



Trabajo Final de Grado

**Diseño de un Plan de comunicación interna
y formación de líderes coach para la empresa Man Ser SRL**

Nombre y Apellido: Matías Ramirez

DNI: 28.685.320

Legajo: VRHU15416

Tutor: Daniela Soledad Rinconez

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Resumen

El presente reporte de caso se realiza en Man-Ser SRL S.R.L., una empresa familiar con amplia trayectoria en el sector metalúrgico ubicada en la ciudad de Córdoba.

Para comenzar a desarrollar el trabajo primero se analiza el contexto en el que se desarrolla la empresa y sus aspectos internos para situarlo en la realidad que transita y detectar los diferentes factores a resolver.

Luego se presenta un respaldo teórico que relaciona los conceptos necesarios que contribuyen con el desarrollo de la propuesta a implementar.

Finalmente, para dar solución a las debilidades que se exponen en el diagnóstico realizado, se plantea la implementación de un plan de comunicación interna junto con la formación de los mandos altos como líderes coach, a partir de la incorporación de un profesional en Gestión de Recursos Humanos que conduzca y acompañe el proceso. Esto permitirá a la empresa aumentar las ganancias en un 9%.

Palabras claves: Recursos humanos, Comunicación interna, Líder Coach.

Abstract

This case report is carried out at Man-Ser SRL S.R.L., a family business with extensive experience in the metallurgical sector located in the city of Córdoba.

To begin to develop the work, first, the context in which the company is developed and its internal aspects are analyzed to place it in the reality that passes and detect the different factors to be developed.

Then a theoretical support is presented that relates the necessary concepts to use with the development of the proposal to be implemented.

Finally, to solve the weaknesses that are exposed in the diagnosis made, the implementation of an internal communication plan is proposed together with the training of senior managers as coach leaders, based on the incorporation of a professional in Resource Management Human to lead and accompany the process. This will allow the company to increase profits by 9%.

Keywords: Human resources, Internal communication, Coach Leader.

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	7
Análisis PESTEL	8
Factores políticos.....	8
Factores económicos	9
Factores sociales.....	9
Factores tecnológicos	10
Factores ecológicos	10
Factores legales	11
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	11
Rivalidad entre los competidores	11
Productos sustitutos	12
Nuevos competidores	12
Poder de negociación los proveedores	12
Poder de negociación de los clientes	12
Análisis FODA.....	13
Marco Teórico.....	16
Área de Recursos Humanos	16
Comunicación organizacional interna.....	16
Liderazgo coach	17
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación.....	19
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Alcance y limitaciones	19
Alcance	19
Limitaciones	19

Acciones	20
Canales de comunicacionales	20
Capacitación de formación líderes coach	21
Reestructuración del área de Recursos Humanos.....	21
Marco de tiempo para la implementación: Diagrama de Gantt	22
Medición de la propuesta	23
Conclusión	24
Recomendaciones.....	24
Bibliografía	26
Anexos	28

Introducción

El presente trabajo se basa en la aplicación de un Plan de comunicación interno y la formación de sus mandos altos como líderes coach para dar solución a los inconvenientes que presenta la empresa bajo análisis.

Man-Ser SRL es una empresa metalúrgica familiar fundada en 1995, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Surge gracias a la oportunidad y desafío de su fundador, Sr. Luis Mansilla, quien aprovechando las circunstancias del momento decide emprender la elaboración de productos de gran envergadura suplementarios para empresas metalúrgicas.

Desde su creación, se han dedicado a la fabricación de protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas y equipos de transporte y sistemas de lavado, además, realizan el servicio post venta y mantenimiento de dichos equipos.

La empresa, abastece a industrias nacionales y si bien en su visión han planteado interés en expandirse por el país y Latinoamérica, aún no cuenta con sucursales. Conforman una Pyme familiar dado que sus dueños actuales integran la familia nuclear de procreación del fundador, quienes, además, dirigen la organización.

Históricamente han trabajado para resolver situaciones que requerían de ingenio e inteligencia, acorde a las expectativas de sus clientes, rasgo distintivo de la conducción y gestión de Man-Ser, en otras palabras, la atención, satisfacción, contacto directo y fluido con sus clientes, es decir en preservar la calidad del vínculo y a futuro además de sostener la calidad, la relación estrecha con sus clientes y proveedores busca sostener el trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad.

La administración de la tecnología y sus recursos se acompaña de la posterior implementación de la Política de Calidad, bajo certificación Normas ISO 9001:2008, que permite entre otras cosas, la estandarización de los procesos y corregir desvíos productivos. Este es un punto importante dado el nivel de productos y servicios específicos que ofrecen.

Su estructura organizacional está conformada por treinta personas, distribuidas en seis áreas: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento y Calidad. El Directorio está compuesto por los miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos.

Si bien Man-Ser SRL es una empresa que ha crecido aprovechando oportunidades y nutriéndose de los aprendizajes a lo largo de estos veinte años de actividad en la industria, no está exenta de deficiencias organizacionales.

Existe una superposición de funciones, debido a la incurrancia de los dueños en más de un área, lo que provoca un flujo inadecuado de la información que repercute en áreas claves como Producción. Los dueños enfocan su gestión en la atención al trabajo operativo diario, descuidando la planificación estratégica y desarrollos de negocios.

Además, si bien existe un área de Recursos Humanos, ésta se ocupa solo de tareas administrativas. Se encargan algunas gestiones a consultores externos, o incluso a otras personas de áreas diferentes. Aquí se deja entrever la falta de figuras líderes capacitadas en cada departamento, ya sea para la ejecución y delegación de las tareas como para la toma de decisiones, que actualmente recae en su totalidad en el Gerente.

Para dar respuestas a estas problemáticas se debe sostener una comunicación interna efectiva, junto al desarrollo de la formación de líderes capaces de llevarla a cabo. Esto debe apoyarse en autores cuyos trabajos de investigación han demostrado por qué es importante la aplicación de un plan de comunicación interna y de conceptos como liderazgo y coaching dentro de una organización.

Se tiene en cuenta el aporte del trabajo final de carácter deductivo, realizado en Ecuador, titulada “Propuesta de comunicación interna para la empresa Etapa” de (Valdivieso Ortiz, 2011), que hace referencia a la Comunicación interna como una herramienta importante de gestión para generar un clima laboral favorable. Este informe es relevante para el presente caso, ya que muestra las necesidades de comunicación interna que presenta la organización, proponiendo dar una solución a través de herramientas comunicacionales estratégicas, como por ejemplo, la utilización de medios y canales apropiados que permitan transmitir la información adecuadamente, a fin de evitar conflictos entre los integrantes de la empresa.

