

Universidad Empresarial Siglo 21



Gestión del cambio, proyecto de comunicación interna y liderazgo *Coach*

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

Trabajo Final de Grado Pezzini Paula Daniela

Legajo VRHU19814

Carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022.

Agradecimientos

Especialmente a mis hijos, Aldana y Lucio, no quería que notaran que estaba pero no estaba...me apoyaron hasta el final de manera incondicional.

A mi angelito, que siempre iluminó mi camino.

A mi esposo, Christian, quien jamás dudo de mí y me levantó más de una vez.

Y a todas y cada una de las personas que pasan y pasaron por mi vida,

de todo aprendí y hoy soy lo que soy.

¡Gracias!

Resumen

El presente trabajo de reporte de caso fue realizado sobre la organización familiar A.J & J.A Redolfi SRL, dedicada al rubro mayorista de alimentos y distribución desde hace 50 años, con casa central ubicada en la localidad de James Craik provincia de Córdoba, y sucursales en diferentes localidades y provincias del país.

En el análisis realizado se evidenció la ausencia de un plan de comunicación interna que fomente el trabajo en equipo impidiendo que la información fluya de manera óptima e integre todas las unidades de negocios. Así mismo, se destacó la importancia de la formación en liderazgo *coach* en los mandos medios y directivos, con los propósitos de liderar la gestión eficaz de la comunicación interna maximizando el potencial del personal y formalizando procedimientos tales como inducción y promoción.

Por lo antes expuesto, el presente trabajo demostró el valor que posee una sólida y actual gestión de la comunicación interna mediante su proyecto de implementación, dirigido por mandos medios y gerentes profesionalizados en liderazgo *coach*, permitiendo motivar y comprometer al personal y acrecentar su rentabilidad en un 8% con retorno de la inversión en un 218%.

Palabras Clave: Comunicación interna. Liderazgo coach. Manual de Inducción.

Abstrack

The following case study was done about A.J. & J.A. Redolfi SRL which is a family organization that dedicated to with food wholesale supplier and distribution since 50 years, with its head office located in the town of James Craik, Córdoba province, and several branches in different cities and provinces in the country.

A lack of internal communication plan was analysed in order to encourage team work inhibiting that the information flows optimistically and integrate all business units. Likewise, it was outlined the importance of coach leadership training in middle and senior management, with the purpose of leading the efficient management of the inner communication maximising the staff's potential and drawing up procedures such as induction and promotion

For all these reasons, the current study shows the value of a strong and current internal communication management. A project of implementation led by coach training professionalised middle and senior management levels that allow the staff encouragement and involvement their profitability in 8% with a return on investment in 218%.

Keywords: Internal communication. Coach leadership. Induction manual.

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	4
Análisis Pestel.....	5
Análisis Porter.....	9
Análisis Foda.....	10
Marco teórico	12
Comunicación organizacional interna.....	12
Comunicación organizacional interna digital.....	12
Programa de inducción.....	13
Liderazgo <i>coach</i>	14
Diagnóstico	15
Conclusión diagnóstica.....	15
Plan de implementación	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Acciones.....	17
Aplicación AppRedol.....	17
Creación de manual de inducción.....	19
Plan de capacitación liderazgo <i>coach</i>	20
Marco de tiempo implementación.....	21
Evaluación de impacto de la implementación. ROI.....	21
Conclusión	23
Recomendaciones.....	23
Bibliografía	24
Anexo A: AppRedol.	
Anexo B: Evaluación interactiva proceso <i>onboarding</i> .	
Anexo C: Programa de capacitación <i>coaching</i> .	

Introducción

A.J & J.A Redolfi, empresa familiar posicionada hace 50 años en el sector mayorista en comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Su casa central se encuentra ubicada en la localidad de James Craik provincia de Córdoba, contando con; autoservicios mayoristas y distribuidoras en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; distribuidoras en Córdoba Capital y Río Cuarto, además de flota propia con 73 vehículos entre automóviles, utilitarios, camiones y montacargas.

La empresa inicia sus actividades en el año 1959 de la mano de los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel. En el año 1975 los hermanos Redolfi deciden caminos diferentes, por lo que Alonso y su hijo José enfrentan el desafío de desarrollar el negocio mayorista constituyéndose en una sociedad de hecho. Entre los años 1976 y 1987 la empresa se expande llegando a otras localidades de la provincia de Córdoba con la distribución de cigarrillos y la exclusividad de Massalin Particulares. En el año 1990, se constituye la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre. A fines de diciembre del año 1993 fallece el socio fundador Alonso Jacobo Redolfi. A partir de este evento, se suscita un complejo proceso de sucesión de la empresa.

Desde entonces a la actualidad la empresa continúa creciendo exponencialmente, abriendo autoservicios mayoristas, distribuyendo marcas de calidad en gran parte del país e incorporando a la sociedad a los 3 hijos de José Redolfi.

A.J & J.A Redolfi se encuentra en pleno proceso de expansión, siendo su objetivo principal el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Recientemente han concluido el nuevo centro de distribución estratégicamente ubicado en la ruta provincial N° 10, a 3 km de la ruta nacional N° 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, reemplazando a los pequeños depósitos dentro de la localidad.

Dada la envergadura que ha adquirido la organización con vastas sucursales, servicio de distribución y 132 empleados es recomendable la creación del departamento de Recursos humanos, en principio, para concluir con procedimientos en proceso como por ejemplo devolución de encuesta de clima laboral, reclutamiento y selección de personal idóneo ,ya que cuentan con los perfiles definidos, y además formalización de procedimientos que, en la actualidad, su ausencia o falta de definición está causando inconvenientes, entre ellos; planes de

carrera, inducción, y seguridad e higiene. Desde la gerencia se pretende formalizar dicha área en el mediano plazo.

