



Trabajo final de Grado

Plan de comunicación interna y formación de líderes coach

Alumno: Tapia Daiana Agustina

DNI: 40099550

Legajo: VRHU11705

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tutor: Gambino Natalia

Universidad: Siglo 21

Córdoba 2021

Resumen

MAN-SER es una empresa familiar dedicada a la industria metalúrgica, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Se encuentra a cargo de dos hermanos, Julián y Melina Mansilla.

Inicialmente se realizaron diversos análisis a la empresa para ubicarla dentro del contexto actual que la atraviesa. En base a estos se recabaron varias problemáticas, de gran importancia para ser resueltas, ya que afectan su correcto funcionamiento.

Para poder dar respuesta a las distintas debilidades detectadas se necesitó un respaldo teórico, que nos permita abordar el problema y sustentarlo desde el punto de vista conceptual.

Finalmente, el objetivo del reporte de caso se basó en la propuesta de implementación de un plan de comunicación interna, y formación de líderes coach, que le permitirá a la empresa no solo solucionar alguno de sus inconvenientes sino aumentar sus ganancias en un 5%.

Palabras claves: Recursos humanos, comunicación interna, líderes coach.

Abstract

MAN-SER is a family business dedicated to the metallurgical industry, located in the province of Córdoba, Argentina. It is run by two brothers, Julian and Melina Mansilla.

Initially, various analyzes were carried out on the company to place it within the current context that it is going through. Based on these, several problems were collected, of great importance to be resolved, since they affect its correct functioning.

In order to respond to the different weaknesses detected, theoretical support was needed, which allows us to address the problem and support it from a conceptual point of view.

Finally, the objective of the case report was based on the proposal to implement an internal communication plan, and training of coach leaders, which will allow the company not only to solve some of its problems but also to increase its profits by 5%.

Keywords: Human resources, internal communication, coach leaders.

Índice

Trabajo final de Grado.....	0
Plan de comunicación interna y formación de líderes coach.....	0
Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	7
Análisis PESTEL.....	7
Factor económico.....	7
Factor político.....	8
Factor social:.....	9
Factor tecnológico.....	9
Factor ecológico.....	10
Factor legal.....	11
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	12
La amenaza de los nuevos competidores:.....	12
Poder de negociación de los proveedores:.....	12
Poder de negociación de los compradores:.....	12
Amenaza de productos o servicios sustitutivos:.....	13
Rivalidad existente entre competidores de la industria:.....	13
Análisis FODA.....	14
Fortalezas.....	14
Debilidades:.....	14
Oportunidades:.....	15
Amenazas:.....	15
Marco teórico.....	17
Área Recursos Humanos.....	17

Comunicación interna.....	17
Liderazgo coach.....	19
Diagnóstico y Discusión.....	20
Plan de implementación.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance.....	22
Alcance en el ámbito geográfico:.....	22
Alcance de contenido:.....	22
Alcance temporal:.....	22
Alcance metodológico:.....	22
Limitaciones.....	23
Reestructurar área RR.HH.....	23
Propósito:.....	23
Acciones para realizar.....	23
Recursos.....	23
Plazo de implementación:.....	24
Capacitar a los mandos medios con herramientas de líder coach.....	24
Propósito:.....	24
Acciones para realizar:.....	24
Recursos:.....	24
Plazo de implementación.....	24
Mejorar los canales de comunicación e incorporar nuevos.....	25
Propósito:.....	25
Acciones para realizar:.....	25
Plazo de implementación:.....	25
Recursos:.....	25

Marco de tiempo para la implementación de la propuesta.....	26
Evaluación del impacto de la implementación.....	26
Conclusión.....	28
Bibliografía.....	30
Anexos.....	32
Anexo 1: descripción de puestos.	
Anexo 2: sueldo de una consultora externa.	
anexo 3 capacitación para mandos medios, valor del curso	
anexo 4 valor del buzón de sugerencias	

Introducción

MAN-SER es una empresa familiar, que ofrece soluciones industriales inteligentes y de muy buena calidad. Consideran 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.

Tienen como visión ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por su confiabilidad en sus productos y la calidad de sus servicios. Posee una cantidad de empleados de 30 personas.

El origen de la empresa fue a principios de los años noventa, su fundador el señor Mansilla Luis, quien llevo la empresa adelante hasta que, en el año 2009, cuando sus hijos Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo. En 2012 inauguraron una planta industrial nueva que duplicaba la anterior. Más adelante y con gran esfuerzo, en 2014 consiguieron que sus productos estén certificados bajo las Normas ISO 9001.

