

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de Caso

**Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes  
Coach para MAN SER S.R.L**

Carla Magdalena Ragosta

DNI: 26.873.737

Legajo: VRHU 17201

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba 2021

## **Agradecimientos**

Ante todo, quiero agradecer a mi esposo y mis tres hijos que me acompañaron en todo este proceso y a recordarme que nunca es tarde para comenzar a estudiar.

También agradezco a todas aquellas personas que me brindaron su tiempo, me enseñaron y confiaron en mí para poder desarrollarme en esta hermosa carrera.

## **Resumen**

Este proyecto final comienza con un breve repaso desde el nacimiento de la empresa MAN SER SRL hasta el día de hoy. En el mismo se observa que esta organización familiar cordobesa del rubro metalúrgico tiene un fuerte compromiso con sus clientes y es por eso que su crecimiento ha sido constante a través de los años.

Sin embargo, se detecta que esta empresa tiene algunas dificultades como: deficiencia en la comunicación interna, ausencia de un profesional de RRHH, falta de liderazgo y profesionalización de los mandos medios; así como una sobrecarga de tareas en la gerencia general.

Por lo expuesto anteriormente, se decide en el apartado "Marco Teórico" abordar los siguientes temas: administración de personal, comunicación interna y líderes coach. Para demostrar la importancia y el impacto que tienen estos conceptos dentro de la organización se citaron autores referentes en la materia.

Luego de realizar el "Diagnóstico y Discusión" se presentaron cuatro acciones concretas para atacar las falencias antes mencionadas que se pueden ver con mayor precisión en el apartado "Plan de Implementación"

Por último, este trabajo concluye destacando la necesidad de poner foco en la gestión de las personas, fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados, desarrollar canales de comunicación que acorten las distancias, formar líderes con las competencias necesarias para poder dirigir y motivar al equipo de trabajo y a su vez que los líderes aprendan a delegar y a confiar en las personas que eligieron para ocupar los puestos claves dentro de la organización.

Con este proyecto se busca aumentar la productividad de la empresa en un 8%.

*Palabras claves:* Administración de personal, comunicación interna, líderes coach.

## **ABSTRAC**

This final project begins with a brief review from the beginning of the MAN SER SRL company until today. This document shows that this family organization based in Cordoba, from the metallurgical sector has a strong commitment to its clients. For this reason, its growth has been constant over the years.

However, it has been detected that this company has some difficulties such as: deficiency in internal communication, absence of an HR professional, lack of leadership and professionalization of middle managers; as well as an overload of tasks in general management.

Due to the factors mentioned above, the "Theoretical Framework" section aims to address the following topics: personnel administration, internal communication and coach leaders. To demonstrate the importance and impact of these concepts within the organization, leading authors on the subject were quoted.

After carrying out the "Diagnosis and Discussion" of the situation, four concrete actions were presented in order to deal with the shortcomings mentioned before. These can be studied with greater precision in the "Implementation Plan" section.

Finally, this work concludes by highlighting the importance of focusing on people management, strengthening employees' sense of belonging, developing communication channels that shorten distances and training leaders with the necessary skills to direct a team and motivate employees. In addition to that, it is emphasized that leaders should

learn to delegate and trust the people they have chosen to occupy key positions within the organization.

This project seeks to increase the productivity of the company by 8%.

*Keywords:* Personnel administration, internal communication, coach leaders.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Análisis de Situación</b>	<b>11</b>
<i>Análisis PESTAL</i>	<u>13</u>
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER (Microentorno)</i>	<u>16</u>
<i>FODA</i>	<u>17</u>
<b>Marco Teórico</b>	<b>19</b>
<i>Administración de RRHH</i>	<u>19</u>
<i>Comunicación Interna</i>	<u>19</u>
<i>Líderes Coach</i>	<u>21</u>
<b>Diagnóstico y Discusión</b>	<b>23</b>
<b>Plan de implementación</b>	<b>25</b>
<i>Objetivo general</i>	<u>25</u>
<i>Objetivos específicos</i>	<u>25</u>
<i>Alcance</i>	<u>25</u>
<i>Acciones</i>	<u>25</u>
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	<u>31</u>
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	<u>31</u>
<i>Costo Financiero de la implementación</i>	<u>32</u>

**Conclusión y Recomendaciones** \_\_\_\_\_ **34**

**Bibliografía** \_\_\_\_\_ **36**

**Anexos** \_\_\_\_\_ **38**

Anexo 1. Organigrama de MAN-SER S.R.L \_\_\_\_\_

Anexo 2: Descripción de puesto jefe de RRHH \_\_\_\_\_

Anexo 3 Sueldo Bruto promedio de jefe de RRHH para Córdoba \_\_\_\_\_

Anexo 4 Minuta de Grupos participativos \_\_\_\_\_

Anexo 5 Programa de Capacitación desarrollado por IAE \_\_\_\_\_

## Introducción

A principios de los años 90 el dueño de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizados le propone a su mejor empleado que se convierta en su proveedor; es así como el 15 de octubre de 1995, en la provincia de Córdoba, Luis Mansilla funda MAN SER, una empresa familiar del rubro metalúrgico.

En sus comienzos, la empresa se dedica a realizar trabajos de corte y plegado de chapa, de soldadura y abertura para abastecer a la empresa que le da inicios. No obstante, en 1997 Luis decide invertir en una máquina punzadora de CNC lo que le da a la empresa el impulso necesario para convertirse en proveedor de importantes compañías automotrices y agroindustriales. Actualmente MAN SER SRL, desde el año 2002; ofrece productos y servicios industriales haciendo foco en la calidad y en la satisfacción del cliente.

En el año 2009, la empresa pasa a manos de sus hijos, Julián y Melina Mansilla, quienes deciden en el año 2012 invertir en instalaciones y máquinas para aumentar la capacidad productiva de la empresa. Al igual que su padre, están convencidos que el camino para expandirse es invertir en tecnología y dando un paso más con la mirada centrada en la satisfacción del cliente en el 2014 la empresa logra la certificación de la Norma ISO 9001:2008, de esta manera le aseguran al mercado de que forma la empresa trabaja, elabora y entrega sus productos y servicios.

La fábrica, hoy en día, continúa ubicada en Córdoba en la calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, y no posee sucursales.

Hoy se especializan en la producción de protectores de bancada, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas, lavadoras especiales de piezas y equipo de transportes y sistema de lavado. También desarrollan servicios de proyectos integrales para sus clientes como retrofitting de máquinas lavadoras, reparación

y mantenimiento industrial, mecanizado, soldadura TIG y MIG, corte, plegado y punzonado de chapa. Cada uno de los productos y servicios se realizan de manera personalizada y siguiendo las indicaciones de cada cliente.

El directorio continúa en manos de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos. Melina y Julián continúan siendo los miembros con más peso dentro de la empresa. Tanto los terrenos como las instalaciones son propiedad de la familia.