Retomando el tema principal y proyecto de esta tesis, sin la gestión de una sólida comunicación interna se está propenso al fracaso, toda la actividad humana comunica, se debe gestionar de manera intencional, planificada, con objetivos precisos, permitiendo ser una herramienta sistémica que aporte beneficios intangibles en el mediano plazo. Por lo antes dicho se adhiere a lo que expone Julio Reyes (2019) en su ensayo publicado *online* para La Universidad de Palermo, Buenos Aires, "Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna", donde señala que los objetivos de una eficiente comunicación organizacional son:

Alinear con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional; comprometer, a que los colaboradores valoren lo que la empresa hace por ellos y sus familias; e integrar, es decir ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente (prr.6).

El aporte del autor antes mencionado releva la importancia de contar con personal comprometido, que no solo conozca, sino también valore la propuesta para retenerlo y motivarlo.

A su vez Goldfarb (2018), menciona en su tesis de grado de la Universidad de Palermo, Buenos Aires, sobre "Comunicación Interna en el Universo de las Organizaciones Pymes", la importancia de un plan de comunicación en las medianas y pequeñas empresas para mejorar la relación entre los directivos, los empleados y el entorno. A su vez plantea la necesidad de aplicar y utilizar tecnologías y herramientas digitales en la comunicación interna, contribuyendo su posición a la inversión de nuevas tecnologías para el mejoramiento de la comunicación interna.

Siguiendo con la misma línea de pensamiento, para lograr que la comunicación sea efectiva se debe emprender desde la cúpula directiva, logrando el compromiso necesario para que el proyecto de comunicación interna sea provechoso. La capacitación en líderes *coach* brindará las herramientas y capacidades necesarias a los gerentes, mandos medios y jefes de área, para conocer y definir los canales de comunicación interna acordes con la cultura empresarial, para orientar y coordinar el talento humano en relación a la estrategia de la empresa, siguiendo

de esta manera el aporte de Petrocco (2019) en su tesis de Grado de la Universidad Empresarial Siglo 21 sobre ¿Para qué Líderes Coach en las Organizaciones?, en la cual devela la incógnita afirmando que la función de un coach es:

Acompañar a alguien desde el punto en el que está hacia otro al que quiere ir.

Una persona que oriente y coordine el talento humano debe poseer capacidades que le faciliten el acceso a mejores logros, empleando con ello el ejercicio de las competencias funcionales y conductuales (p.16).

Con base en los aportes previos, y a la necesidad de supervivencia de una empresa en los mercados competitivos y de desmesurada sustitución, es vital enfocar los esfuerzos en mantener el personal de nivel medio, gerentes o jefes de área con talento y competencias adecuadas que faciliten el compromiso del resto de los empleados para con la organización, y se encuentren alineados con los propósitos de la misma mediante una comunicación interna efectiva. Por tal motivo, se sugiere que tanto la empresa como sus miembros se interesen en la inversión de procesos de desarrollo e investigación personal mediante el ejercicio del *coaching*, como plantea Dominici (2016) en su ensayo publicado sobre "La Importancia del Coaching en las Pymes como factor Estratégico de Cambio", Universidad de Palermo, Buenos Aires, donde expresa que el coaching "facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente y mejora la comunicación, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados e incluso, favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales" (p.2). La participación de la autora, da cuenta de la importancia de la adaptación a los cambios en el mercado nacional con continua reestructuración en el consumo e inflación en alza, mediante el ejercicio del liderazgo *Coach* como sistema estratégico de apoyo.

Por lo tanto y a modo de breve conclusión, el presente trabajo va a tener la finalidad de demostrar el valor que posee una sólida y actual gestión de la comunicación interna mediante su proyecto de implementación, dirigido por mandos medios y gerentes profesionalizados en liderazgo *coach*, considerando que los objetivos estratégicos de A.J & J.A Redolfi se verán cumplidos de manera más rápida y eficaz si los empleados son participes activos de la actividad de la organización.

Análisis de la situación

A.J & J.A Redolfi SRL posee una cartera de clientes que asciende a seis mil, cubriendo el mercado de gran parte de la provincia de Córdoba, como así también San Luis, La Pampa y Santa Fe. La manera de comprender la estrategia y planificación que desarrollan, el estilo de liderazgo, como así también la cultura predominante, se consigue, en primera instancia, analizando su declaración de misión, visión y valores compartidos, los cuales se detallan a continuación:

Visión: Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios, Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Universidad Empresarial Siglo 21 Canvas, 2022)

Con el aporte de Chiavenato (2009) respecto a la definición de misión indica que “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado, define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser” (p. 17).

Misión: Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Universidad Empresarial Siglo 21 Canvas, 2022)

Valores:

Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2022)

Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los

valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2022)

Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2022)

Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2022)

Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2022)

Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2022)

Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2022)

Analisis Pestel

Herramienta útil para reconocer los factores externos a los que A.J & J.A Redolfi SRL no tendrían influencia, siendo oportuno identificarlos para aminorar los efectos adversos de las amenazas o maximizar en caso de oportunidades. Se identifican las siguientes variables en los siguientes factores:

Políticos

Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el Senado de Argentina aprobó el jueves 17 de marzo de 2022 un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por 45.000 millones de dólares, e intentará frenar la desbocada inflación de más de 50% anual. Esto

generaría alivio a todas las industrias del país esperando que se vislumbre una senda de crecimiento económico.

Industriales Pymes Argentinos es otra de las entidades que se expresó. Su presidente, Daniel Rosato, respaldó el acuerdo anunciado por el presidente, y sostuvo los términos del entendimiento, donde se generan las condiciones para apuntalar el desarrollo de la actividad productiva de las fábricas argentinas. (El Cronista, 2022).

Económicos

El presidente de Industriales Pymes Argentinos, Daniel Rosato, afirma que las firmas del sector están en alerta por los efectos de la pandemia y de la guerra entre Rusia y Ucrania. Asimismo, analizan cómo repercuten los incrementos mundiales de los commodities y las manufacturas sobre la inflación local. Durante dos años el discurso dominante ha minimizado el shock externo de un evento extraordinario como la pandemia, que ha afectado la evolución de las principales variables macroeconómicas. Ahora sucede lo mismo con el impacto del conflicto Rusia-Ucrania, que no solamente está generando un drama humanitario de muertes, refugiados y destrucción, sino que está provocando una fuerte alteración de la economía mundial: más inflación, suba de la tasa de interés, menor crecimiento, deterioro socio laboral e incremento de la fragilidad económica.