Otro antecedente tenido en cuenta es el de (Lindow, 2010) llamado “Plan de comunicación interna para la Casa Matriz del Banco Córdoba”, elaborado en esta misma provincia, que mediante una investigación aplicada plantea que la comunicación interna no es considerada como debería, el gran lubricante de la organización; y es imprescindible para la gestión de la misma. Ante la inexistencia de un Plan de Comunicación Interna correcto, los empleados carecen de motivación ante la incertidumbre que los envuelve, una falta de especificación de funciones y metas, causando conflictos y creándose un sistema informal de comunicación debido a las carecías de la estructura formal

En lo que respecta a liderazgo en el interior de las organizaciones (Fabrissin, 2016) basó su estudio explicativo, en analizar comparativamente dos tipos de liderazgo en pymes de la Ciudad de Córdoba, Argentina: el liderazgo tradicional y el coach. La investigación basada en técnicas cualitativas de recolección de datos, le permitió arribar a resultados altamente significantes, se observó una falta de programación respecto a cómo establecer el liderazgo y la gestión que esto demanda, lo que determina que la situación se analice desde dos puntos de vista: como un debilitamiento o una carencia por parte de las empresas y los líderes, o como una oportunidad para que el asesor de Recursos Humanos pueda, a través de su protagonismo, desarrollar su espacio destacando la realidad y el entorno que envuelve a la organización y delimitando roles, funcionamientos y potencialidades de un líder siguiendo la cultura organizacional.

Por último, en cuanto a la temática de líderes coach, se consideró trabajo Argentino de investigación exploratoria de (Marchesán, 2017), bajo el título "Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial". El mismo plantea la relación entre el coaching ontológico y el liderazgo organizacional. Su propósito es analizar el impacto que tienen las herramientas de coaching ontológico sobre la gestión de los recursos humanos, a fin de mejorar las competencias de liderazgo en las empresas. Es una gran contribución la que brinda este trabajo para el actual reporte, ya que demuestra como la implementación de técnicas de coaching permiten dar solución, en gran medida, a los problemas de liderazgo en las organizaciones.

Finalmente, se denota la importancia de contar con una adecuada gestión de la comunicación interna en las organizaciones, ya que permite transmitir su cultura organizacional hacia todos sus miembros, causando que los mismos se interioricen con los valores, objetivos, visión y misión de la misma, y de esta manera se vayan alineando a los objetivos y estrategias institucionales. Asimismo, brinda a sus colaboradores, la posibilidad de tener una retroalimentación con la empresa, a través de herramientas comunicacionales eficientes, contribuye a aumentar la motivación, satisfacción y compromiso de los trabajadores, lo cual se traduce en un clima laboral favorable. Para lograr esto es importante contar con la figura de Líder *Coach* aplicada a los responsables de los puestos gerenciales, quienes serán los encargados de escuchar a sus empleados sacando a relucir lo mejor de cada uno de ellos.

Análisis de la situación

Man-Ser SRL es una PyME familiar argentina con una trayectoria de más de veinte años en la industria metalúrgica. Ofrece productos para distintas empresas del sector industrial, como automotrices, metalúrgicas, frutihortícolas, alimentarias, siderúrgica, logística, entre otros. Es una empresa consolidada gracias a su visión, entre las que destaca su aspiración a ser una empresa reconocida a nivel nacional y latinoamericano, por la confiabilidad de sus productos y calidad en los servicios ofrecidos.

Dentro de la compañía, si bien no existe un plan de comunicación formal, la comunicación interna se desenvuelve en tres niveles, ascendente donde se presenta un dialogo verbal fluido entre los integrantes de cada área y su superior inmediato. Se pactan reuniones de interés para todo el personal, y a su vez se establece un buzón de sugerencias para nuevos aportes e ideas. La comunicación descendente se materializa a través de un panel comunicativo, incluyéndose temas como: política de la organización, decisiones y acciones futuras. Por último, horizontalmente la comunicación es fluida entre todos los integrantes.

Al hacer referencia a su organigrama, dentro de los 30 empleados que lo conforman, un 90% es de género masculino, la edad promedio ronda los 50 años y son perfiles operativos. Se asignan los puestos según la necesidad organizacional, y el proceso es responsabilidad de la Dirección. Por otro lado, existen asesores externos que se desempeñan en tareas de Contabilidad, Legales y Seguridad e Higiene

En todas las áreas, se puede observar la incurrancia de los dueños, generando un impacto negativo en la empresa ya que genera dificultades en la profesionalización de las tareas en todos los niveles jerárquicos. El gerente ejerce un liderazgo directivo, focalizando su responsabilidad en la representación de la empresa y el cumplimiento de planes prefijados. Por otro lado, el jefe de producción es el encargado de guiar a su equipo de trabajo no sólo hacia las metas establecidas, sino también hacia el desempeño esperado, visualizándose un liderazgo transaccional. El trabajo en equipo es un concepto mal utilizado ya que se traduce principalmente en que una misma persona puede desarrollar varios puestos laborales, incluso también varias personas pueden ocupar una misma posición.

El área de Recursos Humanos es desarrollada por una de las propietarias de la firma, cuya labor es netamente administrativa. Los procesos de reclutamiento y selección,

cuando se trata de la contratación para puestos con formación profesional, requieren de asistencia externa a través de una consultora, y para los puestos operativos, delegan la tarea al encargado del área. Una vez que el nuevo empleado ingresa, Recursos Humanos realiza las gestiones correspondientes, entre ellos: el archivo documental de la información para legajo en formato papel; la inducción al empleado para en el conocimiento general de la organización, el área donde trabajará y sus responsabilidades; y entrega del reglamento interno.

Siguiendo por el aspecto motivacional, el área mencionada anteriormente, ha diseñado un plan de trabajo orientado a evaluar el desempeño y otorgar premios grupales; esto ha tenido un impacto positivo en indicadores de ausentismo y accidentes laborales.

En lo que a capacitaciones respecta, tiene un plan anual centrado en aspectos operativos del personal o metodologías para mejorar la eficiencia productiva; el cual no está teniendo los resultados esperados.

Las empresas familiares son una pieza fundamental para la economía nacional. Es por ello que es necesario conocer el grado de influencia del macroentorno en la organización a través de un análisis PESTEL, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Análisis PESTEL

Factores políticos

Durante el mes de Abril de 2021, el Presidente encontró el respaldo político que buscaba quince días atrás cuando emitió las nuevas restricciones invitando a todas las provincias a sumarse para evitar que la curva de contagios siga subiendo.

