien define Llanos (2013), el reclutamiento es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida... y podemos entender la selección de personal como el proceso por el cual se descubre, mediante una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado.

La importancia de un servicio de selección de personal de excelencia se gráfica no sólo en el rendimiento cuantitativo del candidato en su puesto de trabajo, como el número de ventas o cantidad de proyectos desarrollados sino cómo impacta positivamente a toda la organización. Por otra parte, las investigaciones también indican que procesos de selección poco eficientes, culturas organizacionales nocivas, clima laboral negativo, tareas no bien delimitadas o condiciones ofrecidas pero no cumplidas lleva a que al menos un 70% de los nuevos trabajadores no desarrollen su potencial, impactando negativamente a los resultados y su entorno, además terminen renunciando (Tomic 2022).

Se puede definir al liderazgo como el proceso por el cual una persona determina un objeto que deberán lograr otras personas y las motiva a perseguir la concreción de ese objeto con eficiencia y compromiso pleno. El liderazgo transforma el potencial individual en desempeño colectivo. (Kofman, 2018); el liderazgo se sustenta en la autoridad personal y profesional y no en el poder de la jerarquía organizacional (Anzorena 2019).

Además, Muradep (2012) define al Coach como aquel que guía y apoya al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere alcanzar y ejercer los cambios que necesita.

Seguido a esto marca que el coaching es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona. Se focaliza en el individuo y su relación con el contexto, trabajando sobre sus habilidades, competencias, y limitaciones.

Echeverría (2011), define al estilo de liderazgo coach como un líder que ve posibilidades infinitas en las personas con las cuales trabaja y es quien acompaña para que esas posibilidades se materialicen a través de un plan de desarrollo, apoyado fundamentalmente en la implicancia del lenguaje.

Un líder es aquella persona que es capaz de influir a los demás de manera positiva. En algunas organizaciones la definición de líder no está escrita y puede que tampoco se establezca el modelo de liderazgo en los directores de esas empresas; pero si un jefe tiene buenos valores como: Respeto, humildad, equidad, responsabilidad, solidaridad, etc. va a lograr ser un verdadero líder.

Se puede concluir, según lo mencionado por Anzorena (2019) que, conducir desde el liderazgo supone convertirse en un facilitador del desempeño, implica contribuir al desarrollo de las personas y a mejorar la efectividad colectiva. El liderazgo tiene que ver con la gestión del factor humano en la tarea de la conducción organizacional y se centra en los individuos y en las relaciones interpersonales.

Diagnóstico y discusión

Declaración de problema

Teniendo en cuenta lo expuesto, y según lo analizado en la empresa Redolfi S. R. L, podemos destacar que la problemática que predomina es la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, lo que trae aparejado problemas en la comunicación interna.

Lo mismo se puede ver en: a) La falta de un proceso de selección de personal detallado ya que el reclutamiento y la selección no se realizan de la forma adecuada; b) La ausencia de capacitación e inducción a los puestos de trabajo, ya que no se realiza una inducción adecuada a los nuevos colaboradores, si no que deben aprender mientras trabajan; y c) Un sistema de promoción de puesto inadecuado, ya que se basan en la antigüedad de los empleados en lugar de evaluar si el agente es idóneo para el cargo.

Justificación del problema

Atento lo mencionado, cabe destacar la importancia de generar un plan de implementación para resolver las problemáticas, ya que las mismas repercuten en todos los niveles de la empresa.

Al no haber un proceso de reclutamiento y selección detallado, podemos ver que la empresa incorpora personal poco capacitado y que no cumple con los requisitos o lineamientos del puesto, lo que lleva a una gran pérdida de tiempo y dinero; además, cabe destacar que debido a la ausencia de un plan de capacitación e inducción y una comunicación efectiva, las personas se ven obligadas a aprender a medida que van ejerciendo las tareas, lo que genera un margen de error alto y un retroceso en las mismas.

Otro de los problemas a destacar es que en Redolfi S.R.L., los puestos jerárquicos se cubren con los dueños/familiares según la antigüedad de la persona, en lugar de evaluar la formación, capacidad de liderazgo y competencias, esto genera muchas pérdidas de potenciales líderes y de oportunidades internas, siendo que en la empresa puede haber personas potencialmente capacitadas para cubrir la vacante.