En este contexto, las pymes muestran preocupación por el costo de la energía, que en un año creció más del 77% a nivel mundial, sumado a la crisis de los contenedores que generó problemas en los suministros.

Por otra parte, Damián Di Pace, director de Focus Market, menciona que los principales problemas para las pymes son volatilidad macroeconómica, inflación, tipo de cambio y presión tributaria. Tras mantener las tasas de interés sin cambios en el año 2021, El Banco Central de la República Argentina subió de 38% a 40% la tasa de política monetaria en enero pasado. La suba no alcanza para compensar la inflación presente y esperada, por lo que seguiría subiendo en el marco con el Fondo Monetario Internacional, para volverla menos negativa en términos reales. Se espera una tasa promedio de interés de 44% en diciembre de 2022

En lo que respecta al producto bruto interno del tercer trimestre 2021, ha sido mejor de lo esperado y ha alcanzado los niveles previos a la irrupción del Covid-19. Se modifica la previsión del crecimiento del Producto Bruto Interno para 2021 a 10% y a 3.5% para 2022. El

reciente anuncio de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional baja la probabilidad de escenarios de riesgo más adversos.

El empleo registrado y el sector informal muestran una recuperación lenta. Luego del cierre de la economía por las medidas sanitarias del año 2020, la recuperación del empleo mostro una tendencia hacia la precarización, con lento dinamismo de parte del empleo registrado. El desempleo se ubicaría en 9% en el año 2022.

Otro dato de interés se encuentra plasmado en el Decreto N° 886/21, en el cual se extiende la emergencia pública en materia ocupacional pero se reducen de manera gradual los montos extras que se abonan por indemnización. De esta manera el empleado que sea despedido sin justa causa entre el primero de enero de 2022 y el 28 de febrero del mismo año tendrá un incremento en su indemnización del 75%, si el despido se produce entre el primero de marzo de 2022 y el treinta de abril del mismo año la indemnización extra será del 50%, mientras que si la desvinculación ocurre entre el primero de mayo de 2022 y el treinta de junio del mismo año el porcentaje de indemnización adicional será del 25%. (Télam Digital, 2022).

Sociales

De acuerdo a la publicación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos respecto al mercado de trabajo en último trimestre de 2021, 53.1 % está constituido por personas inactivas, que no encuentran trabajo ni lo buscan, y 46.9 % está conformado por personas económicamente activas. (INDEC, 2022).

Por otra parte en lo que respecta al índice de precios al consumidor y de acuerdo a la publicación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de febrero de 2022, el nivel general del índice registró una incremento mensual de 4.7% y una variación interanual de 52.3%. Aspectos que influyen directamente en A.J & J.A Redolfi SRL son la división de alimentos y bebidas con mayor aumento a nivel nacional, 7.5%. (INDEC, 2022).

Tecnológicos

La obsolescencia tecnológica y su contracara, los procesos automatizados de producción, pasaron de ser una opción a convertirse en una necesidad para muchas empresas inmersas en procesos de mejora de su competitividad. Gracias a los avances tecnológicos la automatización de los procesos de producción ha dejado de ser algo exclusivo de los grandes

sectores como la distribución o la automoción y se ha extendido a la mayoría de los procesos productivos con costos cada vez menores y un retorno de la inversión más positivo.

Herramientas como la inteligencia artificial y el *machine learning* han contribuido a que la automatización empiece a abarcar procesos más complejos de toma de decisiones, por ejemplo en la gestión integral de la producción de una empresa a través del análisis de las predicciones de pedidos tal es el caso de A.J & J.A Redolfi SRL .Algunas de las ventajas de considerar mejoras en los procesos automatizándolos son: Incremento en la productividad, aumento de la seguridad laboral, incremento de la eficiencia, disminución de costos de producción, e incremento en la calidad del proceso.

La Facilidad de acceso a la tecnología tiene relación con el desarrollo de un país, puesto que las riquezas y el crecimiento de la sociedad están muy ligado al nivel de acceso a la tecnología y la innovación. Creando así a escala global la necesidad de que los ciudadanos se vean obligados a estar cada vez más interconectados.

Ecológicos

En el año 2014 se sanciona la Ley Provincial N° 10218 que establece la Política Ambiental Provincial, en complemento de los presupuestos mínimos establecidos en el artículo N° 41 de la Constitución Nacional y la Ley Nacional N° 25.675. Algunos de los objetivos perseguidos son los siguientes: a) asegurar el cumplimiento de los principios rectores para la preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente; b) promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

Legales

Ley de Contrato de Trabajo 20744 y Convenio Colectivo de trabajo 130/75 Empleados de Comercio.

En agosto del año 2003 la localidad de James Craik sanciona la Ordenanza Municipal N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios.

La Ley de Higiene y Seguridad en el trabajo N° 19587 establece, entre otras obligaciones, disponer el examen pre-ocupacional y revisión periódica del personal,

registrando sus resultados en el respectivo legajo de salud; eliminar, aislar o reducir los ruidos y/o vibraciones perjudiciales para la salud de los trabajadores; instalar los equipos necesarios para afrontar los riesgos en caso de incendio o cualquier otro siniestro.

Análisis Porter

El análisis interno de la empresa permitirá determinar las fortalezas y debilidades respecto de sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Poder de negociación de los clientes; quienes no tiene la capacidad de colocar a la empresa bajo presión mediante negociación de precios o diferente financiación. A.J & J.A Redolfi SRL podría tomar medidas para minimizar el poder del cliente implementando un programa de lealtad.

Poder de negociación de los proveedores, A.J & J.A Redolfi SRL comercializa productos de reconocidas empresas con exclusividad en algunas de ellas, contando con precios muy competitivos en todos los artículos de refinerías de maíz (Hellmans, Ades, Knorr, etc.) más Gillette, entre otras. Al realizar la mayor parte de las ventas de contado, no sufren endeudamiento que a su vez no es trasladado al proveedor.