La dotación de la empresa es de 30 empleados y cuenta con un organigrama vertical donde la estructura de la empresa está claramente definida así cómo se observa que los miembros de mayor jerarquía realizan varias tareas pertenecientes a distintas áreas, lo que genera una sobrecarga de tareas en ellos.

En el área de Recursos humanos los procesos que se realizan internamente son los siguientes: Selección de personal para los puestos de operarios, inducción a los nuevos ingresos, capacitaciones, evaluación de desempeño, cuenta con un sistema de premios para incentivar la producción y desalentar el ausentismo. Además, disponen de descripciones de puestos, pero en ellas no se detalla la función/misión del puesto, que sirve para que el lector de la descripción pueda obtener una impresión de la razón de ser de la posición en la organización. En cuanto para los puestos más especializados como los de diseño e ingeniería la empresa contrata una consultora externa para que lleve a cabo el proceso de selección.

En cuanto a las capacitaciones que se realizan dentro de la empresa no logran cumplir con las expectativas y objetivos, ya que por ejemplo en el Área de Mecanizado continúa habiendo problema en la producción, no se cumplen con los tiempos de entrega, se generan puntos donde se estanca la producción generando tiempos de ociosos en el resto de los sectores, disconformidad por parte de los clientes al recibir los productos y productos defectuosos que luego deben ser reparados o reemplazados.

La gerencia no tiene una línea directa de comunicación con sus empleados, tampoco los hacen participar en las tomas de decisiones, algunas veces les consultan temas operativos a los empleados.

Al analizar en profundidad se detectan algunos aspectos relevantes: deficiencia en la comunicación interna, falta de liderazgo y delegación de tareas ya que todo recae en Julián y Melisa.

A continuación, se presentan algunos autores que hablan acerca de las temáticas planteadas:

Aguilar Riccione, Gisella Braun, Débora (2018) *“La falta de comunicación interna en una PYME del partido de General San Martín, afecta consecuentemente a su clima organizacional”* (Trabajo Final) Universidad Nacional de San Martín (Buenos Aires) en su trabajo final realiza una investigación descriptiva explicando los beneficios de una buena comunicación interna. Según él, la comunicación genera impacto positivo en el clima laboral, compromiso de los empleados, hace que todos trabajen con un mismo objetivo. También hace referencia al liderazgo de la organización donde dice que un buen líder no es quien asume todas las funciones, sino quien sabe delegar y confía en su equipo utilizando la comunicación como herramienta.

Biasoli Octavio y Blanco Catalia (2017) *“La delegación como camino a la profesionalización* (CABA) en su investigación descriptiva de diferentes PYMES de Argentina hace referencia a la importancia de que el dueño de una PYMEs aprenda a delegar con el fin de alcanzar la profesionalización Organizacional.

María A. Rosa Dominici (2016) *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio* (CABA) en su ensayo hace referencia a que la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a desarrollar en las PYMES, pues representa un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favorece incluso, el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales

Hoy MAN SER SRL tiene la posibilidad de continuar con su visión de crecimiento no solo invirtiendo en tecnología, sino que ahora tiene que trabajar en la comunicación con sus empleados y en el arte de delegar. Es por eso por lo que a través

de este trabajo se pretende brindar herramientas para mejorar la comunicación interna, la colaboración y la profesionalización organizacional a través de la formación de mandos medios utilizando la práctica de Coaching, así la organización puede mejorar el clima laboral, el trabajo en equipo y que todos conozcan su nuevo rol dentro de la organización.

## Análisis de Situación

MAN SER SRL es una pyme familiar cordobesa con una única filial ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba su actividad está dentro de la industria metalúrgica y se dedica a la comercialización de productos y servicios industriales. La visión, misión y los valores que la representan se describen a continuación:

- *Visión:* Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios (CANVAS, 2021, p.8).
- *Misión:* Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (CANVAS, 2021, p.8)
- *Valores:* Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo, alta responsabilidad. (CANVAS, 2021, p.8)

Actualmente tiene una dotación de 30 empleados en su mayoría hombres de una edad promedio de 50 años. El organigrama de la empresa está dividido según áreas, es decir, los departamentos están separados de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Se analizará cada una de las áreas para tener una visión general de la empresa.

La Gerencia General está a cargo de Julián Mansilla, hijo del fundador. Las principales actividades de la gerencia son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Actualmente, las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar, que está conformado

por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores (Julián y Melina) quienes están al frente de la firma.

El departamento de ventas también está a cargo de sus dueños, Julián y Melina, no tienen vendedores externos y por lo que se observa en el organigrama tampoco cuentan con vendedores dentro de la empresa.

El departamento de Compras está a cargo de Pamelin Marcos, quién le reporta a Melina Mansilla. Cuentan con sistema Tango para realizar las tareas del sector (Carga de remitos, facturas de compras, órdenes de compra)

El departamento de RRHH, que también está a cargo de Melina Mansilla, trabaja con Bornino Marcelo, quien, según el organigrama, también trabaja en calidad y, a su vez, se encarga del llevar el control del mantenimiento de las máquinas y realizar manuales de calidad. Dentro del sector de RRHH se llevan a cabo tareas de selección para los puestos operativos, mientras que para los puestos con mayor preparación utilizan una consultora externa. Realizan inducción a todos los empleados que ingresan, cuentan con descripciones de puesto que no están bien estructuradas, tienen un plan de capacitación que por momentos no cumple con el fin o no se lleva a cabo en tiempo y forma.

El Departamento de diseño, que le reporta a Julián, tiene un empleado que se dedica a realizar planos a partir de órdenes de diseño, siguiendo las especificaciones técnicas para cumplir con los requerimientos del cliente.

El departamento de producción está a cargo de Jorge Sarasate y está organizada en cuatro sectores operativos: corte; plegado y punzonado; mecanizado; armado y soldadura.

Luego de analizar el organigrama y a cada uno de los departamentos se observa claramente que existe una sobre carga y superposición de tareas principalmente en Melisa y Julián. La empresa ha crecido y demanda más tiempo y mayor profesionalización en los mandos medios para que puedan los dueños delegar parte de sus tareas.

En los siguientes apartados se describen las herramientas de Análisis PESTAL, Análisis de las cinco fuerzas de PORTER y Análisis FODA, que fueron utilizadas para la evaluación de la situación empresarial.

### *Análisis PESTAL*

A través del siguiente análisis utilizando la herramienta PESTAL se ha de evaluar los factores del macroentorno general que pueden afectar o influir en el comportamiento de la empresa ya sea de manera positiva o negativa.