Es de suma importancia el desarrollo de lo mencionado ya que las personas son el principal recurso dentro de una organización; mientras estas se sientan motivadas y seguras en su trabajo, la empresa crecerá a la par de sus integrantes.

Conclusión diagnóstica

Por todo lo expuesto, podemos decir que las personas son el motor de toda organización y es de suma importancia mantenerlos motivados y capacitados. Es por eso, que Redolfi S.R.L. debe contar con personal de recursos humanos. Con la colaboración de una consultora se incorporará un profesional de RR.HH que trabajará para la mejora de los procesos de reclutamiento, selección e inducción para cubrir las nuevas vacantes con los lineamientos esperados.

Además, a fin de mejorar la comunicación interna y la formación de líderes coach es que se implementara un plan de capacitación para los líderes de la empresa; siendo de suma importancia que estén capacitados, ya que son los encargados de garantizar la buena práctica de su equipo y potenciarlos para poder lograr resultados satisfactorios.

Plan de Implementación

Objetivo general

Eficientizar la comunicación interna, a través de la implementación de un plan de comunicación, y el desarrollo de capacitación y formación de Líderes Coach a fin de garantizar la buena práctica laboral y potenciar a los trabajadores para el logro de resultados satisfactorios.

Objetivos específicos

- Potenciar el rol del líder dentro de los equipos de trabajo a través de la implementación de un plan de capacitación
- Eficientizar la comunicación interna por medio de la implementación de canales de comunicación entre niveles jerárquicos.
- Efectivizar la comunicación y feedback a través de la generación de espacios de diálogo dentro de los equipos de trabajo

Programa 1: Destinado a potenciar el rol del líder.

Curso de Liderazgo

Actualmente en las organizaciones, es muy importante la figura del líder para que en un equipo pueda haber buena comunicación, confianza y desenvolvimiento.

Es por eso, que este programa estará destinado a los mandos medios y gerentes de la empresa Redolfi (un total de ocho personas) con la finalidad de desarrollar nuevas habilidades para potenciar el rol del líder de forma efectiva en el entorno organizacional.

Como acción, mediante la modalidad virtual, se implementarán dos programas de capacitación a través de la plataforma de Capacitarte.org (Anexo 1), dictado por profesionales de la misma; por lo que se deberá corroborar los mails de todos los participantes y que cada uno cuente con una computadora.

En primer lugar, se brindará un seminario gratuito de dos horas a modo introductorio sobre liderazgo para mandos medios en nuevos entornos que tendrá lugar la última semana de julio, donde se tomarán como ejes: el nuevo rol del líder organizacional, el desarrollo del potencial en los colaboradores y los equipos de alto rendimiento.⁸

⁸ Curso Gratuito de Liderazgo. Fecha de consulta: 27 de mayo de 2022. <https://www.capacitarte.org/curso/seminario-gratuito-liderazgo-mandos-medios>

En segunda instancia, se implementará una capacitación que tendrá como objetivo: desarrollar la habilidad de líder de equipo de los supervisores, profesionalizar su tarea y ayudarlos a elaborar un estilo de conducción participativo y motivador, mejorar la eficiencia y productividad del área a su cargo y obtener herramientas para la gestión efectiva del formato de teletrabajo. Las clases se dictarán por un profesional que brindará la plataforma Capacitarte.org de manera virtual mediante la herramienta zoom los jueves de 18:30 a 21:30hs; la misma tendrá una duración de 15hs distribuidas en cinco encuentros, comenzando el día 4 de agosto y finalizando el 1 de septiembre. El costo por persona es de \$7.350,00.- siendo para ocho personas un total de \$58.800,00.-.⁹

Costo total de implementación: \$58.800,00.-

El plan será evaluado mediante encuestas de clima laboral que responderán los empleados en relación con el rol de su líder. Para ello, se realizará una Planilla de Google Forms (Anexo 2) donde las personas podrán responder las preguntas de manera anónima y virtual.

Para poder llevarlo a cabo, las personas tendrán que contar con una computadora o con un celular, donde se les enviara el link para participar, debiendo para ello la empresa tener el número telefónico y correo electrónico de cada empleado de la compañía.