Amenaza de nuevos competidores entrantes, A.J & J.A Redolfi SRL es una empresa establecida con muchos años de trayectoria en el rubro, cuentan con ventajas respecto a posibles competidores, por ejemplo infraestructura, ubicación estratégica en intersecciones de rutas, experiencia de la fuerza laboral, reconocimiento de los proveedores, valor agregado en el servicio de distribución y post venta, además de expansión a diferentes provincias del país.

Amenaza de productos sustitutos, en el contexto de la economía actual, es posible que el cliente se incline por optar por productos de segundas marcas, de menor costo o financiación con tarjeta de crédito que es lo que actualmente no tiene A.J & J.A Redolfi SRL.

Rivalidad entre competidores, las empresas que se encuentran en el mismo rubro comercial siendo potenciales competidores de A.J & J.A Redolfi SRL son mayoristas con salones comerciales, Luconi Hermanos, Grasano, Monje y Top (Super Imperio), Baralle y Nueva Era, en San Francisco Dutto Hnos. En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L.,

Tarquino, Macro y Diarco. y empresas con preventistas y entrega a domicilio, se mencionan algunas de ellas, Rosental y Micropack situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Análisis Foda

Evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto, diagnostican la situación interna de A.J & J.A Redolfi SRL, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, Ponce Talancon (2007).

Fortalezas

AJ &JA Redolfi cuenta con gran surtido en mercadería, con marcada orientación al cliente y precios competitivos.

Marca reconocida en la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Diferenciación del producto ofreciendo servicios tales como tiempo acotado de entrega, asesoramiento comercial y post venta.

Gestión de pedidos y estimaciones de compra mediante sistema informático.

Infraestructura y flota vehicular propia.

Baja rotación del personal.

Adecuada planificación financiera, financiando parte del proyecto de nuevo centro de distribución con venta y alquiler de lotes.

Debilidades

No cuenta con el área de Recursos Humanos.

Control de mercadería de forma manual, no informatizado por código de barras o código interno de producto.

Ausencia de estrategia de publicidad y comunicación, sin embargo participan de eventos.

Oportunidades

Posibilidad de nuevas alternativas de negocios al incrementar los metros cuadrados del nuevo centro de distribución.

Alianzas estratégicas.

Amenazas

Aumentos en el combustible y faltantes de gasoil.

Entrada de nuevos competidores

Recambio de clientes en productos que no son exclusivos a la empresa o por opción de financiación con tarjeta de crédito.

El análisis de la información ha podido evidenciar que A.J & J.A Redolfi SRL presenta falencias relacionadas a la dirección de su personal. En primer lugar, la organización no cuenta con un área de Recursos Humanos ni servicio tercerizado, lo que desencadena numerosas consecuencias. Una de ellas es la inexistencia de un proceso de comunicación formal, provocando una fuerte debilidad en la retroalimentación del desempeño del personal y las metas a alcanzar. De igual manera, no cuenta con programas de capacitación para sus mandos medios y jefes de área, requiriendo competencias esenciales para afrontar las contingencias que puedan surgir dentro o fuera de la organización. Respecto al proceso de selección, la empresa no posee un procedimiento formal, los nuevos empleados ingresan por decisión del representante del área del puesto a cubrir con acuerdo de la asistencia de la gerencia o gerencia general, en algunos casos. Por otro lado, las promociones de los empleados se basan en la antigüedad y confianza como herramientas de decisión, generando inconvenientes en la realización de las tareas debido a que el perfil no es apropiado para el puesto. Por último, se advierte que no existe un procedimiento de inducción para los ingresantes, ya que aprenden sobre las tareas y las políticas durante su paso por la empresa, con los consecuentes errores que esto conlleva en la empresa.

La importancia de la gestión del personal radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y en el mundo laboral. Va más allá de la administración de las personas, sino que debe estar orientada a la gestión con las personas, lograr que se sientan y actúen como socios, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional, y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Marco teórico

Desde la visión de diversos autores en este apartado se abordan los aportes sobre Comunicación Organizacional Interna, Comunicación Organizacional Interna Digital, Programa de Inducción y Liderazgo *Coach*.

Comunicación Organizacional Interna

El valor intrínseco de una organización reside principalmente en sus activos intangibles, es decir, que no se ven, pero que constituyen la verdadera riqueza de la organización y proporcionan la base fundamental y la dinámica que lleva directamente al éxito de las organizaciones. Esos activos intangibles constituyendo la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado.

(Chiavenato, 2009).

Tal expresa el autor, el mundo y por lo tanto las organizaciones se encuentran en permanente cambio y evolución, debiendo adaptar sus procesos de comunicación interna para; motivar y retener al capital humano y alinearlos a los objetivos y estrategias organizacionales mediante una comunicación directa y eficaz.

Comunicación Organizacional Interna Digital

A merced de dichos cambios, uno de los más significativos es el impulsado por la revolución digital. El valor de la digitalización, no solo reside en un contexto de reorganización integral de productos y contenidos, sino de las formas de trabajo y de la propia estructura organizacional.

Así, el ritmo evolutivo en el paradigma de acción de la comunicación, sus medios y canales, otorga a las tecnologías un papel transformador y revolucionario, quizás una de las revoluciones más pendulares y difíciles de conquistar, permitiendo la multiplicación de las posibilidades comunicativas con flujos de datos hasta ahora inimaginables. Tal como menciona Rodríguez Royel (2019) en su publicación "La Comunicación en el Escenario Digital", Perú.

Avalada entonces la irrupción del proceso digital en las organizaciones y sus estadios, viene la proyección innegablemente de nuevas prácticas de multinivel, con la necesidad de repensar los procesos de comunicación interna mediante la sistematización de estas nuevas formas de actuación digitales” (p.73).

Tal cual señala Obed Delfín (2019) en su publicación “La Comunicación en las Organizaciones”, Venezuela, “la organización debe comprender que la práctica de una buena comunicación saca a la organización del plano de las intenciones y la pone en la dimensión de las realizaciones” (p21). Para ello debe dotarse de la capacidad de articular y conducir el trabajo en equipo mediante líderes que coordinen los esfuerzos para desarrollar un proyecto compartido.