#### *Factores Políticos*

Restricción a las importaciones: Actualmente el Gobierno de Alberto Fernández tienen una política proteccionista de la industria nacional, sumado a la escasez de dólares en el mercado, aplicaron límite a las importaciones, así incentivan el consumo interno y evitan la fuga de dólares. El Cronista (31 de Octubre 2021) Más Restricciones: limitan el pago anticipado de importaciones para frenar la salida de dólares.

Cepo a la compra de dólares: Debido a esta escasez de dólares el gobierno, desde que asumió en diciembre 2019, ha establecido un cepo a la compra de dólares que se fue haciendo más estricto con el correr de los meses.

Te sumo: Por cada joven entre 18 y 24 años que contrates el Estado cubrirá la mayor parte del salario durante 9 meses, según el tamaño de tu empresa. Además, durante todo el primer año vas a recibir Aportes No Reembolsables para sostener la contratación y reducciones en las contribuciones patronales, según el género del o la joven

Prohibición del uso del transporte para industrias que no se consideren esenciales hasta el 30/08/2021.

#### *Factores económicos*

Situación de la Industria Metalúrgica: En Julio de 2021 la actividad metalúrgica presento un crecimiento del 15,7% en comparación al mismo mes de 2020 y un aumento de 5,5% respecto a Junio. El último informe de ADIMRA, en el cual también se observa

un crecimiento acumulado de 24,5% en los primeros siete meses del año muy por encima de los niveles de 2019.

En línea con el nivel general, las principales provincias que nuclean la actividad metalúrgica presentaron aumentos en sus niveles de producción, recuperando la pérdida sufrida durante 2020, a excepción de Mendoza, que permanece por debajo de los niveles prepandemia. En cambio, las provincias de Córdoba (25,3%), Santa Fe (14,4%) y Entre Ríos (9,4%) mantienen un buen desempeño en su nivel de actividad.

**Costos de producción:** Los costos metalúrgicos acumularon un aumento del 31,9% en el primer semestre. El mayor incremento dentro de los costos metalúrgicos estuvo dado por el aumento de salarios (49,9%) luego del cierre de las paritarias.

**Tipo de cambio:** El cambio oficial registro un aumento del 15,2% en los primeros seis meses

El ICM (Índice de costos Metalúrgicos) permanece por encima del Índice de Precios al Consumidor (IPC), reflejando que en los últimos tres años los costos metalúrgicos aumentaron más que los precios al consumidor.

### *Factores sociales*

**Pandemia por COVID -19:** A partir de mayo 2021 se comienza en Argentina la campaña de Vacunación contra el COVID lo que permitió a todos aquellos trabajadores en población de riesgo que estaban con licencia ASPO, poder ir reincorporándose a sus tareas de manera gradual.

A partir de Septiembre 2021, gracias a la vacunación, se produjo una baja en la curva de los casos de contagios por COVID lo que permitió a todo el país ir volviendo gradualmente a una nueva normalidad.

**Diversidad de género:** La Dirección Municipal de Derechos Humanos recuerda que, en Argentina, respetar la identidad de género es una obligación establecida por el artículo 12 de la Ley 26.743, el cual está dedicado al trato digno de las personas.

### *Factores Tecnológicos*

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) firmaron un convenio para avanzar en acciones de apoyo tecnológico y asistencia técnica entre ambas entidades. En paralelo ADIMRA promueve un concurso en tecnología 4.0 a pymes con perspectiva de género. En esta primera edición del Concurso ADIMRA-EMPRETEC 2021, se busca potenciar la transformación digital con la incorporación de sistemas tecnológicos 4.0 a la industria. Sus organizadores adelantaron que el criterio de equidad de género será evaluado y se distinguirá a los equipos de trabajo liderados por mujeres o integrados de manera equitativa.

Comercio electrónico: El 20,1% de las empresas metalúrgicas venden sus productos a través de este medio y el 33% comenzó a usarlo durante la pandemia. A pesar de ser pocas las industrias que utilizan el e-commerce el 87% tiene su página web.

#### *Factores ambientales*

Plan de desarrollo productivo verde: Este plan sienta sus bases en promover una industria nacional para la economía verde; fomentar la transición hacia una economía circular; propiciar una producción sostenible para más competitividad; e impulsar una industrialización sostenible de los recursos naturales asociada al desarrollo de proveedores nacionales y la integración de los actores locales.

Este proyecto busca impulsar la movilidad sustentable, la producción de Hidrógeno Verde, la industrialización verde (acero verde, cobre verde, papel verde, entre otros), y la construcción sostenible.

También se trabajará para impulsar a las empresas como proveedoras de la transición energética, se llevarán adelante el Plan Pymes Verdes, el Plan Nacional de Minería Sostenible, y el Plan Nacional de Economía Circular.

#### *Factores Legales*

Prohibición de despidos y suspensiones: Decreto 413/2021 Ante la necesidad de seguir adoptando medidas que permitan asegurar los puestos de trabajo, el Gobierno Nacional establece una nueva prórroga de la prohibición de despidos y suspensiones. De

este modo y teniendo en cuenta la emergencia pública en materia ocupacional que rige desde diciembre de 2019, se dispone la prohibición de efectuar despidos y suspensiones sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, hasta el 31 de diciembre de 2021.

Convenio Colectivo UOM 260/75: La actividad esta regida por este CCT donde se especifica todo lo relacionado a categorías, licencias, modos de contratación, ajustes por inflación, entre otros.

#### *Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER (Microentorno)*

- Rivalidad entre Competidores: Dentro de los principales Competidores de MAN SER SRL está Transfil SRL en el rubro de Extractores de viruta y cintas de transporte; Eisire SRL en el rubro de Máquinas lavadoras Empremet SRL en el rubro Corte por plasma; Varios talleres pequeños para el rubro Plegado y punzonado. No tiene competencia en la producción de Protectores de bancada.
- Barreras de entrada (Amenaza de nuevos competidores): es una industria madura con altas barreras de ingreso.
- Barreras de Salida (Amenaza de productos sustitutos): productos importados, avance constante de la tecnología.
- Poder de negociación con los proveedores: Mantiene relación con proveedores claves ya que satisfacen su requerimiento de calidad, como por ejemplo: Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).
- Poder de negociación con los consumidores: Bajos precios y buena calidad. Atención personalizada.

*FODA*

Analizaremos con la herramienta FODA la situación actual interna y externa de la empresa.

**Tabla 1***Matiz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Calidad y precios competitivos	Inscribirse como exportadores para poder exportar sus productos
Certificación de Norma ISO 2001	Profesionalizar los mandos medios
Instalaciones propias	Fidelizar al cliente interno
Conocimiento del negocio	Descentralización de funciones
Cercanía con el cliente	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Sobrecarga y centralización de tareas	Importación de productos
Capacitaciones ineficientes	Inestabilidad cambiaria
Descripciones de puestos poco claras	Prohibición de despidos
Comunicación deficiente	Inflación

*Nota.* Esta tabla es de elaboración propia.