Dentro de las limitaciones que podría tener dicho plan, se puede encontrar la dificultad de ingreso a la plataforma, complicación en los horarios de dictado, cortes de luz.

Dicha medición no devengará gasto alguno, ya que los encargados de comunicación interna son quienes llevaran a cabo el proceso.

Programa 2: Destinado a eficientizar la comunicación interna.

Como se mencionó, la comunicación es una parte integral de la actividad de la empresa y básica para el éxito en todas las áreas del negocio; es por eso, que dicho programa estará destinado en un principio a todos los empleados administrativos que cuenten con acceso a una computadora en su lugar de trabajo.

Microsoft Teams

Como primera acción, durante la última semana de julio, se implementará una herramienta de comunicación interna llamada Microsoft Teams (Anexo 3), que permite a través de sus herramientas: chas, reuniones de video, almacenamiento de archivos (incluida la

⁹ Curso de Liderazgo. Fecha de consulta: 27 de mayo de 2022. <https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgo-para-supervisores>

colaboración en archivos), programación de agendas e integración de aplicaciones; eficientizar la comunicación interna de la empresa, tanto para las personas que trabajan de manera presencial como virtual. La misma tiene un costo de \$402,6.- por usuario al mes.¹⁰

Para que esto sea posible, se deberá instalar la herramienta en todas las computados de los colaboradores. Quien estará a cargo del proceso será el área de comunicación que deberá contar con el correo electrónico de cada colaborador para poder enviar el instructivo de descarga de la aplicación. Una vez instalado el mismo, será necesario realizar una capacitación destinada a todos los nuevos usuarios, para lo cual se capacitará a un miembro de comunicación interna a través de un curso de la plataforma Udemy.com (Anexo 4) a un costo de \$18.540,00.-¹¹, el que posteriormente realizará una presentación de dos horas por área, a través de la plataforma zoom, sobre la utilización del programa junto con el manual de uso del mismo; finalizada la misma, el contenido será enviado a cada colaborador para su archivo, a los fines de, en caso de ser necesario poder recurrir al mismo en futuras oportunidades. Se estima que para fines de julio la herramienta estaría en funcionamiento con el total de los empleados capacitados.

Se calculará una estimación del costo total de implementación en base a la totalidad de empleados que hay (170) pero se debe tener en cuenta que solo se aplicara al personal que cuenta con computadora en su lugar de trabajo según se mencionó:

- Contratación de Microsoft Teams al año: \$821.304,00.-
- Costo de Capacitación: \$18.540,00.-

Costo total de implementación: \$839.844,00.-

El plan será evaluado mediante una encuesta de clima laboral que responderán los empleados en relación a la comunicación. Para ello, se realizará una Planilla de Google Forms (Anexo 5) donde las personas podrán responder las preguntas de manera anónima y virtual; para lo que se deberá contar con el correo electrónico de todos los usuarios. Se considerará exitosa si más del 70% de los empleados responde de manera favorable.

Dentro de las limitaciones que podría tener la implementación puede encontrarse que no lleguen los mails con los links de descarga, la complicación de instalación del programa, confusiones en el uso del mismo.

¹⁰ Microsoft Teams. Fecha de consulta: 29 de mayo de 2022. <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options?activetab=pivot:primaryr1>

¹¹ Udemy. Fecha de consulta 03 de junio de 2022. <https://www.udemy.com/course/completo-de-microsoft-teams/>

Buzón de Sugerencias

Como segunda acción se propone, la última semana de julio, la instalación de buzones de sugerencias que eficientizará la comunicación ascendente en la empresa; cuyo objetivo es que los empleados de la compañía puedan expresar de manera anónima opiniones/inquietudes para luego ser respondidas.

En las oficinas administrativas y el depósito se instalarán dos cajas de madera de 25cm. x 25 cm. x 40 cm (Anexo 6). con una ranura para insertar las sugerencias, asegurada por un candado (Anexo 7) al que solo pueda acceder la persona autorizada; estarán debidamente identificadas con el logo de la empresa y un rótulo que diga *toda sugerencia es bienvenida*, a los fines de invitar a las personas a participar.