Programa de Inducción

Un proceso de orientación logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización. (Werther W. y Keith D. 2004, p.218).

Tal como refieren los autores, los programas de orientación y/o inducción constituyen un instrumento de sociabilización especialmente efectivo, ya que la inmensa mayoría de los recién ingresados experimentan una fuerte necesidad de aceptación. La capacitación amplía el proceso porque lleva al empleado a comprender y ejecutar las funciones que se espera desarrolle.

Es premisa básica, en el contexto actual, invertir ahora para no hacerlo después. Un buen proceso de inducción consigue que los empleados sean más productivos en menos tiempo, refuerza la cultura de la empresa y reduce las tasas de abandono. Dicho proceso es una pieza clave e importante dentro de la estrategia global de la empresa ya que disminuye notablemente costos al tenerlo implementado.

La vinculación total del empleado comprende la integración completa en la organización, en relaciones con sus compañeros, con los clientes y proveedores. Implica desde conocer físicamente su puesto, la ubicación de los baños, el comedor, etc., hasta conocer, en la medida de lo posible, a los directivos de la organización, las normas de seguridad e higiene y las restricciones a su puesto. Además, en este aspecto, es importante que conozca la historia de la

organización, su misión, visión, valores, servicios, sucursales, estructura organizativa, etc., dando forma de capacitación a dicha inducción. (Alfaro Castellanos, 2012).

Finalizando el proceso es oportuno dar a conocer al empleado las prestaciones a las que tiene derecho, así también como al tipo y contenido de capacitación específica sobre su puesto y al seguimiento medido del desempeño.

Liderazgo coach

A causa de las transformaciones que han sufrido las organizaciones durante la década de los años 90, teniendo que diagramar su estrategia en base a la evolución imperante, es que ha surgido el *coaching*, como una necesidad cada vez más demandada por los líderes de las organizaciones.

Siguiendo el aporte de Whitmore (2016) en su publicación "*Coaching*", "no es una mera técnica que hay que desempolvar y aplicar rígidamente en ciertas circunstancias concretas. Es una manera de gestionar, de tratar a las personas, de pensar, de ser y estar". (p.31)

Anzorena (2019) indica en su publicación "El Camino Interior del Liderazgo" Buenos Aires, "quien desee desempeñar la función de conducción desde el rol de liderazgo debe realizar un proceso de autoconocimiento, aprendizaje y evolución personal que le posibilite llevar a cabo en forma efectiva las responsabilidades que esto implica". (p.3) Es sobre esta convicción que el proceso de desarrollo del líder *coach* se recorre de adentro hacia afuera y que el auto liderazgo es condición necesaria para el desempeño de un liderazgo eficaz.

Con el aporte de los autores mencionados se verifica una relación concluyente entre la comunicación interna, un adecuado programa de inducción, además de las características del líder *coach*, el énfasis en el desarrollo de todos estos aspectos apunta a posicionar a la organización y determinarla de imagen propia dentro de la mente del consumidor, que la hará diferenciarse del resto de la competencia.

En conclusión, un liderazgo eficiente conduce a la motivación del personal, el cual va a depender siempre de la comunicación y de las herramientas que se implementen en ella, tal es el caso del proceso de inducción mediante un medio digital interno, propiciando un espacio para que los empleados puedan sentirse parte necesaria en la consecución de las metas organizacionales.

Diagnóstico

Uno de los principales inconvenientes manifestado en la empresa A.J & J.A Redolfi se presenta debido a la ausencia de un ambiente comunicativo que permita generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro, ya que la información se concentra y fluye de manera vertical no permitiendo que los miembros de la organización conozcan las acciones que se llevan a cabo. Además, se hace evidente la ausencia de comunicación interna al momento del ingreso de nuevos empleados, ya que no cuentan con una adecuada inducción al puesto y la organización, los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que existe un margen de error.

Otra problemática de importancia es referida a los mandos medios y cargos directivos, los cuales carecen de capacitación acorde al puesto que ocupan, respecto primariamente, a la promoción interna de puestos vacantes considerando solo antigüedad y no calificación requerida para ocupar el puesto. Esto ha provocado desmotivación e insatisfacción laboral en el sector de depósito por empleados recientemente promovidos a choferes sin la preparación necesaria, teniendo que revertir la decisión con el consecuente retraso en la logística hacia el cliente y pérdida cuantificable en dinero.

Un testimonio más de una escasa gestión de los mandos medios y directivos es el desaprovechamiento de herramientas que tienen formalizadas pero insuficientemente implementadas, por ejemplo la implementación de una encuesta de clima laboral con la ausencia del análisis de la información recabada, imposibilitando identificar elementos claves a desarrollar.

Conclusión diagnóstica

Ampliar el horizonte de la comunicación interna en A.J & J.A Redolfi hacia la dimensión del conocimiento compartido con enfoque digital y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y las necesidades que tiene la organización y las personas que la construyen.

Abordar esta problemática es de suma relevancia para A.J & J.A Redolfi ya que se encuentra en pleno proceso de expansión con sucursales ubicadas en distintos puntos geográficos, permitiendo profesionalizar las herramientas comunicacionales y que la información llegue a todos los sectores sin restricciones ni barreras.

Teniendo en cuenta lo desarrollado previamente, se observa la clara necesidad de conformar procedimientos relacionados al personal y la comunicación. La ejecución del proyecto de comunicación interna digital propiciara la capacidad de adaptarse a nuevos escenarios, además de desarrollar un fuerte compromiso de los trabajadores facilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con la principal finalidad de acrecentar la rentabilidad, motivar y comprometer al personal y apuntar a la mejora continua de J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Plan de implementación

Objetivo general.

Implementar un plan integral de comunicación interna digital, con el propósito de motivar y comprometer al personal para de esta manera optimizar el rendimiento de J. & J. A. Redolfi S. R. L, aumentando su rentabilidad en un 8%.