Al ser una empresa familiar, existen familiares que no tienen roles definidos correctamente, que es lo que sucede con uno de los dueños de la empresa. El mismo tiene diversas tareas para realizar, mucha sobrecarga de trabajo y no sabe delegar, lo que hace que muchas veces se ocasionen demoras a la hora de entregar un producto.

El área de recursos humanos es manejada por la dueña de la empresa Melina Mansilla, quien no realiza ninguna tarea como jefa del área, sino que tiene consultoras externas que hacen el trabajo.

Sanchez Borghi (2016) en su trabajo basado en una investigación aplicada, centra el objetivo en encontrar estrategias que puedan ser empleadas en el abordaje de un problema específico. Teniendo en cuenta lo anterior, Sanchez Borghi en su trabajo final de carrera, establece que el plan de comunicación interna está considerado de manera tal que, a partir de una correcta y responsable implementación de este, lleve a la empresa a un crecimiento continuo y protegido, favoreciendo las relaciones entre pares, ampliando el sentimiento de pertenencia sin dejar de lado la rentabilidad de la entidad. Este trabajo es realizado en Argentina, en una empresa líder en farmacia S.A.

Graciela (2017) para su trabajo realizado a una empresa farmacéutica en la provincia de Córdoba, utiliza la metodología de investigación aplicada, donde el propósito es encontrar estrategias que puedan ser empleadas en el abordaje de un problema específico. El objetivo de este trabajo es a partir del entendimiento de la problemática de la comunicación interna, acercar al usuario un conjunto de herramientas

para lograr una correcta gestión de esta; solo aplicable a un tipo de empresa con características determinadas.

Fernandez Arqueros (2016) menciona el tema liderazgo coach, al no ser un tema muy informado aun, utiliza una metodología de investigación exploratoria, ya que su objetivo es hacer una primera aproximación a un asunto desconocido o sobre el que no se ha investigado lo suficiente. Para tanta incertidumbre que se produce en lo externo a la empresa, como los cambios continuos o la globalización, las profundas transformaciones y la nueva era competitiva. Se debe implementar el coaching como herramienta paliativa, para un nuevo modo de liderar, así como una permanente actitud de apertura al cambio y a las exigencias de una sociedad con distintas necesidades, productos de las nuevas formas organizacionales. Este trabajo es realizado en Madrid, España.

Un plan de comunicación interna ayudará a establecer los objetivos que las empresas necesitan para poder seguir. Dicho plan favorecerá los esfuerzos de comunicación para que sean más eficientes y que la información se transmita de manera efectiva a las personas que corresponde.

En el caso de que una empresa quiera invertir en la incorporación de un plan de comunicación interna además de contribuir con lo anteriormente expuesto, también le brindaría la oportunidad de crecer como empresa.

Además del plan de comunicación interna, la formación de líderes coach para los mandos altos de las organizaciones, como así también para los demás dirigentes, facilitará el aprendizaje y los ayudará a alcanzar metas. Los gerentes o mandos altos y mandos medios con esta herramienta favorecerán a la comunicación en las relaciones que se establecen dentro de las empresas, también acompañan a los miembros de su equipo en su crecimiento personal y profesional. Un líder coach ayuda a identificar las grietas de efectividad en las tareas que realizan, a conectarse con sus potencialidades, a desarrollar el máximo de sus capacidades y a superar los desafíos que van encontrando en su desempeño.

Análisis de situación

La situación actual de la empresa es complicada, ya que tienen varias problemáticas que resolver. Empezando por un área de recursos humanos que no existe, no está bien definida, ningún proceso es realizado por ellos mismos, sino que se contrata una consultora externa para realizar todo lo correspondiente al área.

Existe muy poca comunicación lo que ocasiona muchas veces retraso en las entregas de sus productos, o los famosos “cuellos de botella”.

También tienen la problemática de no saber delegar funciones que es el caso de Julián Mansilla, tiene mucha sobrecarga de trabajo, lo que ocasiona estrés, frustraciones o muchas veces depresión. Además, a la empresa le produce conflictos, incumplimiento en las entregas, etc.

Se procederá a realizar una serie de análisis que le pueden brindar a la institución mucha más información con respecto al entorno, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Comenzaremos con un análisis de contexto, se utilizará una herramienta en la que se puede ver los factores por los que está atravesando la empresa, ya sean políticos, económicos, sociales, ecológicos, tecnológicos y legales. Esta herramienta se denomina PESTEL.

Análisis PESTEL

Factor económico

En enero la actividad industrial creció otro 4,4% y la construcción salto 23,3%. El INDEC confirmó que ambos sectores se sumaron otro mes con resultados positivos. En el gobierno celebraron los números y proyectan que continuará la recuperación.