Durante los encuentros por Zoom los gobernadores le describieron al Presidente los escenarios sanitarios en sus provincias. Hubo obvia coincidencia en marcar el avance del plan de vacunación como principal herramienta para enfrentar la segunda ola, y también en la necesidad de tomar medidas coordinadas en todas las regiones.

Fernández les aseguró a los mandatarios provinciales que en el DNU que se publicará el viernes seguirá vigente el artículo que les permite administrar las medidas nacionales de acuerdo a la realidad epidemiológica de cada provincia. (Struminger & Mugica Díaz, 2021)

Factores económicos

Martín Guzmán considera que, durante el período de pandemia, para Argentina la mejor política económica es conseguir vacunas ya que es lo que va a permitir que haya distintos niveles de inmunidad en nuestra población y que el nivel de incertidumbre, por lo tanto, baje y la economía esté más robusta. Es importante, tanto por la salud pública, por la economía, y por la capacidad productiva que genera para el país, de poder elevar nuestras exportaciones (Infobae, 2021)

“La economía de Argentina tuvo uno de sus peores desempeños históricos como consecuencia de los drásticos efectos de la pandemia del Covid-19. El virus y los encierros posteriores profundizaron la recesión que sufre el país desde 2018.” (Blandon Ramirez, 2021)

Al igual que para muchos sectores, la industria metalúrgica terminó un 2020 poco feliz, pero con mucha expectativa para el 2021. Si bien es muy factible que el balance anual sea negativo, cabe señalar que los últimos informes publicados por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), reflejaron una mejora en la actividad y un crecimiento en la comparación interanual. (PERFIL, 2020)

Factores sociales

Ante el actual contexto de pandemia mundial, Argentina busca la forma de hacerle frente mediante la detección oportuna de personas enfermas que llegaban al país, para contener la enfermedad y mitigar la diseminación. Asimismo, se destacan restricciones como el aislamiento social, preventivo y obligatorio para Buenos Aires, la cual, hasta el momento la provincia de Córdoba no acata y las industrias siguen trabajando, tomando las medidas de precaución necesarias para evitar contagios.

Considerando el factor edad y sexo del personal de Man-Ser SRL, presentan un riesgo para asistir a trabajar de forma presencial, debido a que son propensos a contraer la enfermedad y presentar gravedad en el cuadro médico según patologías previas. De igual forma, es por ello que se trabajó en la realización de protocolos de seguridad e higiene en la industria, a fin de no afectar en gran parte la línea de producción y preservar la salud del personal.

El protocolo confeccionado y acordado entre ADIMRA y UOMRA tiene como objetivo poner a disposición de los Industriales Metalúrgicos y Cuerpos Orgánicos de la Unión Obrera Metalúrgica, una serie de recomendaciones y medidas de prevención, con

el fin de garantizar la continuidad de las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia sanitaria, asegurando la protección de la salud de los trabajadores.

Se propone a modo de guía, debiendo armar cada Empresa su propio protocolo con los servicios de Medicina Laboral, Higiene y Seguridad (HISE), incluyendo a la Comisión Mixta de HISE o Cuerpos Orgánicos de UOM, en caso de no contar con dicha comisión, evaluando las condiciones de cada una y recomendar las medidas específicas en cada caso. (ADIMRA, 2020)

Factores tecnológicos

ADIMRA brinda propuestas para las PyMES, como la recuperación de la agenda de desarrollo tecnológico e innovación mediante instrumentos de apoyo, un Plan Nacional de Industria 4.0 y Transformación Digital, y compras públicas de innovación. A su vez, la creación, planificación y gestión de una Red Nacional de Centros Tecnológicos como instrumento eficaz en la producción de cambios tecnológicos e innovaciones

En abril de 2020 se presentaron las Nuevas herramientas de promoción de la innovación y la modernización tecnológica para PyMES del Fondo Tecnológico Argentino, donde se explicó en detalle las herramientas disponibles y las que se vienen, orientadas a multiplicar las capacidades tecnológicas de las empresas, integrar recursos humanos altamente calificados e incorporar prácticas sustentables. (ADIMRA, <https://www.adimra.org.ar/noticias/3635>, 2021)

Factores ecológicos

Desde la Secretaría de Ambiente de y Desarrollo sustentable de la Presidencia de la Nación, se contempla que, en línea con los compromisos asumidos por la República Argentina a nivel internacional, tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, fijados por la Organización de las Naciones Unidas para el período 2015-2030 y el Acuerdo de París, se trabaja para fortalecer una agenda proactiva donde preservar el ambiente sea sinónimo de valor agregado y una mejora competitiva. Junto con la Ley General del Ambiente N° 25.675 se busca promover patrones de consumo y producción sustentables, propiciar el uso eficiente de los recursos y dar lugar a nuevos e innovadores modelos de economía, como lo es la economía circular.

Se concluye con que la mejora de la situación ambiental provendrá de la innovación y la incorporación de nuevos procesos y tecnologías sustentables. La innovación productiva requiere de una adecuada planificación, la adaptación a los

diversos contextos, el desarrollo de servicios especializados, como también de un andamiaje de gestión gubernamental que promueva y facilite avanzar en estos procesos para superar los principales obstáculos percibidos por el sector industrial: a) dificultades de acceso al financiamiento o costo excesivo del mismo, b) incertidumbre respecto de las posibilidades reales de éxito en los esfuerzos tecnológicos, c) reducido tamaño del mercado, d) deficiencias en la armonización de ciertas políticas públicas. (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 2019)

Factores legales

El mercado del trabajo en Argentina está regulado por una serie de leyes y normativas a tener en cuenta. Por un lado, la Ley N° 20.744 Contrato de Trabajo; y el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75, que es el que rige la actividad del personal de MAN-SER SRL.

Debido al contexto de pandemia mundial, el país ha visto la necesidad de confeccionar y publicar la Ley de Teletrabajo N° 27.555. El vicepresidente de la Unión Industrial Argentina (UIA), Daniel Funes de Rioja, consideró ante Infobae que la resolución del ministro Claudio Moroni “se convirtió en una aclaración necesaria y pertinente porque el régimen de teletrabajo fue sancionado para regir 90 días después de finalizada la emergencia sanitaria, pero durante ese período existen normas impuestas excepcionales, no sólo las dispensas y licenciamientos sino también el trabajo a distancia y, dentro de éste, la posibilidad del teletrabajo”. (Carpena, 2021)

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. Es decir, analiza la estructura de una industria.