Cada 15 días las urnas deberán ser vaciadas por una persona de comunicación interna asignada, con el fin de clasificar las mismas según considere, poder identificar las áreas involucradas, y organizar una reunión con los gerentes para debatir sobre su contenido; con el fin de dar respuesta a los empleados mediante reuniones de área que se realizarán una vez por mes.

Costo aproximado de implementación:¹²

- Buzón de madera: \$1.000 c/u. Total por dos buzones \$2.000.
- Candado con contraseña: \$1.730c/u. Total por dos candados \$3.460.
- Sticker logo de la empresa: \$500 c/u. Total por dos stickers \$1.000.-
- Sticker Cualquier sugerencia es bien recibida: \$800 c/u. Total por dos stickers \$1.600.-

Costo total estimado de implementación: \$8.060.-

Se evaluará la implementación a través de la medición de cantidad de sugerencias aportadas en los buzones, y el tenor de las mismas.

Dentro de las limitaciones de implementación, podemos encontrar que algunos empleados no trabajan de manera presencial (no podrán participar), falta de materiales para poder insertar sugerencias, el buzón no estará en todos los sectores de la empresa.

Programa 3: Creación de nuevos espacios de diálogo.

Reuniones de InterLock

¹² Mercado Libre. Consultado el 2 de junio de 2022.
<https://www.mercadolibre.com.ar/#from=homecom>

Con el objetivo de mantener informada a todas las áreas de las empresas respecto a la situación de la empresa es que se propone la ejecución de reuniones semanales de InterLock, las cual consiste en realizar encuentros entre los gerentes de cada área y jefes de depósito, de manera quincenal los lunes por la mañana de forma presencial donde se tratarán los temas más relevantes, objetivos a nivel operativo, mejoras, reclamos, seguimiento, dotación, disponibilidad de almacenamiento, entre otros.

Se pretende, generar un espacio de compañerismo y comunicación mediante un desayuno; con un costo aproximado de \$2.802.- por mes, teniendo en cuenta los productos básicos de café, endulzantes y artículos de panadería.

Costo aproximado de implementación mensual:¹³

- Café \$862
- Azúcar \$150
- Edulcorante \$390
- Criollos/Medialunas \$1400

Costo total estimado de implementación anual: \$25.212.-

El plan será evaluado mediante una encuesta que responderán los involucrados si creen que las reuniones son enriquecedoras y coincidieran que la realización de esta es buena para el crecimiento y organización de las áreas. Para ello, se realizará una Planilla de Google Forms donde responderán de manera anónima y virtual.

Dentro de las limitaciones podemos encontrar la ausencia de las personas a las misas debido a la agenda semanal que tenga cada uno, conflictos inter-área que puedan llegar a surgir, que las personas no puedan asistir de manera presencial a la reunión, entre otras.

Reuniones de Equipo

Se propone la ejecución de reuniones semanales de cada área administrativa de la empresa junto a sus respectivos gerentes, día a convenir según área; con el objetivo de fortalecer el vínculo del grupo, generar un feedback por parte del gerente para con el equipo en general, donde se pondrá de manifiesto los reportes específicos, objetivos y de esta forma poder responder a las dudas y consultas que pudieran generarse.

¹³ Carrefour. Consultado el 17 de junio de 2022. <https://www.carrefour.com.ar/>

El plan será evaluado mediante una encuesta que responderán los empleados sobre si creen que las reuniones son enriquecedoras. Para ello, se realizará una Planilla de Google Forms donde responderán de manera anónima y virtual.

Esta, no incurrirá en un gasto extra.

Dentro de sus limitaciones de implementación se puede destacar ausencias por falta de tiempo, que las personas no puedan asistir de manera presencial, situaciones que surjan en la diaria que les impida la participación.