En el caso del Índice de Producción Industrial Manufacturero se trató de la tercera suba consecutiva. Incluso la mejora en el desempeño se detectó en 10 de los 16 rubros relevados.

Según detallo INDEC, se destacan la suba de minerales no metálicos, maquinaria y equipo, vehículos automotores, industrias metálicas básicas y caucho y plástico (Diario Clarin, 2021).

Igualmente, aunque los números son alentadores existen varios empresarios que piensan que la situación no se modificara sustancialmente durante este primer trimestre, pero el 35% pronostica despidos en los próximos meses.

Es por ello que cuatro de cada 10 empresas metalúrgicas trabajaron con rentabilidad negativa, esto es con pérdidas, durante los últimos seis meses, en un contexto en el que la producción se contrajo 7,1%, el empleo bajo un 3,7% en julio-diciembre de 2018, en relación al mismo periodo del año anterior y también retrocedió la inversión.

Con este panorama las perspectivas para el primer trimestre de este año no son muy alentadoras. El 52% de las empresas prevé una disminución en su producción y, en contraste, solo el 19% estima que la actividad crecerá. En cuanto al empleo, el 58% de los empresarios no espera modificaciones en su plantilla, mientras que el 35% de ellos cree que habrá una disminución y apenas el 8% tiene expectativas de incremento.

Los datos corresponden al último informe de coyuntura elaborado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, con datos a diciembre del 2018, que incluye también una encuesta sobre las expectativas empresarias para el primer trimestre de este año (Cronista, 2021).

Factor político

Entre las metalúrgicas, la imagen de la política industrial y económica está entre los peores niveles de la década.

Esto se da a pesar de que el sector registra un cierto nivel de recuperación en los niveles de producción y que tiene expectativas relativamente positivas para el 2021, luego de que la pandemia llevo la actividad a niveles mínimos (Davila, 2020).

Los empresarios temen que el avance del Coronavirus vuelva a poner freno a la actividad. Por este motivo es que los dueños de empresas no están tranquilos, ya que tienen miedo de que todo vuelva a fase 1 y tengan que cerrar la producción, para algunos puede ser el fin.

Los industriales confían en que el gobierno se niega a volver a cerrar fábricas ante el avance de la pandemia, pero existe la intranquilidad en el crecimiento de los casos. Afirman que para muchos esto sería un golpe definitivo.

El avance de la segunda ola de coronavirus puso en alerta al mundo empresario. La posibilidad de que algunas actividades comiencen a ver, una vez más, recortado su margen de acción llevo a los hombres de negocios a apurar las conversaciones con los diferentes gobiernos para no resultar afectados.

Al menos hasta hoy los industriales tienen la promesa por parte del gobierno nacional. En lo que respecta al cierre de las plantas, no se volverá a punto cero, cuando

a fines de marzo del 2020 se determinó el cierre de gran parte de las fábricas, lo que generó resultados negativos para varios sectores.

Por ahora, el objetivo del gobierno es mantener las actividades abiertas. Y en caso de que se registren casos importantes en alguna fábrica, por ejemplo, se tomarán las medidas sanitarias correspondientes para ese caso (Cronista, 2021).

Factor social:

Industriales quieren ayudar en la logística para que se vacune a los trabajadores en las fábricas.

Los empresarios industriales más importantes de la Argentina se reunieron para terminar de pulir la idea de proponerle al gobierno que entregue vacunas necesarias para que los trabajadores puedan ser involucrados contra el Covid-19 en el interior de las fábricas y los parques industriales. Si bien por el momento no hay suficientes vacunas, los empresarios elaboraron un plan para acercárselo al jefe de Gabinete; y a los ministros de Desarrollo Productivo. Las empresas quieren poner a disposición el transporte y la logística que este a su alcance para vacunar a sus dotaciones. Entre los industriales están convencidos que es momento de empezar a inocular a la mano de obra para que no se resientan nuevamente los procesos productivos (alvarez, 2021).

Es por ello por lo que en la ciudad de Córdoba se realizó un evento en donde se trataron todas estas perspectivas de Covid-19.

Con esto se desarrolló el evento situación actual y perspectivas covid-19. Asistieron más de 50 personas de manera online y se generó un espacio de debate entre los asistentes y los disertantes (Cordoba, Union Industrial, 2021).