Rivalidad entre los competidores

En el mercado de la industria metalúrgica en Córdoba, la rivalidad entre competidores es baja, ya que la demanda no es tan elevada, y además, los productos que elaboran son muy estandarizados como para poder hacer una potencial diferenciación. Ofrecen productos y servicios específicos, compitiendo por la participación en el mercado, aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción.

Productos sustitutos

Man-Ser SRL es una empresa que ha buscado la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos. Teniendo en cuenta lo anterior, ofrecen el diseño, la fabricación y mecanización de los proyectos a medida. Es por eso que no se generan productos sustitutos en este tipo de empresas.

Nuevos competidores

En esta industria se puede encontrar barreras de ingreso/salida como los altos requerimientos de inversión en capital de trabajo, para mantener una posición competitiva en el mercado. Una de las barreras más particulares de son las economías de escala que presentan las compañías que han perdurado en la industria gracias al proceso de aprendizaje con el paso del tiempo, estas son necesarias para obtener compras en volumen y así poder ofrecer sólidas ventajas competitivas, para compañías que deseen adentrarse en esta industria deberán tener la capacidad financiera suficiente para aguantar y hacerse de ellas.

Las empresas como Man-Ser SRL se encuentran catalogadas como empresas maduras; una de las características es que su crecimiento es bajo o cero y que esta etapa de madurez aumenta las barreras de ingreso, por lo que los nuevos competidores representan un nivel bajo de competencia.

Poder de negociación los proveedores

La empresa en estudio establece que las relaciones con proveedores se desarrollan bajo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia. Es por eso que Man-Ser SRL mantiene un grupo de proveedores reducidos, cuya facturación de estas depende en gran medida de los pedidos habitualmente solicitados por Man-Ser SRL; por tal motivo el poder de los proveedores es bajo.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es intermedio, ya que Man-Ser SRL destina su producción total entre sus clientes habituales: AIT SA; Volkswagen Argentina; Metalmecánica, Pertrak y Scania, y el resto en demanda minoritaria. Ambas partes tienen intereses que cubrir, por lo que es menester obtener los mejores resultados y mantener la relación comercial en cada caso.

Análisis FODA

Para facilitar el estudio y análisis de la situación real de una empresa, es útil hacer uso de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). De esta forma, nos permitirá conocer sus características internas (Debilidades y Fortalezas), y las externas (Amenazas y Oportunidades), tal como se muestra a continuación:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado. • Certificación bajo normas ISO 9001-2008. • Auditores internos capacitados bajo norma ISO 19011. • Clima laboral ameno. • Ubicación estratégica. • Planta industrial con capacidad sostenida de producción y ubicación estratégica. • Precios bajos de productos y servicios, con altos estándares de calidad. • Proveedor único, no tiene competencia. • Inversión en tecnología. • Servicio post venta y atención personalizada. • Incentivos grupales por desempeño. • Inversión en capacitaciones. • Bajo nivel de ausentismo y de accidentes laborales por acciones de motivación para los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee sucursales. • No tiene política de ambiente y gestión de residuos. • Ausencia de un plan interno de comunicación. • Demoras en sector mecanizado. • Demora en optimización de proceso productivo. • Incurrencia de los dueños en todas las áreas, no hay delegación de tareas. • Flujo inadecuado de la información. • Falta de digitalización de documentos. • Falta de formación de líderes en áreas. • Área de Recursos Humanos sólo hace tareas administrativas. • Capacitaciones con poco resultado. • Ausencia de un área de Marketing. • No posee canales de ventas externos. • Legajos en formato papel.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para expandirse hacia otras provincias de Argentina y exportar a España. • Espacio físico para adquirir nuevas herramientas y tecnologías. • Desarrollo de una página web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento social preventivo y obligatorio por pandemia COVID-19. • Contexto económico. • Devaluación del peso argentino. • Competidores nuevos.

Luego de realizar un análisis global de la empresa se puede observar que Man-Ser SRL evidencia un crecimiento sostenido dentro de la industria metalúrgica argentina, desde sus inicios en un pequeño taller. Ha logrado mantenerse y posicionarse en el mercado, pese a cambios políticos, sociales y económicos que amenazan con su estabilidad, y esto prueba su alta capacidad de adaptación sumergida en el contexto nacional. Es importante señalar que estas condiciones, sumado a certificar bajo normas ISO 9001:2018, otorgan ciertas ventajas para ella, pero a pesar de ello también tiene ciertas debilidades que deben sortear.

En base al diagnóstico de la empresa se puede observar que la incorporación de un Plan de comunicación interna la cual brindaría la posibilidad de que exista un feedback entre la empresa y el personal que conforma la organización, y que la comunicación entre ellos fluya. Sería importante comunicar de manera activa, en donde se pudieran transmitir los valores y visión de la compañía, alineado a su vez con pautas claras de trabajo, para alcanzar los objetivos empresariales a través de un clima motivador, obteniendo resultados relevantes en el desempeño de todo el personal y en la rentabilidad de la compañía.

Cabe destacar que es necesario tener una mirada integral, implicando a los mandos medios y superiores, siendo los responsables de esta difusión comunicativa. Para concretarlo es ineludible contar con capacitaciones que brinden herramientas para lograr una correcta aplicación del modo de liderar grupos de trabajo.

Desde la mirada de la profesión de recursos humanos es necesario remarcar la importancia de la existencia de un área de gestión del talento, o personal dentro de una organización, ya que es la encargada de alinear el desempeño de cada trabajador con los

objetivos y misión de esta. El rol de la comunicación en recursos humanos es promover las relaciones positivas del empleado, estableciendo objetivos, aumentando las competencias y el desarrollo de estos. Para ello es necesario considerar a la comunicación interna como una herramienta estratégica clave en las empresas, ya que mediante un buen uso de la información se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos de la empresa, generando sentido de pertenencia hacia la misma, sintiéndose motivados y valorados para elevar su rendimiento normal.

Marco Teórico

Los conceptos que se desarrollarán a continuación son aspectos fundamentales a considerar ya que tiene un rol central en las organizaciones debido a la estrecha relación entre el área de Recursos Humanos, la comunicación interna y el liderazgo coach con el éxito empresarial.

Área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos en una empresa debe considerarse de manera estratégica ya que participa en la dirección empresarial de la misma. Su constitución otorga ventajas a la organización, y esto es debido a que, a través de planes de formación, motivación, desarrollo de carrera profesional, entre otros, el personal aumenta su sentido de pertenencia hacia la compañía, incrementando así su rendimiento. (López Barra & Ruiz Otero, 2015)

Según Chiavenato (2011), *“el área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales”*.