De lo expuesto hasta aquí se observa que muchas veces los empleados y directivos de MAN SER SRL trabajan sin obtener los resultados esperados ya que una de las falencias más importantes es la falta de mandos medios capacitados para la toma de

decisiones en las diferentes áreas, lo que se ve reflejado en una sobre carga de tareas en las distintas funciones sumado a la deficiente comunicación interna. Teniendo en cuenta esto es necesario formar un departamento de RRHH más sólido que apueste en trabajar en la profesionalización de los mandos medios utilizando la técnica de coaching para formar profesionales que conozcan sus roles, que sepan como trabajar en conjunto para el logro de los objetivos, que tengan la suficiente autonomía y la seguridad al momento de tomar decisiones. Además, se debe realizar un análisis de las descripciones de puesto ya que las que existen actualmente no están actualizadas ni representan la estrategia organizacional.

Y cómo se ha expresado anteriormente la comunicación interna es un pilar fundamental, por lo que al desarrollar un plan de comunicación personalizado permitirá mejorar el clima laboral, las relaciones laborales, que lo empleados sean participes en la toma de decisiones para que se sientan y se identifiquen con parte de esta empresa porque toda organización liderada con una visión compartida genera en sus empleados compromiso y brinda criterios de decisión y límites de actuación.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado se abordan los siguientes conceptos: Administración de RRHH, Comunicación interna y Líderes Coach. A medida que se avance en el desarrollo se podrá ver la importancia que tienen dentro de la organización y cómo se relacionan entre sí.

### *Administración de RRHH*

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles y se basa en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño del personal (Chiavenato 2011)

La administración de RRHH busca que las personas den lo máximo de sí mismas, con buena actitud, aportando de forma espontánea al cumplimiento de los objetivos institucionales.

### *Comunicación Interna*

Hoy sabemos la importancia que la comunicación tiene en las relaciones humanas y es por eso que uno de los ejes centrales en la dinámica organizacional es encontrar la forma de integrar los planes y los procesos productivos con la comunicación. Rigoberto Soria Romo (2008) en su investigación “*Comunicación Organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*” (México) menciona la importancia de la transferencia de información de una persona a otra persona, de un área de la organización a otra, ya que brinda la posibilidad de compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la misma y que para integrar la comunicación de manera estratégica y productiva, es necesario analizar sus necesidades de comunicación y sobre esta base formular un modelo o plan general de comunicación acorde a las necesidades de cada tipo de público.

Los públicos impactados dentro de la comunicación interna son todos los empleados que pertenecen a la empresa, sin importar su estatus jerárquico, función o lo

permanente o temporal de su contrato, cada público interno tiene sus propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar. Muchas veces en las organizaciones la comunicación tiene interferencias o se rompe y esto ocurre por motivos como la confidencialidad, centralización en la toma de decisiones, problemas en la delegación de responsabilidades.

Rigoberto Soria Romo(2008) en su investigación “*Comunicación Organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*” (México) hace referencia a las necesidades de información que pueden tener los empleados de una empresa son:

- Información general de la empresa (misión, visión, valores, estructura organizacional, clientes, objetivo)
- Información que hace al puesto de trabajo (Procedimiento, funciones y responsabilidad del área, capacitaciones)
- Información sobre las condiciones de trabajo (Beneficios, Seguridad & Higiene)

Las herramientas para mejorar las formas de comunicarnos son: el feedback constante, adecuar el lenguaje de acuerdo al público al que está dirigida la información, aprender a escuchar, trabajar en la confianza mutua. (Chiavenato,2009)

Hoy en el siglo XXI la comunicación debe también adaptarse a las nuevas tecnologías por eso en su trabajo final, Salah Kouss Gutierrez (2015) “*La comunicación interna en las organizaciones*” habla de la importancia de las herramientas digitales dentro de la organización debido a que ayuda a acortar las distancias, a conectarnos con el otro , a compartir conocimiento, resolver problemas de forma rápida e innovadora, a aumentar la rapidez informativa gracias a la oportunidad de obtener un feedback casi inmediato, y a estar reunidos en un mismo lugar aún a pesar de las distancias. Alguna de las herramientas que podemos mencionar son aplicaciones Android y plataformas unificadas de comunicación y colaboración.

### *Líderes Coach*

El coaching es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión al equipo al que pertenece y el objetivo es sacar lo mejor de cada uno de nosotros tanto en el plano personal como profesional.

Para que el programa de coaching sea efectivo se debe tener en cuenta la misión, la visión y la estrategia de la organización.

Los fundamentos metodológicos del coaching son la observación, la escucha activa y la empatía.

Hoy sabemos que un líder no es quién tiene más seguidores sino quién se compromete con la tarea de desarrollar otros líderes, por eso es muy importante quien lidere pueda desempeñar el rol de coach con su equipo teniendo la mirada en el cumplimiento de los objetivos de la organización y por otro lado en el desempeño y en el desarrollo de las personas y del equipo que lidera (Anzorena ,Oscar 2019)

Todos los líderes coach tienen cinco responsabilidades básicas que definen sus conductas:

- Construir una visión compartida
- Delegar poder y crear responsabilidad
- Generar sinergia y trabajo en equipo
- Facilitar el desarrollo de las potencialidades
- Predisponer emocionalmente

Por los puntos expuestos hasta al momento, se puede hipotizar que la comunicación, el coaching y el liderazgo están profundamente relacionados y que en su conjunto crean una dinámica que busca mejorar las habilidades de gestión, de escucha y genera conciencia de cómo los líderes se relación y comparten su información con el resto de la organización y para lograr esto se debe contar con un departamento de RRHH consolidado que no solamente brinde soporte sino que esté atento y pueda anticiparse a las necesidades de la empresa y de su personal.

Por lo tanto, llevar a la práctica todos estos conceptos, le permitirá a MAN SER obtener resultados que inciden positivamente tanto en el equipo como en la organización.

## **Diagnóstico y Discusión**

Luego de analizar la situación actual de la empresa se detecta que no cuentan con un plan de comunicación y que los pocos canales que utilizan son ineficientes ya que no logran generar una interacción fluida entre las diferentes áreas, los empleados y la dirección. Tampoco el personal logra desarrollar el sentido de pertenencia debido a que no sienten que los tengan en cuenta al momento de tomar alguna decisión.

Otro de los puntos a trabajar es que los dueños logren delegar parte de sus funciones, que actualmente tienen una sobrecarga de tareas y la organización tiene poca o escasa profesionalización en los mandos medios por lo que se deberá trabajar en el desarrollo y capacitación de estos. En este punto es importante destacar que el área de RRHH no cuenta con un profesional que los asesore cómo si sucede en las áreas de seguridad & higiene, contaduría y legales.