Presupuesto

Acción	Unidades	Precio Unitario	Total
Seminario de Liderazgo	8	\$ 0	\$ 0
Capacitación para Lideres	8	\$ 7.350	\$ 58.800
Microsoft Teams	170	\$ 403	\$ 68.442
Capacitación Udemy.com	1	\$ 18.540	\$ 18.540
Buzón de madera	2	\$ 1.000	\$ 2.000
Candado con contraseña	2	\$ 1.730	\$ 3.460
Sticker logo de la empresa	2	\$ 500	\$ 1.000
Sticker Cualquier sugerencia es bien recibida	2	\$ 800	\$ 1.600
Desayuno reuniones de InterLock (12 meses)	-	\$ 2.802	\$ 25.212
Reuniones de Equipo	0	\$ 0	\$ 0
Total anual			\$ 179.054

Diagrama de Gant.

Acciones		Julio 2022	Agosto 2022	Septiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022
Capacitaciones	Busqueda de capacitaciones						
	Recolección de e-mails y control computadoras mandos medios						
	Contratacion de Seminario						
	Dictado de seminario						
	Contratacion de capacitacion						
	Dictado de curso de capacitacion						
Microsoft Teams	Evaluacion						
	Busqueda de herramientas de comunicacion interna						
	Control de e-mails de todos los empleados						
	Contratacion de Herramienta						
	Envio de instructivo de descarga						
	Capacitacion Udemy.com						
Buzón de Sugerencias	Capacitacion a colaboradores sobre su uso						
	Evaluacion						
	Armado de buzones						
	Instalacion de buzones de sugerencias						
Reuniones	Reuniones de devolucion sugerencias						
	InterL oock						
Reuniones de Equipo							

Conclusión y Recomendación

El presente reporte de caso tuvo como objetivo el análisis de la empresa Redolfi S.R.L., en donde se pudieron hallar diferentes problemáticas que afectan a la misma y generan en la empresa un bajo clima organizacional y desmotivación en los empleados. Dentro de estas, encontramos la falta de comunicación interna y canales para que esta fluya de manera exitosa, la ausencia de un área de recursos humanos y líderes que motiven e impulsen a sus empleados, ausencia de procesos de inducción, entre otros.

Luego de realizar un minucioso análisis de la situación, se propuso como plan de implementación, la mejora de la comunicación interna y el desarrollo de líderes coach para poder afrontar las problemáticas detectadas. Para ellos, se plantearon capacitaciones a mandos medios y gerentes de la empresa a fin de que actúen como guías motivadores e impulsores de trabajo y del correcto desarrollo del equipo, conduciendo, acompañando y fomentando el crecimiento personal y profesional de cada uno; asimismo se crearon nuevos canales de comunicación que faciliten la misma en todos los niveles de la organización.

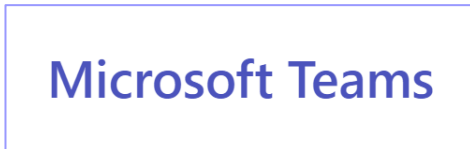
Por ello, se recomienda la correcta implementación del plan desarrollado para que la empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos incrementando así su productividad y ganancias; además, se recomienda la creación de un departamento de recursos humanos para que ayude a conseguir los objetivos estratégicos de las empresas y a mejorar su eficiencia y efectividad ya que el éxito de toda empresa depende de su capital más importante que son las personas que la componen.

Anexos

Anexo 1



Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5

Comunicación Microsoft Teams

[mrusconisosa@gmail.com](#) (no compartidos)
[Cambiar de cuenta](#)

Creas que la herramienta es fácil de usar?

Sí
 No

En una escala del 1 al 5 (Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho). Crees que mejoro la comunicación entre los colaboradores?

1 2 3 4 5

En una escala del 1 al 5 (Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho), cuan útil crees que es la herramienta?

1 2 3 4 5

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 2

Rol del Líder del equipo de trabajo

Dicho formulario tiene por objetivo conocer tu apreciación sobre el rol que cumple el líder de tu equipo. Cabe aclarar que el formulario es completamente anónimo.

[mrusconisosa@gmail.com](#) (no compartidos)
[Cambiar de cuenta](#)

***Obligatorio**

Cual es su edad? *

Entre 18-25
 Entre 26-35
 Entre 36- 45
 Mas de 46

Seleccione el departamento al cual pertenece

Elige

En una escala del 1 al 5 (Siendo el 1 insatisfecho y 5 muy satisfecho), ¿Cómo calificarías el rol de tu lider?