Comunicación organizacional interna

Robbins y Jugde, establecieron que para que exista comunicación se deben tener en cuenta dos componentes: la transferencia de significado entre personas y la comprensión de esa información e ideas. En línea con los autores, si aplicamos el concepto en las organizaciones, la comunicación cumple 4 funciones elementales: de control, ya que se espera que los empleados sigan determinadas jerárquicas y lineamientos formales; de motivación, porque se establecen las metas y objetivos a cumplir, siendo esto evaluado en el desempeño; de expresión emocional, debido a que el espacio de trabajo es la fuente principal de interacción de las personas; y de información, en virtud de que todos los individuos toman decisiones en base a la trasmisión de datos para identificar y evaluar sus alternativas. (Robbins & Judge, 2009)

El carácter de las definiciones anteriores genera limitaciones en el concepto, es por eso que Cuenca & Verazzi (2018) amplían indicando que la comunicación interna opera como elemento clave en la formación, mantenimiento y difusión de la identidad y de la cultura corporativa; tal es así, que ha pasado a ser una variable estratégica altamente

profesionalizada. Al ser una nueva disciplina en el interior de las organizaciones, muchas veces existen dudas acerca de quién debería encargarse de su gestión. (Cuenca & Verazzi, 2018)

Liderazgo coach

Bonifaz considera el liderazgo como la capacidad y habilidad de un individuo para inspirar o influir a otros miembros hacia la consecución de sus objetivos personales o empresariales. (Bonifaz Villar, 2021).

Por su parte (Palomo Vadillo, 2010) manifiesta que el Coaching es un proceso de introspección y entrenamiento individual o grupal el cual debe ser planificado, estructurado y confidencial. Está dirigido a que las personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial.

El liderazgo tiene relación directa con la productividad y la competitividad; a pesar de ello, para es importante abordar el concepto desde un paradigma de desarrollo personal y organizacional. De esta forma, la conducción implicará no sólo el desarrollo del potencial, sino también la mejora del desempeño individual y colectivo. En línea con lo anterior, quien lidera, debe aunar y aplicar competencias de coach, estando al servicio de la evolución y desarrollo de la potencialidad de las personas. Así es la conducción desde la concepción del líder-coach.

Para alcanzar esta concepción con plenitud, resulta necesario que la persona inicie el proceso desde adentro hacia afuera, es decir; valiéndose de autoconocimiento, evolución personal, adquiriendo competencias profesionales, basar su conducta en valores y sentido ético. De esta forma podrá lograr el desempeño eficaz hacia las personas con las que comparte el liderazgo. (Anzorena, 2019)

Diagnóstico y discusión

Man-Ser SRL es una empresa familiar consolidada, pero posee ciertas deficiencias organizacionales que repercuten directamente en su eficiencia, rentabilidad económica y gestión del talento. En principio, no existe planificación en materia de comunicación interna; lo cual dificulta tener una comunicación eficiente y fluida dentro de la compañía. Por otro lado, la incurrencia de los dueños en todas las áreas, la centralización de la información y la escasa delegación de tareas por falta de confianza, generan un escenario complejo que obstaculiza el desarrollo efectivo del liderazgo coach. Asimismo, se detecta que el área de recursos humanos solo realiza algunas tareas administrativas y además las capacitaciones en las que invierten no tienen los resultados esperados.

Considerando lo anteriormente expuesto para darle una solución, se debe realizar una propuesta que atienda las problemáticas de desvíos con impacto negativo sobre la producción, que se generan por desaprovechamiento de recursos humanos y técnicos, como así también acompañar a la formación de referentes en todas las áreas, que permita profesionalizar la estructura corporativa y así poder alcanzar la mejora continua en el desempeño del personal, a través de resultados medibles en el tiempo.

Para realizar una propuesta es fundamental basarse en antecedentes de otros trabajos similares y principalmente en el marco teórico que aporta el respaldo conceptual necesario para desarrollarlo. Los conceptos que se desarrollados han adquirido un papel central en las organizaciones, debido a la estrecha relación entre estas y el éxito empresarial: el Departamento de Recursos Humanos, la comunicación interna, liderazgo, coaching y el líder coach.

Finalmente, se propone un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para el fortalecimiento de la gestión integral en Man-Ser SRL, ya que la comunicación interna es un factor estratégico dentro de las organizaciones; éstas no sólo generan valor con su producción, sino también con sus habilidades comunicativas, forjando la identidad corporativa y competitividad en el mercado. Además, la formación de líderes coach otorga herramientas y habilidades a las personas, logrando enlazar los objetivos empresariales con los de los colaboradores; y permite la conducción de los equipos con pautas claras de trabajo, evidenciando resultados satisfactorios en el desempeño de todos los implicados. Con la implementación de esta propuesta se pretende incrementar las ganancias 9%, y mantener a los empleados motivados y con sentido de pertenencia hacia la empresa.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna para todos los integrantes de Man-Ser SRL, junto con la formación de líderes coach para mandos medios y altos, con el propósito de mejorar el rendimiento de las gestiones integrales, mantener a los empleados motivados y con un sentido de pertenencia hacia la misma, y aumentar las ganancias de la empresa en un 9%.

Objetivos específicos

- Optimizar el uso de herramientas comunicacionales e incorporar nuevas, que promuevan la accesibilidad a la información y generar espacios de interacción entre la empresa y los empleados.
- Capacitar a mandos superiores con herramientas de líder coach que les permita guiar a los empleados hacia el logro de sus metas.
- Reestructurar el área de Recursos Humanos para mejorar la eficiencia de las gestiones y acompañar a la empresa en el proceso del plan comunicación.

Alcance y limitaciones

Alcance

- De contenido: se abordan tópicos referidos la comunicación interna, liderazgo coach y la importancia del área de Recursos Humanos, como herramientas para el fortalecimiento de la gestión integral de la compañía.
- De tiempo: el plan de comunicación interna y formación de líderes coach está programado para desarrollarse en los meses Julio de 2021 a Junio del año 2022.
- Geográfico: se aplica a la empresa Man-Ser SRL ubicada en la Ciudad de Córdoba, Argentina.

Limitaciones

La primera limitante para el desarrollo de la propuesta es la situación de pandemia que atraviesa el mundo. Por otro lado, para el cálculo del ROI se utilizan valores aproximados debido a la falta de información exacta y actualizada.

Acciones

Canales de comunicacionales

Se requiere mejorar los canales comunicacionales actuales como el panel de comunicación y las reuniones, y también desarrollar nuevas como una Intranet con acceso privado para todos los empleados (a través de e-mail), y un buzón de sugerencias que se encuentre al alcance de todos los que deseen expresarse de manera anónima.