Si MAN SER quiere continuar creciendo como empresa en el mercado necesita realizar la profesionalización de la operación, los dueños tienen que aprender el arte de delegar y encontrar el camino para poder realizar una comunicación efectiva y desarrollar una escucha activa.

Ante este panorama, se sugiere trabajar en cambiar la figura del líder directivo por un estilo de liderazgo coach que se basa en potenciar el talento de los empleados, así como en hacerlos participes en la toma de decisiones y en la resolución de los diferentes conflictos. También se sugiere implementar canales digitales de Comunicación Interna para asegurarnos que todos dentro de la organización estén conectados y la información sea inmediata y de fácil acceso

Es importante generar espacios donde los empleados entiendan el por qué la necesidad de realizar un cambio en la forma de trabajar, hacia donde se dirige la empresa, la importancia que tiene cada uno de los empleados dentro de la organización y donde ellos también puedan expresar cómo ven a la empresa, cuáles son los aspectos a mejorar y qué es lo que se hace bien.

Para poder llevar a cabo las acciones antes mencionadas es necesario el compromiso total de todo el directorio y principalmente de Julián y Melina ya que serán los principales sponsors para llevar adelante este cambio organizacional.

En conclusión, es necesario, implementar la propuesta antes mencionada ya que es muy importante lograr generar un fuerte sentido de pertenencia en los empleados, obtener condiciones más claras para la toma de decisiones, contar con mandos medios capacitados con foco no sólo en la producción sino también en el empleado e implementar nuevas tecnologías para acortar la distancia, aumentar la conectividad y facilitar el acceso a la información. Todo esto trae como consecuencia una mejora en la productividad de un 8%

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Implementar en la empresa MAN SER SRL un plan de comunicación para generar un fuerte sentido de pertenencia y profesionalizar los mandos medios utilizando la herramienta del coaching para aumentar la productividad.

### *Objetivos específicos*

- Contratar un jefe de RRHH con experiencia en formación de líderes Coach.
- Implementar canales internos de comunicación utilizando herramientas tecnológicas (whatsapp) para que la información sea certera e inmediata
- Crear grupos participativos de comunicación entre los empleados, mandos medios y directivos
- Capacitar en líderes coach al Directorio, a la gerencia y mandos medios para desarrollar una nueva forma de trabajar.

### *Alcance*

El siguiente proyecto tiene un enfoque en la Gestión de las personas orientado a la comunicación interna y capacitación liderazgo coach, el cual se va a llevar a cabo en la empresa MAN-SER SRL ubicada en 2 de Septiembre del barrio San Pedro Nolasco, Córdoba Capital, Argentina.

El tiempo estimado para cumplir con los objetivos propuestos es de 7 meses continuos y su fecha estimada de inicio es el 1 de diciembre 2021.

### *Acciones*

*Contratar Jefe de RRHH con experiencia en Formación de Líderes Coach*

### *Fundamentación*

En las pequeñas empresas suele pensarse al Departamento de RR.HH. como un rol operativo. Sin embargo, cuando la empresa comienza a crecer se necesita un departamento más estratégico. Debido al crecimiento de MAN SER, se sugiere profesionalizar este sector con la contratación de un jefe de RRHH con experiencia en formación de líderes coach quién no solo se enfocará en las tareas rutinarias, sino que también evaluará los recursos que tiene la empresa y los ayudará a desarrollar su potencial.

*Acción:*

La propuesta de contratar un jefe de RRHH humanos tiene los siguientes propósitos:

1. Profesionalizar el departamento de RRHH
2. Analizar la estructura organizacional de la empresa (Ver Anexo 1) y redefinir las funciones con la finalidad de evitar la superposición de tareas.
3. Capacitar en líderes coach a los directivos y mandos medios de la empresa.
4. Llevar a delante el plan de comunicación interna propuesto por la empresa

El candidato seleccionado para ocupar esta posición debe contar con al menos 6 años en posiciones similares en empresas de la misma envergadura. Su misión será diseñar, planear y asegurar la estrategia de gestión de personas, implementando lineamientos, programas y herramientas de gestión de estructura organizacional, compensaciones, cultura, comunicación interna, cambio organizacional y desarrollo de talento, para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El reclutamiento se realiza a través de la consultora ADECCO quién cuenta con una sólida trayectoria en la selección de este tipo de perfiles y preseleccionaran tres posibles candidatos para que la gerencia general de MAN SER defina quién ocupara la posición.

*Recursos materiales, económicos y humanos*

- Consultora Adecco: el equivalente a 1 sueldo bruto del candidato seleccionado \$84.874 + IVA
- Sueldo Bruto de jefe de RRHH: \$ 84.874 (Ver Anexo3)
- Costo empresa sueldo jefe de RRHH por 1 mes: \$ 101.679,052
- Costo empresa Sueldo jefe de RRHH por 7 meses: \$711.753,36
- Aguinaldo costo Empresa: \$50.839,52
- Estudios psicotécnicos y preocupacionales \$7.795 + IVA (Presupuesto Diagnóstico Laboral Pilar)

#### *Actividades claves*

- Análisis y Descripción de puesto (Ver Anexo 2)
- Comunicación clara y fluida entre la consultora y la empresa
- Una correcta Inducción al Candidato

#### *Responsables del Proceso.*

Consultora Adecco, Julián y Melina Mansilla

#### *Tiempo estimado del Proceso*

Máximo 2 meses. Inicio 1/12/2021 finalización 30/01/2022

#### *Implementar canales digitales para comunicación interna*

#### *Fundamentación:*

El uso de herramientas digitales en la compañía garantiza que la información circule de manera fluida. Estas herramientas les permitirán compartir e intercambiar información directa con los empleados de una forma sencilla en cualquier momento y desde cualquier lugar.

#### *Acción*

- Implementar un número de WhatsApp que se llamara “Conectados.” Este número se utilizará para enviar a los empleados anuncios generales,

noticias, fechas de cumpleaños, invitaciones y recordatorios de actividades, etc. También los empleados pueden enviar sus comentarios y sugerencias por este canal.

#### *Recursos materiales, económicos y humanos*

- Compra de un equipo celular Samsung Galaxy A 22 \$37.999 + IVA
- Costo de la línea aprox. Propuesta Personal llamadas ilimitadas, WhatsApp gratis y 5 GB \$1250 + IVA

#### *Actividades claves:*

- Capacitar a los usuarios en el uso de las herramientas

#### *Responsables del proceso*

Melina y Julián Mansilla, Compras y RRHH

#### *Tiempo estimado del proceso*

1 mes - Inicio 1/12/2021 finalización 1/01/2022

#### *Crear Grupos Participativos*

#### *Fundamentación:*

Es importante que las personas encuentren el sentido a lo que hacen diariamente, que puedan expresar sus pensamientos, que sean escuchados y también que sientan que su desempeño impacta de manera directa en los resultados. Por eso creemos que es fundamental desarrollar espacios de comunicación y participación donde estén involucrados de alguna manera todos los que forman parte de MAN SER. A través de la herramienta “Grupos participativos” se fomenta el trabajo en equipo, resolución de problemas, espacio de comunicación directa con RRHH y las gerencias y mejorara el clima laboral.