Objetivos específicos

- 1) Diseñar un plan de comunicación interna digital mediante una aplicación de acceso exclusivo para los empleados con el soporte de un desarrollador *full-stack* en conjunto a un comité de comunicación interna liderado por los directivos y jefes de área.
- 2) Crear un manual de inducción *onboarding*, con el aporte de un profesional en el área de Recursos Humanos.
- 3) Gestionar un plan de capacitación en liderazgo *coach* a través de *zoom* para los mandos medios y gerentes.

Alcance

Ámbito geográfico: José María Salgueiro 445, James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

Marco temporal: Duración de 6 meses, dando inicio en el mes de Agosto 2022.

De contenido: Plan de comunicación interna digital y formación de líderes *coaches*.

Acciones

Aplicación AppRedol

Es premisa básica la apuesta firme desde los más altos niveles de la dirección, avalando la implementación de un soporte tecnológico adecuado junto a la preparación del entorno social donde se va a desarrollar y el equipo de trabajo que lo va a gestionar, para que toda la empresa sea participe respecto a lo que sucede en la misma.

Una de las propuestas para A.J & J.A Redolfi es la implementación de una aplicación llamada *AppRedol* (Ver anexo A). Se podrá acceder vía *web* o como aplicación nativa para

dispositivos celulares y se instalará como *App* propia de la empresa con su icono y nombre, donde allí se encontrarán plasmados los objetivos organizacionales generales, objetivos particulares, novedades respecto a nuevos productos o servicios, innovación o temas de interés respecto al negocio, especificaciones sobre higiene y seguridad, capacitaciones interactivas obligatorias, vacantes internas a cubrir, buzón de sugerencias, y un sector específico para juegos.

La *App* será diseñada a través del soporte de un programador *full-stack*, quien en reunión con los directivos y jefes de área, quienes conforman el comité de comunicación interna, establecerá los lineamientos generales de contenido y actualización, dicha parametrización y prueba piloto tendrá una duración de veinte tres días dando inicio el día primero de agosto de finalizando el día treinta y uno de agosto de lunes a viernes, doce horas semanales en las oficinas administrativas de A.J & J.A Redolfi , hasta la puesta en marcha definitiva que será al cabo de cinco meses más iniciando el día primero de septiembre finalizando el día treinta y uno de enero de 2023, realizando revisiones posteriores y mejoras en el sistema en caso de requerir.

La plataforma será de uso familiar e intuitivo, con dos accesos predefinidos, administradores y usuarios. Los directivos y jefes de área serán los encargados de plasmar los mensajes dentro de la *app* como administradores, podrán gestionar usuarios, posteos en cartelera, novedades, políticas, objetivos, eventos en calendario, capacitaciones, encuestas; pudiendo identificar quien y cuando interactúa con la posibilidad de exportar resultados a planilla de excel, mensajes privados y la ventaja de organizar grupos de chat entre dos o más usuarios.

El resto de los empleados, llamados usuarios, podrán acceder a la plataforma con los siguientes servicios: cartelera de noticias, calendario de eventos, *chats* entre dos o más participantes, capacitaciones y encuestas, notificaciones *push* para recepción de noticias.

Una vez realizados los ajustes necesarios requeridos de la prueba piloto, se comunica el lanzamiento del nuevo canal digital de comunicación a través de una reunión programada de dos horas para el día primero de febrero de 2023 en horario laboral para el personal que se encuentra en el centro de distribución, y para el resto, a través de *email*. Dicha capacitación tendrá como objetivo instruir sobre el manejo de la aplicación, dar a conocer las expectativas que tiene la empresa respecto a este proyecto y evacuar dudas que surjan en el momento.

La evaluación de la eficacia de la acción se planifica para el día seis de febrero mediante la misma *app* en la sección específica de encuestas, allí los empleados podrán evaluar

si el contenido ha sido oportuno, si las capacitaciones han beneficiado al desarrollo de la tarea, o si consideran realizar alguna modificación, contando con un espacio abierto a sugerencias. El comité de comunicación interna mantendrá reuniones periódicas para evaluar el impacto de la implementación del proyecto apuntando a la mejora continua.

La implementación de esta aplicación tendrá un costo total de \$ 447.100, lo que incluye honorarios del desarrollador *full stack* \$ 294.000, la adquisición del servicio de hosting *Raida* \$ 140.400 durante los seis primeros meses, refrigerios durante la capacitación al comité de comunicación interna \$ 4200 y refrigerios lanzamiento del proyecto para todo el personal \$ 8500. La propuesta tiene la limitación propia de la situación en el contexto actual de la economía del país, con altos índices inflacionarios e incertidumbre financiera.

Crear el manual de inducción

En A.J & J.A Redolfi se identifica la necesidad de inducir al personal a su puesto de trabajo mediante un procedimiento estandarizado, con el principal objetivo de informar acerca de los reglamentos y lineamientos generales de la empresa, introducir a la cultura organizacional, y brindar conocimientos y herramientas para que pueda integrarse a su nuevo puesto de trabajo.

Para aprovechar la reciente implementación de la aplicación *AppRedol* es provechoso que el programa de inducción sea *Onboarding*, siendo un proceso progresivo diseñado con el objetivo de ayudar a los empleados a realizar con éxito su integración en la empresa y su adaptación en su nueva etapa profesional. Los beneficios de implementar el *onboarding* son: ahorrar en tiempo de tareas administrativas, integrar a ritmo del empleado y actualizar de manera automática los contenidos para consulta permanente.

Para la creación del manual de inducción *Onboarding* son requeridos los servicios de un profesional analista de Recursos Humanos, que en reunión con los directivos y jefes de área pueda recopilar información de la empresa utilizando legajos del personal, perfiles de puesto y perfil, convenio colectivo de trabajo, escalas salariales, estructura organizacional, ambiente de trabajo, infraestructura y observación directa en los puestos de trabajo, para conformar el programa con los siguientes, y a grandes rasgos, temas: recibimiento, tramites de contratación, información de la empresa y cultura organizacional, políticas y reglamentos de la empresa, descripción del puesto laboral, equipo de trabajo y protección personal, aprendizaje y capacitaciones, evaluación de desempeño.