El panel de comunicación se reemplazará con la Intranet, la cual es una red informática privada a la que los empleados podrán acceder con correo electrónico institucional. Allí se encontrará la cartelera digital con información de la empresa, organigrama, comunicaciones, cumpleaños, entre otros. El proveedor migrará la información y proveerá de las cuentas de correo electrónico para todo el personal.

Acciones a desarrollar:

- Contratar el servicio de Intranet.
- Preparar la información que se presentará en la intranet para brindársela al desarrollador de esta.
- Armar cronograma de reuniones.
- Comprar y ubicar el buzón de sugerencias.
- Presentar e implementar las nuevas herramientas a los empleados.
- Evaluar las herramientas

Plazo de implementación:

Las acciones mencionadas se desarrollarán en un período de 6 meses.

Recursos:

- Materiales: escritorios, sillas, computadora, cuaderno, lapiceras, entre otros.
- Humanos: Alcanzará a todos los integrantes de la empresa y a Matias Ramirez como consultor externo.
- Financieros: La Intranet tiene un costo de \$118.000 (Anexo I). El buzón de sugerencias \$2.287 (Anexo II)

Capacitación de formación líderes coach

Se planea capacitar a mandos medios y superiores en herramientas de liderazgo coach para generar valor a partir del desarrollo del potencial de sus competencias y convertirse en verdaderos referentes del área idóneos para guiar a sus subordinados en el logro de los objetivos propuestos y de la empresa.

Acciones a desarrollar:

- Evaluar diversas alternativas de capacitaciones.
- Contratar el servicio de Capacitación de Liderazgo Coach.
- Notificar a los empleados sobre la capacitación que realizarán.
- Evaluar el impacto de la capacitación mediante la solicitud de feedback vía mail.

Plazo de implementación:

Las acciones mencionadas se desarrollarán en un período de 10 meses. El curso tiene una duración de 8 meses y se dictará de manera virtual mientras dure la pandemia.

Recursos:

- Materiales: escritorios, sillas, computadora, cuaderno, lapiceras, entre otros.
- Humanos: Julian Mansilla (Gerencia), Melina Mansilla (RRHH), Marcelo Borsini (Calidad), Adolfo Rollano (Diseño), Marcos Pamelin (Administración), Jorge Sarasate (Producción y Mantenimiento), Matias Ramirez como consultor externo.
- Financieros: La capacitación tiene un costo de \$207.600 (\$34600 x 6) (Anexo III)

Reestructuración del área de Recursos Humanos

Se reformará el área de Recursos Humanos a partir de la creación de dos puestos Gerencia de Recursos Humanos, Analista de Gestión de Talentos. El primero será desempeñado por Melina Mansilla quien actualmente está en el área, y el segundo se contratará a un pasante para formarlo. Es cambio trae aparejado reasignar responsabilidades del sector según corresponda con cada puesto.

Para esto se contratará a un Consultor externo que los ayude en este proceso de cambio y que a su vez los acompañe en la formación de líderes y la aplicación del plan de comunicación en la empresa.

Medición de la propuesta

El ROI (Return on Investment) es una herramienta que permite evaluar el impacto económico de la propuesta mediante la relación entre la inversión en un negocio y el beneficio obtenido de ello. Con la propuesta desarrollada, se pretende mejorar la productividad de Manser SRL, incrementando las ganancias un 9%. Para poder realizar los cálculos se actualizó el importe de las ganancias de 2018 obtenido de la información financiera de la empresa a Mayo del 2021 de acuerdo a los índices de inflación de INDEC. (Anexo VIII)

AÑOS	2018	2019	2020	2021
Índice de inflación		53,83%	36,15%	19,82%
Ganancias	\$ 13.118.036,11	\$ 20.179.474,95	\$ 27.474.355,14	\$ 32.919.772,33

Ganancias actualizadas 5/21	\$ 32.919.772,33
% esperado	9%
Beneficio de la propuesta	\$ 2.962.779,51

Honorarios Consultor	\$ 58.522,00	12	\$ 702.264,00
Sueldo pasante	\$ 26.000,00	12	\$ 312.000,00
Capacitación	\$ 34.600,00	6	\$ 207.600,00
Intranet	\$ 118.000,00	1	\$ 118.000,00
Buzón de sugerencias	\$ 2.287,00	1	\$ 2.287,00
Inversión de la propuesta			\$ 1.342.151,00

$$\text{ROI} = \frac{\text{GANANCIA} - \text{INVERSION}}{\text{INVERSION}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{2.962.779,51 - 1.342.151,00}{1.342.151,00} \times 100$$

ROI = 120,7%

El resultado obtenido del ROI, muestra que Man-Ser va a obtener una ganancia del 120,7% sobre la inversión realizada, es decir, que cada \$100 invertido ganará \$120,7. Es por ello que el presente proyecto resulta viable y beneficioso para la empresa.

Conclusión

Man Ser RSL es una empresa familiar fundada en 1995 que se dedica al rubro metalúrgico, y desde entonces se esfuerza por mantener su posición en el mercado y diferenciarse de la competencia ofreciendo una amplia gama de productos.

Luego de realizar un minucioso análisis interno de la empresa y del contexto en el que se desarrolla, observando las debilidades presentes en la organización y la situación que se encuentra atravesando nuestro país a nivel económico, político y social; sumado a los avances tecnológicos, la competitividad y un mercado cada día más demandante, resulta indispensable contar con herramientas de gestión que sean claves para permanecer y crecer en el mercado.

En base a lo anteriormente mencionado, el propósito del reporte de caso fue diseñar un plan de comunicación interna y la formación de líderes con herramientas coach que tengan un impacto positivo en el rendimiento de las gestiones integrales, manteniendo empleados motivados y con un sentido de pertenencia hacia la empresa que potencien sus rendimiento para aumentar las ganancias.

La ejecución de dicho plan de acción propuesto le permitirá a Man Ser SRL:

- Instaurar un canal formal e institucional de comunicación, utilizando una red informática interna (Intranet) para compartir información.
- Contar con directivos capacitados de liderar y guiar equipos de trabajo con herramientas de coaching orientados a obtener los mejores resultados que beneficien a todos.
- Generar estructuras integradas de comunicación interna para facilitar el diálogo que sean simples, directas y permitan un generar un feedback constante entre los integrantes de la empresa, a través del cronograma de reuniones y la incorporación del buzón de sugerencias.