1 2 3 4 5

En una escala del 1 al 5 (Siendo el 1 insatisfecho y 5 muy satisfecho). Sentis que puedes expresar tus ideas libremente a tu lider?

1 2 3 4 5

En una escala del 1 al 5 (Siendo el 1 insatisfecho y 5 muy satisfecho) Sentis que el lider se interesa en entender los problemas del equipo?

1 2 3 4 5

En una escala del 1 al 5 (Siendo el 1 insatisfecho y 5 muy satisfecho) Te sentis acompañado por tu lider?

1 2 3 4 5

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 6



Referencias

- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires: Granica SA..
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: San José.
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación.
- Brandolini, A. & González, M. & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía y DIRCOM.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Corrales S.A. (2006). *Administración de recursos humanos (2ª parte)*.
- Echeverría, R. (2011). *Ética y Coaching ontológico*. Buenos Aires: Granica SA.
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas
- Kofman, F. (2018). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Grito Sagrado Editorial de la Fundación de Diseño Estratégico.
- Llanos. (2013). *Integración de Recursos Humanos (2ª ed.)*. México: Trillas.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal: Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- (2020, septiembre 3). Tecnología, la verdadera ganadora de la era Post-Covid. 2022, abril 18, de Softtek Recuperado de <https://softtek.eu/tech-magazine/digital-transformation/tecnologia-la-verdadera-ganadora-de-la-era-post-covid/>
- (s/f). Reclutamiento y Selección. 2022, mayo 13, de Tomic Consultores: Gestión Estratégica del Capital Humano. Recuperado de <https://tomicconsultores.cl/reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Domínguez, J. (2020, Junio 26). Teletrabajo: media sanción a la ley que obliga a las empresas a pagar computadora y servicios a sus empleados. LaVoz, p.1. <https://www.lavoz.com.ar/politica/teletrabajo-media-sancion-a-ley-que-obliga-a-empresas-a-pagar-computadora-y-servicios-a-sus/>
- Green Group. Green Buildings y Arquitectura 2030. 2022, abril 19, de Green Group Sustainability Consulting Recuperado de <https://www.greengroup.com.ar/detalle.php?a=green-building-argentina&t=6&d=43>

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (1972, abril 21). Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. 2022, abril 18, de InfoLeg Información Legislativa Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Santander Rio. (2022, Marzo). ARGENTINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA. 2022, abril 18, de Santander | Trade Markets. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Tomic Consultores. (2022). Reclutamiento y Selección. 2022, mayo 13, de Tomic Consultores. Sitio web: <https://tomicconsultores.cl/reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Capacitarte. (2022). Seminario Gratuito sobre Liderazgo para Mandos Medios en nuevos entornos. 2022, mayo 27, de Capacitarte. Sitio web: <https://www.capacitarte.org/curso/seminario-gratuito-liderazgo-mandos-medios>
- Capacitarte. (2022). Curso de Liderazgo para Supervisores y Mandos Medios. 2022, mayo 27, de Capacitarte. Sitio web: <https://www.capacitarte.org/curso/curso-liderazgo-para-supervisores>
- Carrefour. (2021). Productos. 2022, junio 17, de Carrefour. Sitio web: <https://www.carrefour.com.ar/>
- Shamil, N. (2001). "People & Organizational Management in Construction"
- Microsoft Teams. (2022). Microsoft Teams Essentials. 2022, mayo 29, de Microsoft Teams. Sitio web: <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options?activetab=pivot:primaryr1>
- Udemy. (2022). Curso completo de Microsoft Teams. 2022, junio 3, de Udemy. Sitio web: <https://www.udemy.com/course/curso-completo-de-microsoft-teams/>
- Rojas Lobo, P. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. Revista Nacional de Administración (RNA), Escuela de Ciencias de la Administración Universidad Estatal a Distancia (UNED), p. 1.
- Vanessa Lasrilla Buitrago y Diego Armando Varela Cobo (2021). Revisión bibliográfica de la comunicación estratégica en Latinoamérica. Universidad Santiago de Cali Facultad de Comunicación y Publicidad Finalmente. Recuperada de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/5134/REVISI%C3%93N%20BIBLIOGR%C3%81FICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>