#### *Acción:*

Una vez por mes se realizará una reunión de 1 hora denominada “Grupos Participativos”, que está conformada por operarios, representantes de cada sector de producción, el jefe/supervisor del sector, un representante de RRHH. También sería fundamental en las primeras reuniones contar con el apoyo de la gerencia general para reafirmar la importancia de este sistema. Se sugiere que los grupos no sean mayores a doce participantes. Durante la reunión el representante de RRHH tomará nota en la planilla de Minuta donde quedará asentado los empleados que asistieron, que temas se tocaron, quienes son los responsables de llevar a cabo las tareas que ahí surgen y en la próxima reunión quedará asentado si se dio solución al tema (Ver Anexo 4). Tanto los empleados como las jefaturas pueden sugerir temas para trabajar. Esta dinámica también se implementa en las áreas administrativa.

#### *Recursos materiales, económicos y humanos*

Servicio de café, té y medialunas: \$2.000 por reunión

#### *Actividades claves:*

- Compromiso en el desarrollo de las reuniones por parte de la gerencia general y los mandos medios

#### *Responsables del proceso.*

Jefatura de RRHH

#### *Tiempo estimado del Proceso*

7 meses (1 reunión por mes) Inicio de las reuniones 1 de febrero 2022

#### *Capacitación de líderes coach*

#### *Fundamentación:*

Hoy es fundamental que un líder pueda ejercer el un rol de liderazgo, brinde feedback y logre sacar lo mejor de su equipo de trabajo. Todos estos aspectos requieren un entrenamiento que les brinde la seguridad y la confianza de poder llevarlos a cabo.

Además, es necesario que los directivos puedan hacer un autodiagnóstico sobre su capacidad de delegar y cuáles son los caminos para hacerlo sin perder el control.

*Acción:*

Tanto a la gerencia general como a los mandos medios, se los capacitará en un liderazgo orientado al Coaching; esta herramienta les brindará la confianza para trabajar sobre el potencial de las personas y obtener beneficios para ellas como para la organización. Para esta acción se realizarán los siguientes cursos “Coaching Ejecutivo” y “Dirigiendo personas” en modalidad On Line en la institución IAE Business School (Programa de Capacitación Ver anexo 5).

Para Julián y Melina Mansilla se sugiere sumar a su capacitación el módulo “Delegar sin perder el control”

*Recursos materiales, económicos y humanos*

El valor es de \$53.000.- cada curso; siendo 8 personas las que se capacitarán en los cursos “Coaching Ejecutivo” y “Dirigiendo Personas” y el curso “Delegar sin perder el control” tiene un costo de \$80.000. El costo total de estas capacitaciones es de \$1.008.000. Cada curso tiene una duración de 4 semanas y cómo ya están fuera de calendario serán exclusivos para MANSER SRL. Los participantes obtienen un usuario y contraseña para ingresar al campus en donde encontraran el material de estudio; se cursa 1 vez por semana vía zoom desde el campus, siendo el mismo dentro del horario laboral.

*Actividades claves:*

- Participar de todos los eventos y realizar las actividades propuestas

*Responsables del proceso*

Jefatura de RRHH

*Tiempo estimado del proceso*

Curso de Capacitación “Delegar si perder el control” Inicia 1/12/2021 al 30/12/2021

Curso de Capacitación “Coaching Ejecutivo” Inicia 1/02/2022 al 28/02/2022

Curso de Capacitación “Dirigiendo personas” Inicia 1/03/2022 al 30/03/2022

### *Marco de tiempo para la implementación*

Cronograma MANSER SRL de Plan de comunicación y Capacitación Lideres Coach				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				JUNIO			
Actividad	Asignado a	Inicio	Días	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Contratar Jefe de RRHH	Addeco y Melina Mansilla	1/12/2021	60	■	■	■	■	■	■	■	■												
Comprar celular y línea	Compras	10/12/2021	15		■	■	■																
Poner en funcionamiento Línea Conectados	RRHH	2/1/2022	15					■	■														
Comienzo de Grupos participativos	Gerencia geral y RRHH	2/1/2022	6					■				■				■				■			
Curso de Capacitación "Delegar sin Perder el control"	Julian y Melina Mansilla	1/12/2021	30	■	■	■	■																
Curso de Capacitación "Coaching Ejecutivo"	Mandos medios	1/2/2022	30									■	■	■	■								
Curso de Capacitación "Dirigiendo Personas"	Mandos medios	1/3/2022	30													■	■	■	■				
Evaluar la efectividad de las acciones desarrolladas	RRHH	1/6/2022	30																	■	■	■	■

Tabla 2 Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

A través de la herramienta Retorno de Inversión (ROI) se analiza el beneficio económico que obtiene MAN SER SRL al llevar a cabo esta propuesta. Para llevar a cabo este análisis se toma como referencia la información financiera de la empresa para finales de 2018; este valor se actualiza con los coeficientes inflacionarios obtenidos en la página oficial del INDEC.

Ganancia 2018: \$13.118.036

Ganancia 2019: \$ 20.175.539,54.- (inflación 53.8%)

Ganancia 2020: \$27.458.909,34.- (inflación 36,1%)

Ganancia 2021: \$37.618.705,79.- (inflación acumulada a Septiembre 2021 37%)

*Costo Financiero de la implementación*

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Contratación de servicio ADECCO para el proceso de selección jefe de RRHH	\$84.874
Costo de contratación jefe de RRHH por 7 meses	\$711.753
Estudios Preocupacionales	\$7.795
Compra de celular	\$37.999
Línea Conectados	\$15.000
Honorarios de Consultoría por 40 hs	\$120.000
Desayunos para reuniones de Grupos Participativos	\$24.000
Módulo de Capacitación Delegar sin perder el control para 2 personas	\$160.000
Módulos de Capacitación Líderes Coach para 8 empleados de duración de 4 semanas cada uno	\$1.008.000
<b>Costo Total</b>	<b>\$2.169.421</b>

Calculo de ROI con los datos oficiales del INDEC a Septiembre 2021:

$\$37.618.705,79 * 7\%$  (beneficio que se pretende obtener) = \$2.633.309,41

$\$2.633.309,41 - \$2.169.421 = \$ 463.888,45$

$ROI = \$2.633.309,41 / \$2.169.421 * 100$

ROI = 121,38%

El beneficio calculado es de \$ 2.633.309,41 y la inversión realizada es de \$ 2.169.421 luego de aplicar la fórmula del ROI, el resultado que arroja es del 121,38%, es

decir, que por cada \$100 que se invierten en este proyecto, se estima que la ganancia es de \$ 121,38

## Conclusión y Recomendaciones

A través de este trabajo final se analizó la situación interna de la empresa MANSER SRL y se detectó deficiencia en la comunicación interna que incide en el desempeño de los empleados, poca profesionalización y capacitación de los mandos medios, ausencia de un líder en el departamento de rrhh y dificultad en la gerencia general a la hora de delegar.