Finalmente, es de vital importancia considerar la gestión de la comunicación interna y su buen uso ya que es un factor fundamental dentro de cualquier compañía, que en conjunto con líderes capacitados que promuevan el talento y la creatividad para dirigir, son el valor agregado que permiten a las empresas diferenciarse y ser competitivas.

Recomendaciones

En base a las debilidades detectadas en el diagnóstico que no se pueden resolver con un plan programado, se recomienda:

- Evaluar si el programa de capacitaciones que se presenta actualmente está teniendo los resultados esperados en el impacto del desarrollo del personal involucrado para, de lo contrario, modificar el mismo.
- Considerar incorporar alguna capacitación que complemente la de líder coach para los mandos superiores, que les permita aprender a delegar tareas y evitar la superposición de funciones de ellos en todas las áreas de la empresa.
- Contemplar la incorporación de un área de Marketing interna o como staff como responsables de satisfacer las necesidades del cliente, que los ayude a implementar canales de venta online y los oriente en estrategias que impacten en las ganancias de la empresa.

Bibliografía

- ADIMRA. (2020). *Protocolo de higiene y seguridad de emergencia sanitaria Covid-19 para empresas metalúrgicas*. Buenos Aires.
- ADIMRA. (2020). *Protocolo de higiene y seguridad de emergencia sanitaria Covid-19 para empresas metalúrgicas*. Buenos Aires.
- ADIMRA. (8 de Abril de 2021). <https://www.adimra.org.ar/noticias/3635>.
- Anzorena, O. (2019). *Líder Coach: un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Argentina: Ediciones Granica.
- Blandon Ramirez, D. (25 de Febrero de 2021). Argentina completa tres años en recesión con la contracción económica del 10 % en 2020. Argentina.
- Bonifaz Villar, C. (2021). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio SC.
- Carpena, R. (20 de Marzo de 2021). El Gobierno limitó la aplicación de la ley de teletrabajo: despertó elogios en el empresariado y críticas del sindicalismo K. *Infobae*.
- Chiavento, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A.: México, D.F.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la Comunicación Interna*. España: UOC.
- Fabrissin, M. (2016). *Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la Ciudad de Córdoba*. Córdoba.
- Infobae. (26 de Abril de 2021). Martín Guzmán: “En este momento, la mejor política económica es conseguir vacunas contra el Covid-19”. *Infobae*.
- Lindow, M. (2010). *Plan de comunicación Interna para la Casa Matriz del Banco Córdoba en un contexto de privatización*. Córdoba.
- López Barra, S., & Ruiz Otero, E. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. España: Mcgraw-Hill.
- Marchesán, C. A. (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial*. Argentina.

- Palomo Vadillo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- PERFIL. (23 de Diciembre de 2020). Cerca de fin de año, la industria metalúrgica espera un 2021 positivo.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sánchez Borghi, M. F. (2016). Comunicación Interna Farmacias Líder S.A. Córdoba, Argentina.
- Schroeder, T. (18 de Marzo de 2019). *Excellent Blog*. Obtenido de <https://blog.softexpert.com/es/mineria-metalurgia-inovacion/#:~:text=Las%20actividades%20de%20miner%C3%ADa%20y%20metalurgia%20son%20de%20alto%20impacto%20ambiental.&text=El%20s%E2%80%A6%201/7>
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (Agosto de 2019). https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190822_sayds-desarrollo_productivo_impacto_ambiental-version_web.pdf.
- Struminger, B., & Mugica Díaz, J. (29 de Abril de 2021). Cerca del vencimiento del DNU, el Gobierno define cómo endurecer algunas de las restricciones actuales para contener la segunda ola.
- Terrazas Pastor, R. (2015). *Liderazgo Tridimensional*. Bolivia.
- Valdivieso Ortiz, M. (2011). Propuesta de comunicación interna para la empresa Etapa. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Anexos

Anexo I

Cotización Intranet

Información cliente:		
Man-Ser SRL Calle 2 de Septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco. Córdoba- Argentina		
DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO
Desarrollo INTRANET	1	\$ 70.000
Migración de datos y servicios de cableado para servidor	1	\$ 48.000
Mantenimiento trimestral plataforma	1 (tercer mes)	\$ 20.000
MÉTODO DE PAGO		SUBTOTAL
Tarjeta de crédito - cheques a 30/60/90 días - transferencia bancaria - Otros (detallar)		NO INCLUYE IMPUESTOS
		TOTAL
		118.000
		118.000

Anexo II

Costo Buzón de Sugerencias



Nuevo | 19 vendidos

Urnas Buzón Acrílico Letrattec Ub-151520 Sugerencias

\$ 2.287
en 3x \$ 762^{3x} sin interés
[Ver los medios de pago](#)

Llega el miércoles por \$ 327^{2x} \$ 594^{4x}
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Retíralo en correo y otros puntos entre el jueves y el viernes 18 de junio por \$ 291^{4x} \$ 529^{4x}
Beneficio Mercado Puntos
[Ver en el mapa](#)

Disponibles 2 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad (481 disponibles)

<https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-770915248-urnas-buzon-acrilico-letratec-ub-151520-sugerencias->

Anexo III

Capacitación Liderazgo Coah

Habilidades del Líder-Coach



Liderazgo con Habilidades de Coaching y PNL Aplicados

¡Importante! Se sugiere tener cursado el Seminario Habilidades para la Comunicación y el Liderazgo

Inicio VIRTUAL PRESENCIAL 01/06/2021

Duración 8 meses

Horario: 18:30 a 20:30

Solo se realiza con grupos reducidos que garantizan la participación en un aprender a hacer y ser. Incluye material de apoyo y certificado de cursado.