Una vez recopilada la información durante la primer semana de agosto, el profesional analista de recursos humanos en conjunto con el desarrollador *full stack* diseñan el programa dentro de la *AppRedol*, con tiempo programado de trabajo desde el día 8 de agosto hasta el día 19 de agosto inclusive. La evaluación de la eficacia de la acción se planifica para el día veintidós de agosto y la realiza el empleado una vez concluido el proceso mediante la misma *app* sección encuestas. (Ver Anexo B).

El tiempo total de implementación del manual de inducción *onboarding* es de cuatro semanas durante el mes de agosto, cuatro horas diarias de trabajo con un costo total de \$ 189.000, integrado por los honorarios del analistas de Recursos Humanos \$ 105.000 y del desarrollador *full stack* \$ 84.000.

Pan de capacitación liderazgo coach

La siguiente propuesta refiere a la capacitación a los jefes de área y nivel directivo en *Liderazgo Coach*, mediante capacitaciones virtuales a través de *zoom* iniciando el día primero de agosto, apuntando a comprender conocimientos técnicos tales como sistemas de gestión y circuitos de trabajo, acompañado por el desarrollo de habilidades blandas relativas a aspectos vinculados a la comunicación efectiva, liderazgo, conducción de equipos de trabajo, para el buen desempeño en la gestión.

Junto con la implementación del proyecto de comunicación interna se conforma un comité interno quien será el responsable de su gestión y seguimiento, por tal motivo es necesaria la capacitación en liderazgo, para de esta manera influir y dirigir el equipo de trabajo mediante relaciones personales de motivación, para que éste cumplan unas funciones, efectúe actividades de forma efectiva y contribuya en conjunto a alcanzar de forma estratégica el logro de objetivos comunes de acuerdo con las metas propuestas en A.J & J.A Redolfi.

Para optimizar tiempos en traslado y recursos económicos del personal directivo y jefes de área se plantea la necesidad de que se dicte la capacitación de manera virtual, a través del centro educativo *Capacitarte* dictado por el docente y *coach* profesional certificado Osvaldo Retordano, dicho centro es una iniciativa educativa creada en forma conjunta por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, docentes y graduados de la Universidad de Buenos Aires.

El curso se basa en herramientas de *Coaching* para gestionar equipos, consta de cinco módulos (Ver Anexo C), dos veces por semana mediante zoom 15 horas en total, los objetivos principales a alcanzar son identificar las características de un equipo, distinguir la importancia de definir objetivos comunes, conservar las diferencias dentro del equipo sin perderse en las individualidades, gestionar la diversidad interna, conocer los tipos de equipos y reconocer el papel clave del referente.

Una vez finalizado el cursado a través del docente, *Capacitarte* entrega un informe sobre el desempeño y la experiencia del grupo capacitado, además de recomendaciones y un certificado que avala la asistencia, siendo en primera instancia la medición de la eficacia de la acción concreta.

El costo total para la asistencia de las cuatro personas, directivos y jefes de área, es de \$ 28200.

Marco de tiempo de implementación

ACCIONES	ago-22				sep-22				oct-22				nov-22				dic-22				ene-23				feb-23	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Recopilar información de la empresa / Desarrollador full stack																										
Crear <i>AppRedol</i>																										
Comunicar lanzamiento <i>AppRedol</i>																										
Evaluar la eficacia de la acción <i>AppRedol</i>																										
Recopilar información de la empresa / analista RRHH																										
Confeccionar manual de inducción <i>onboarding</i>																										
Asistir a Curso Liderazgo <i>coach</i> directivos y jefes de área.																										

Tabla 1 Fuente de elaboración propia

Evaluación impacto económico

Para valorar si el plan es factible es preciso identificar el beneficio a alcanzar si se realiza la inversión, actualizando en primera instancia la rentabilidad anual respecto al índice de inflación como se demuestra a continuación:

Año	% inflación	Proyección rentabilidad anual
2018	-	\$ 10.417.452
2019	53,80%	\$ 16.022.041
2020	42,02%	\$ 22.754.503
2021	50,90%	\$ 34.336.545
2022	29,10%	\$ 44.328.479

Tabla 2 Fuente de elaboración propia

La inversión que realizará la organización para implementar el plan de comunicación interna es de \$ 1.114.300, lo cual permitirá obtener un aumento en la rentabilidad del 8%, obteniendo una ganancia proyectada de \$ 3.546.278,35

Honorarios desarrollador <i>full stack appRedol</i>	\$ 294.000
Hosting	\$ 140.400
Refrigerios comité previa lanzamiento	\$ 4.200
Refrigerios lanzamiento app	\$ 8.500
Honorarios desarrollador <i>full stack manual onboarding</i>	\$ 84.000
Honorarios profesionales Analista RRHH	\$ 105.000
Capacitación liderazgo Coach	\$ 28.200
Honorarios Lic. Recursos Humanos implementación proyecto integral.	\$ 450.000
	\$ 1.114.300

Tabla 3 Fuente de elaboración propia

ROI	
(BENEFICIO DE LA PROPUESTA-INVERSION)/INVERSION)*100= %	218,25%
(\$ 3.546.278,35 - \$ 1.114.300) / 1.114.300 * 100 =	

Tabla 4 Fuente de elaboración propia

Si A.J & J.A Redolfi implementa el proyecto de comunicación interna en los próximos seis meses tendrá un retorno de la inversión de 218,25%, es decir, que por cada \$100 que invierta la empresa, la ganancia será de \$218, dando como resultado un ROI positivo.

Conclusión

Como se ha reflejado en el recorrido del presente reporte de caso, la gestión de la comunicación interna en A.J & J.A Redolfi debe responder al entorno actual, dinámico y competitivo, con un nivel de contacto sistémico e interactivo, capaz de escuchar a los empleados buscando transmitir igualdad y sensaciones que los motiven a comunicarse.

Para que la comunicación interna se consolide, aquellas personas que tienen en sus manos las decisiones sobre el rumbo de la organización, directivos y jefes de área, también deben prepararse para no solamente motivar, sino también para generar y responder al mismo tiempo, con un alto grado de coherencia frente a las expectativas que se comunican a los empleados.