En conclusión, si MANSER quiere seguir posicionándose en el mercado como empresa líder, no sólo debe invertir en máquinas e instalaciones como lo viene haciendo sino que su próximo gran desafío es poner el foco en la gestión de las personas, fortalecer el sentido de pertenencia de sus empleados, desarrollar canales de comunicación que acorten las distancias, formar líderes con las competencias necesarias para poder dirigir y motivar al equipo de trabajo y sus líderes deben aprender a delegar y a confiar en las personas que eligieron para ocupar los puestos claves dentro de la organización.

Frente a todo lo expuesto, es fundamental invertir en el plan de acción propuesto, que se orienta a profesionalizar el departamento de RRHH con la contratación de un jefe con experiencia en formación de líderes coach, incorporar nuevas herramientas que permiten la interacción con los empleados de forma directa, los hace participe en la toma de decisiones y los invita a sentirse escuchados e informados.

Además, esta propuesta incluye en un plan de capacitación de liderazgo coach para los mandos medios donde se les da los recursos necesarios para desarrollar sus competencias y habilidades que les permite con seguridad dirigir, motivar a su equipo de trabajo.

Por último, se propone a los directivos una capacitación para adquirir las herramientas necesarias para que puedan delegar aquellas tareas más operativas y puedan poner el foco en tareas que requieren una mirada más estratégica.

A través de esta inversión se proyecta para la empresa un incremento de un 8% de su productividad, efectuando un ROI positivo de un 121,38% es decir, que por cada \$100 que se invierten en este proyecto, se estima que la ganancia es de \$ 121,38.

En un futuro, se sugiere trabajar los siguientes temas que fortalecerán las acciones que se llevaron a cabo en la propuesta antes mencionada:

- Revisar las descripciones de puesto, incorporándole la misión, el perfil y las competencias de este.
- Realizar una encuesta de clima laboral que le proporcionara a la empresa información acerca de cuál es la opinión de los empleados acerca de: la imagen, cuáles son los puntos fuertes y cuáles a mejorar.
- Evaluación de desempeño 360°, a través de este sistema le permitirá al empleado establecer objetivos de trabajo, recibir feedback de sus fortalezas y debilidades generando un mayor compromiso con la organización y con su desarrollo personal.

## Bibliografía

Adecco (2021) Guía salarial Regional 2021, Argentina

Anzorena Oscas (2019) *Líder -Coach* Argentina, CABA, Granica

Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional* (Segunda Ed.) México, DF: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V

Chisvenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (Novena Ed.) México, DF: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V

Payeras Joan (2004) *Coaching y Liderazgo* España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

ADIMRA (Julio 2021) *Boletín de Actividad* Recuperado de <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

ADIMRA (Julio 2021) *Plan de desarrollo productivo verde* Recuperado <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

ADIMRA (Agosto 2021) *Índice de costos Metalúrgicos primer semestre 2021* Recuperado de <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

Aguilar Riccione, Gisella Braun, Débora (2018) *“La falta de comunicación interna en una PYME del partido de General San Martín, afecta consecuentemente a su clima organizacional”* (Trabajo Final) Universidad Nacional de San Martín (Buenos Aires) Recuperado de [http://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/157/1/TFPP\\_EEYN\\_2018\\_ARG-BD.pdf](http://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/157/1/TFPP_EEYN_2018_ARG-BD.pdf)

Argentina.gob.ar (2021) Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/tesumo>

Biasoli ,Octavio y Blanco, Catalia (2017) *La delegación como camino a la profesionalización* Recuperado de <http://ayuda.consejo.org.ar/congresos/material/13pyme/BIASOLIBLANCO.pdf>

Boletín Oficial República Argentina (16 de Junio 2021) obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246102/20210628>

CCT UOM obtenido de <http://www.uom.org.ar/site/convenios-y-salarios/>

Dominici ,María A. Rosa (2016) *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio* Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/555\\_libro.pdf#page=1](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=1)  
37

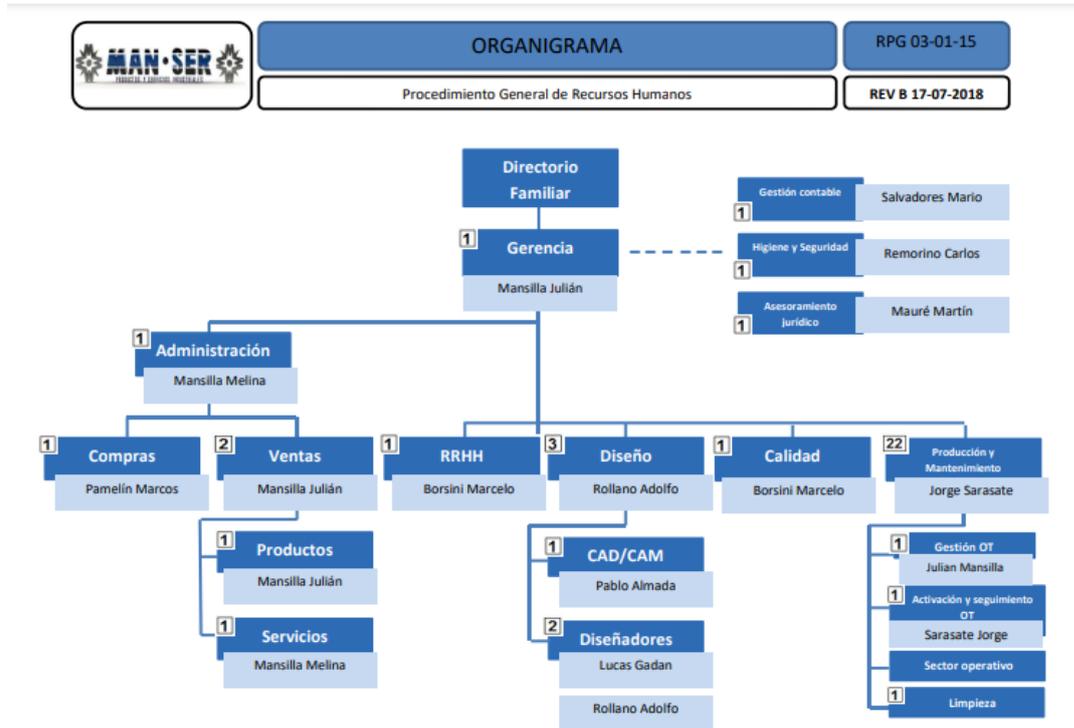
El Cronista (31 de Octubre 2021) *El banco Central limita el pago anticipado de importaciones* Recuperado <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-bcra-limita-el-pago-anticipado-de-importaciones-para-frenar-la-salida-de-dolares/>