Consulta ahora y aquí vía WhatsApp

Valor de Inversión para desarrollar tus habilidades de Líder-Coach

8 pagos de \$ 4.200- Reserva tu lugar con una matrícula de (1.000\$)

Se inicia modalidad Virtual, luego de SUPERADO el COVI-19 presencial.

nuestro compromiso es transmitir el conocimiento (saber) y el saber utilizarlo (hacer)

La capacitación "Herramientas para la Comunicación y el Liderazgo Relacional", no buscan ser una formación como "Coach", pero sí tienen como objetivo brindar 7 cualidades valoradas, apreciadas y buscadas por las empresas y organizaciones pequeñas y grandes;

1)Capacidad de adaptación - 2)Capacidad de Compromiso - 3)Capacidad de Proactividad - 4)Capacidad de Eficiencia laboral - 5)Capacidad de Negociación - 6)Capacidad de Innovación 7)Habilidades interpersonales

<https://www.capacitacion-pnl.com/el-lider-coach/>

Anexo IV

Descripción de puestos de Gerente de RR.HH

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01	
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV B 01-07-13	
- Puesto: Gerente de Recursos Humanos				
- Asignación: Melina Noel Mansilla		Legajo: 65		
- Requerimientos del Puesto:				
1. Estudios específicos: administrativos - contables 2. Habilidades específicas: liderazgo coach - comunicacionales - negociación - gestión de equipos 3. Manejo de herramientas: software de gestión - informática 4. Experiencia en puestos similares: tareas administrativas 5. Otros: Equipo a cargo 2 (dos) personas - Reporta directo a Gerencia Gral.				
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto				
Planificación, supervisión y ajustes de las acciones del equipo del Dpto. de RR.HH, a fin de alcanzar los objetivos propuestos * Acompañamiento en el desarrollo y aplicación de las Políticas de la Organización. * Asesoramiento en materia de procedimientos propios del área. * Resolución de conflictos laborales y aplicación de medidas disciplinarias. * Análisis del presupuesto de nómina, sistema de compensación y beneficios al personal. * Elaboración de informes periódicos para Gerencia Gral. sobre status global de la compañía. * Seguimiento de los procesos de Reclutamiento, Selección, Capacitación, entre otros * Análisis y aprobación de la Matriz Anual de Capacitación * Representación de la Empresa, frente a eventos, autoridades competentes y/u otros organismos externos.				
- Otras funciones asignadas				
* Seguimiento del desarrollo y resultados de plataformas online * Seguimiento del desarrollo y resultados de Intranet.				
- Perfil de contratación				
Características Personales				
Edad: mayor a 30 años				
Sexo: indistinto				
Otros:				
Formación Académica Requerida				
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Universitario Incompleto			
<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo			
<input type="checkbox"/> Secundaria Completa				
<input type="checkbox"/> Terciaria				
Experiencia Laboral Previa Necesaria				
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/> 6 meses a 2 años			
<input checked="" type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> Más de 2 años			
OBS.				
Que Habilidades u/o Actitudes Necesita				
	ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
	Trabajo en equipo	x		
	Habilidad de comunicación	x		
	Proactividad	x		
	Actitud de trabajo sistemático		x	
	Liderazgo en equipos de trabajo	x		
Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar				
<input type="checkbox"/> 1 Semana	<input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas			
<input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas	<input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas			
<input checked="" type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas	<input type="checkbox"/> Más de 10 Semanas			

Anexo V

Descripción de puestos de Gerente de RR.HH

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV B 01-07-13
- Puesto: Analista Gestión de Talento			
- Asignación: xxxxxxxx		Legajo: x	
- Requerimientos del Puesto:			
1. Estudios específicos: Recursos Humanos - 2. Habilidades específicas: comunicacionales - administrativas - planificación - gestión 3. Manejo de herramientas: software de gestión - informáticas - 4. Experiencia en puestos similares: tareas administrativas 5. Otros: Reporta directo a Gerente RR.HH			
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto			
Responsable de la Comunicación Interna de la organización y seguimiento de tareas de impcancia, tales como <ul style="list-style-type: none"> * confección de avisos para cartelera virtual, manejo de agenda de reuniones periódicas. * Mantener actualizadas las Descripciones de Puestos y sugerir cambios en base al análisis de los perfiles de puestos. * Responsable de los procesos de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Desempeño. * Análisis, confección y seguimiento de Planes de carrera para los empleados de la organización. * Responsable de confección de la Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) * Mantener actualizadas las bases de datos y la <i>Intranet</i> para contar con información de calidad. * Proveer la información para Auditorías del área. * Asistir en la planificación de reuniones globales, por áreas e interáreas y llevar registro de las minutas de reunión * Desarrollar e implementar encuestas y programas orientados a la evaluación y mejoramiento del Clima Laboral * Desarrollo de programas de motivación y retención de talentos para todos los empleados. 			
- Otras funciones asignadas			
<ul style="list-style-type: none"> * Dar soporte de información a asesor legal por trámites y/o contestaciones por demandas laborales. 			
- Perfil de contratación			
Características Personales			
Edad: 25 a 40 años			
Sexo: indistinto			
Otros:			
Formación Académica Requerida			
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Universitario Incompleto		
<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo		
<input type="checkbox"/> Secundaria Completa			
<input type="checkbox"/> Terciario			
Área de Especialidad:			
Experiencia Laboral Previa Necesaria			
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/> 6 meses a 2 años		
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> Más de 2 años		
OBS:			
Que Habilidades y/o Actitudes Necesita			
ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Trabajo en equipo	x		
Habilidad de comunicación	x		
Proactividad		x	
Actitud de trabajo sistemático			x
Liderazgo en equipos de trabajo			x
Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar			
<input type="checkbox"/> 1 Semana	<input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas		
<input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas	<input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas		
<input checked="" type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas	<input type="checkbox"/> Más de 10 Semanas		

Anexo VI

Honorarios Consultor Externo

En base a este sueldo promedio respecto a lo que cobra un Analista de RRHH Senior en una Consultora de Córdoba se establece lo que cobrará el consultor Externo.

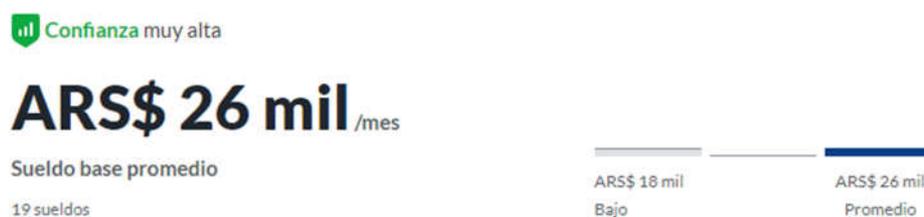


https://www.glassdoor.com.ar/Pago-mensual/Adecco-Analista-De-Recursos-Humanos-Pago-mensual-E1089_D_KO7,35.htm

Anexo VI

Sueldo Pasante RRHH

¿Cuánto gana un Pasante De Recursos Humanos?



https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/pasante-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,27.htm#:~:text=El%20sueldo%20nacional%20promedio%20de,es%20de%202427.368%20en%20Argentina.

*Anexo VIII**Información necesaria para cálculo del ROI*

AÑO	Inflación Anual	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
2021	19,82%	4,04%	3,57%	4,81%	4,08%	3,32%
2020	36,15%	2,25%	2,01%	3,34%	1,50%	1,54%
2019	53,83%	2,91%	3,77%	4,68%	3,44%	3,06%

<http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2021/>