Con la perspectiva a futuro de expansión del negocio de A.J & J.A Redolfi, la implementación del proyecto de comunicación interna digital, con el compromiso de la cúpula directiva, está planteada como un conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes e influir positivamente en las aptitudes y conductas de los empleados, con el fin de que la empresa vea optimizados sus recursos y resultados, además de fomentar el sentimiento de pertenencia para de esta manera conseguir un equipo de personas altamente fidelizados.

Recomendaciones

Se recomienda, la incorporación de manera estable de un profesional en recursos humanos, que logre formalizar los procedimientos más importantes, como lo son selección de personal, evaluaciones de desempeño, planes de carrera y promociones internas, entre otros.

Se sugiere, además, que el comité de comunicación interna, conformado por los jefes de área y directivos, se proyecte dando participación al responsable de seguridad e higiene, para definir y realizar seguimiento a los indicadores de siniestralidad, planificar capacitaciones, auditorias y simulacros, gestionar acciones preventivas y planes de mejora e identificar riesgos e impactos ambientales.

Para culminar, sería aconsejable que A.J & J.A Redolfi, se propusiera como próximo objetivo, implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en las Normas ISO 9001:2015, certificando sus procesos y creando, de esta manera, un vínculo de confianza con clientes y proveedores, entre otros beneficios.

Bibliografía

- Alfaro Catellanos M. (2012). *Administración de Personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Anzorena. (2019). *El Camino Interior del Liderazgo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Nuyera, A. (2013). *El Líder como Coach*. Chile: Penguin Random House.
- Obid Delfin, (2019). *La Comunicación en las Organizaciones*. Venezuela: Coasfi.
- Rodríguez y Rogel. (2019). *La Comunicación en el Escenario Digital*. Peru: Pearson.
- Werther W. y Keith D. (2004). *Administración De Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Whitmore, J. (2016). *Coaching*. Barcelona: Paidós.
- Dominici, M. A. (2016). La Importancia del Coaching en las Pymes como Factor Estratégico de Cambio. *Cuaderno*, 57. doi:10.18682/cdc.vi57.1463
- Ponce Talancón, H. (2007). La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol.12, pp.113.130. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Reyes, J. (2019). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuaderno*, 40. doi:10.18682/cdc.vi40.1446

INDEC. (2022). Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Vol.6, n°2. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A57838DEC.pdf

INDEC. (2022). Índices de Precios al Consumidor. Vol 6, n° 8. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf

Goldfarb, M.E. (2018). *Comunicación Interna en el universo de las organizaciones Pymes*. (Tesis de Grado). Universidad de Palermo, Buenos Aires. Recuperada de: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/4988.pdf

Petroco, N.A. (2019). *¿Para qué Líderes Coach en las Organizaciones?*. (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106>

Acuerdo con el FMI: festejos por el anuncio y a la espera de la recuperación. (28 de Enero de 2022). *El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/acuerdo-con-el-fmi-festejos-por-el-anuncio-y-a-la-espera-de-la-recuperacion/>

El Gobierno estableció una reducción gradual de la doble indemnización por despidos. (24 de Diciembre de 2021). *Télam Digital*. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202112/578945-reducen-gradualmente-la-doble-indemnizacion-por-despido-sin-causa.html>

Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas. (2022). *A.J & J.A Redolfi S.R.L*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

ANEXO A *AppRedol*



ANEXO B

Evaluación interactiva proceso *onboarding*



Nombre y Apellido:

Área de trabajo:

- 1) Según la dinámica realizada, mencione al menos 3 de los valores corporativos mencionados en el programa.
- 2) ¿Ha conseguido reconocer que puesto ocupa dentro de la estructura de la empresa?
- 3) Mencione las competencias que logró identificar y aplicar en el proceso realizado.
- 4) ¿Pudo identificar las responsabilidades y requerimientos de su puesto? Mencione algunas/os de ellos.
- 5) En materia de seguridad e higiene ¿Ha podido distinguir que elementos de protección personal son requisito indispensable para el puesto que ocupa?
- 6) ¿Ha logrado reconocer los objetivos y planes estratégicos que tiene la empresa?
- 7) De manera breve detalle ¿Cómo se sintió durante el desarrollo de la actividad?
- 8) ¿Considera que el proceso de *onboarding* con el soporte digital ha sido de utilidad?

Para nosotros es muy importante conocer tú opinión

¿Tienes algún comentario o sugerencia?

ANEXO C

Programa curso de *coaching*.



CURSO DE COACHING: HERRAMIENTAS DE COACHING PARA GESTIONAR EQUIPOS

En el módulo I del curso de herramientas de coaching para gestionar equipos nos referiremos al trabajo en equipo y la función del líder. Los temas a desarrollar son:

Autoconocimiento: Bitácora
Introducción al coaching
Influir y movilizar personas: confianza y responsabilidad.
Planificación y toma de decisiones - Smart
Gestión de prioridades
La importancia de la Escucha Activa

Luego, en el módulo II del curso de herramientas de coaching para gestionar equipos aprenderemos sobre la formación de equipos de trabajo:

Diferencia entre Grupo y Equipo
Qué me acerca y qué me aleja de los integrantes de un equipo.
Factores de desmotivación.
Factores de consolidación

Más adelante, en el módulo III del curso de herramientas de coaching para gestionar equipos haremos alusión a los equipos de alto desempeño. Allí aprenderemos los siguientes temas:

Asimilación de Diferencias
Objetivos Comunes
Las tres C del jugador de equipo. Compromiso, Comunicación y Confianza
Formación de un equipo de alto desempeño
Estilos de comportamiento Paradigmas limitantes y posibilitantes

En el módulo IV del curso de herramientas de coaching para gestionar equipos nos referiremos al diseño de conversaciones:

Diseño de conversaciones efectivas
Comunicación Efectiva con el equipo
El feedback positivo y negativo
Aptitudes: competencias y habilidades

Por último, en el módulo V del curso de herramientas de coaching para gestionar equipos aprenderemos sobre la motivación-inteligencia emocional:

La importancia de la motivación en el líder
Estrategias motivacionales. Gestión de las emociones