INDEC obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

Romo, Rigoberto (2008) “*Comunicación Organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*” Recuperado <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>

## Anexos

### Anexo 1. Organigrama de MAN-SER S.R.L



Nota: CANVAS, 2021

## Anexo 2: Descripción de puesto jefe de RRHH

<b>I.</b>	
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>I.I. Identificación</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	Recursos Humanos
Nombre del Puesto	Jefe de Recursos Humanos
<b>I.II. Reporte Directo</b>	
Gerencia General	
<b>I.III. Misión / Función</b>	
<p>Diseñar, planear y asegurar la estrategia de gestión de personas, implementando lineamientos, programas y herramientas de gestión de estructura organizacional, compensaciones, cultura, comunicación interna, cambio organizacional y desarrollo de talento, para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	
<b>I.IV. Principales Responsabilidades</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar la correcta gestión de administración de personal, nómina y compensaciones de la empresa, haciendo cumplir la normativa laboral, los procedimientos, el presupuesto y proponiendo estrategias de compensación, con la finalidad de evitar contingencias laborales y permitir atraer y retener personal</li> <li>2. Supervisar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera, plan de sucesión, compensaciones, asegurando el cumplimiento de los procesos y fomentando la implementación de mejores prácticas, con la finalidad de contar con el personal idóneo, capacitado y preparado para asumir nuevos retos.</li> <li>3. Diseñar herramientas y asegurar el cumplimiento de Programas de cultura, clima y Comunicación Interna, haciendo cumplir los lineamientos y procedimientos corporativos, con el fin de generar buen clima laboral y mantener informados y alineados a los colaboradores de la organización con los valores y objetivos del grupo</li> <li>4. Supervisar y participar de la gestión de cada uno de los Grupos Participativos vigentes, visitándolos periódicamente, para asegurar la correcta orientación de las conversaciones y el buen funcionamiento del grupo.</li> <li>5. Diseñar y ejecutar la estrategia de relaciones laborales, alineando conductas de los colaboradores, asesorando a los líderes de las áreas, ejerciendo representación ante entidades gremiales, instituciones del estado, ministerios y otros en los procesos, investigaciones y acciones en general, con el fin de generar una buena relación entre los trabajadores y la compañía para evitar contingencias laborales.</li> </ol>	
<b>III. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>II.I. Conocimientos y Experiencia</b>	

Educación		<input type="checkbox"/> Graduado Universitario en Administración, RRHH o carreras afines.		
Conocimientos Específicos		<input type="checkbox"/> Leyes laborales <input type="checkbox"/> Convenio colectivo UOM / Asimra <input type="checkbox"/> Desarrollo Organizacional <input type="checkbox"/> Gestión por Competencias <input type="checkbox"/> Especialización en Gestión de personas		
Idiomas		<input type="checkbox"/> No Aplica <input type="checkbox"/>	Nivel	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Informática		<input type="checkbox"/> Paquete Office <input type="checkbox"/> Power BI		
Experiencia	Externa	<input type="checkbox"/> Jefe de RRHH	Tiempo	<input type="checkbox"/> 6 años
	Interna (MAN-SER )	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<b>II.II. Competencias</b>				
Generales		<input type="checkbox"/> Ética y Valores <input type="checkbox"/> Integridad <input type="checkbox"/> Confianza		
Específicas del Puesto		<input type="checkbox"/> Manejo del conflicto <input type="checkbox"/> Capacidad para facilitar grupos de Gestión Participativa <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Negociación <input type="checkbox"/> Empatía <input type="checkbox"/> Habilidades de manejo interpersonal <input type="checkbox"/> Relaciones con pares y terceros <input type="checkbox"/> Capacidad de comunicación oral y escrita <input type="checkbox"/> Desarrollo de los empleados y autodesarrollo		
<b>IV. REALIZADO</b>				
Nombre	RRHH	Fecha	11/10/2021	

Nota: El contenido de esta tabla es de elaboración propia.

### Anexo 3 Sueldo Bruto promedio de jefe de RRHH para Córdoba

Jefe de Recursos Humanos Planta	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	85.012	103.277	117.286	113.109	124.328	137.005	129.138	174.029	206.838
CUYO	61.266	74.429	84.524	91.628	100.717	110.986	99.432	133.997	159.259
CENTRO	61.519	74.736	84.874	93.006	102.231	112.655	103.094	138.932	165.124
PATAGONIA	106.560	129.454	147.014	137.071	150.667	166.029	160.351	216.092	256.831
NOA / NEA	57.321	69.636	79.082	84.156	92.504	101.936	90.703	122.233	145.277

Nota: Fuente Guía Salarial Regional Adecco 2021

Se toma como basa el sueldo máximo de una pequeña empresa (facturación anual aprox. \$250.000.000- para la región Centro)



## Anexo 5 Programa de Capacitación desarrollado por IAE

### *Contenido del Programa Coaching Ejecutivo*

#### Semana 1

Herramientas claves para el líder como coach para el desarrollo de conversaciones

#### Semana 2

Modelo de Coaching

#### Semana 3 y 4

Implementando el Modelo de Coaching

### *Contenido del programa Dirigiendo Personas*

#### Semana 1

La ventaja competitiva a través de las personas

Criterios para la toma de decisiones

#### Semana 2

La motivación y el compromiso de los colaboradores

Autoconocimiento: estilos personales

#### Semana 3

Los equipos de trabajo: Cómo crearlos y hacerlos funcionar efectivamente

Sistemas de rrhh para la conducción de personas a cargo

#### Semana 4

Liderazgo personal

## *Contenido del programa Delegar sin perder el control*

### Semana 1 y 2

Diagnóstico, por qué y cómo controlar y por qué y como delegar

Inducción a la temática: Conceptos de delegación y control; autodiagnóstico de estas dimensiones, motivos principales y perfiles

El control directivo: Abordaje al control como herramienta de control; modelando un sistema de dirección y control que contemplan realidades remotas; fraude y error en las organizaciones; elementos y tácticas de control; alineando detrás de objetivos; mediación y performance.

El impacto de la delegación: Cambio personal; el impacto de la delegación en el otro; el impacto de la delegación en la organización; como delegar (primeros pasos, tips)

### Semana 3 y 4

Autodiagnóstico de la propia agenda: qué debería estar y que no en mi agenda; debates y coaching con profesores; detectar barreras que impiden una buena delegación

Visualización y prioridades de mi nueva agenda: Los ingredientes de la nueva agenda; fijar prioridades para iniciar la construcción de mi plan y preparación del propio plan de delegación; contemplando el sistema de dirección y control eficaz y de simple implementación