Factor tecnológico

La Industria 4.0 es la clave de la economía presente y la puerta para crecer. Es la nueva forma de producir de manera automática, independiente y controlable desde cualquier lugar. Se logra con la incorporación de tecnologías 4.0 que conectan el mundo físico con el virtual a través de sensores e internet. A través de esta, las empresas pueden acceder a datos en tiempo real y tomar mejores decisiones en todo el proceso productivo. En nuestro país se observa que cerca del 85% del grupo de “trekkers” corresponde a micro y pequeñas empresas de mayor tecnología corresponden a medianas y grandes empresas, marcando una clara correlación entre la aplicación de nuevas tecnologías y crecimiento. Son a su vez las empresas que más invierten en I + D.

Solo el 16% de las empresas de menor desarrollo tecnológico destina cierto presupuesto a investigación, mientras que el 56% de las empresas que cuentan con alta tecnología destinan partida para ellos. Existe mayor preponderancia de firmas que declaran ser exportadoras en el grupo más aventajado tecnológicamente, y va declinando gradualmente con los grupos de menor absorción tecnológica. Mientras que el 61% de las empresas cóndor son exportadoras, en los grupos de alpinistas y trekkers esa porción baja a 45% y 23% (Bulat, 2019).

Es justamente por este nuevo desafío, que en la Provincia de Córdoba se va a implementar un proyecto de industria 4.0. Lo que va a beneficiar a MAN-SER, ya que es una empresa que no posee mucha tecnología, por ser tradicional.

Este desafío de innovación tiene por objetivo acompañar con financiamiento y asistencia técnica proyectos de industria 4.0 y/o transformación digital de grupos asociativos de micro, pequeñas y medianas empresas. Estos proyectos deben tener la finalidad de transformar y optimizar los modelos de negocios de las mipymes hacia modelos circulares que promuevan la sostenibilidad ambiental, económica y social de las empresas, generando un impacto positivo en la resiliencia de la ciudad de Córdoba (Union Industrial de Cordoba, 2021).

Factor ecológico

En Argentina el control de los residuos se ha relegado durante décadas, aunque en el gobierno anterior el descontrol llegó a niveles alarmantes. Es por ello que el gobierno actual está trabajando para llevar al Congreso Nacional un proyecto de ley consensuado, tanto con las provincias como con las industrias, que sea un verdadero aporte para el ambiente en materia de gestión de residuos.

En la actualidad no están establecidos los presupuestos mínimos de la actividad a nivel nacional y por ello cada provincia tiene su normativa sobre el tratamiento de residuos. Incluso algunos distritos clasifican sus residuos como peligrosos, pero otros no. Por lo tanto, en Argentina, uno podría decir que un desecho daña severamente el ambiente dependiendo de donde se genere (Infobae, 2018).

Si bien una ley sería lo correcto para ayudar a nuestro medio ambiente, también se necesita un cambio por parte de los dueños de las grandes empresas. En nuestro caso MAN-SER, no tiene una política de ambiente y gestión de residuos, lo que le según el artículo de “Mundo Ecológico”, podría ser fatal para la empresa y el medio ambiente.

El cambio hacia un futuro con cero emisiones netas de carbono también requerirá grandes inversiones en nueva infraestructura, como proveedores de energía no carbonada.

El cambio climático afectará a los sectores extractivos de varias maneras, generando tanto amenazas como oportunidades.

La industria se enfrenta a una amplia gama de desafíos ambientales en sus operaciones como resultado de un clima que cambia rápidamente.

La industria también depende de las cadenas mundiales de suministro de insumos materiales y de exportación de productos.

Estas cadenas son vulnerables a eventos climáticos inesperados y al aumento del nivel del mar lo que plantea riesgos para las operaciones y las cadenas de suministros (El mundo ecológico, 2020).

Factor legal

Representantes de la UIC se reunieron con el Gobernador y el Ministro de industria de Córdoba. Se trataron temas vinculados al diseño de una nueva ley de Promoción Industrial, el funcionamiento de los protocolos biosanitarios en la industria en medio de la pandemia y la proyección de la matriz productiva Córdoba con vistas al 2030.

El Ministro de industria indicó que la provincia trabajara sobre una nueva ley de Promoción industrial que continúe con la dinámica que hace que Córdoba sea una de las provincias de América Latina que más promueve la industria. Más aun con esta medida que tomó el gobernador la semana pasada de liberar a las industrias de ingresos brutos, de impuestos de sellos y de impuestos inmobiliarios. Eso es un incentivo que hace mayor competitividad de la industria cordobesa (Córdoba, Union Industrial, 2021).

Esta matriz antes mencionada lo que tiene por objetivo es identificar a los sectores competitivos y con potencial que sean capaces de generar impacto en lo económico y social si se los acompaña con políticas que dinamicen y fortalezcan las actividades productivas.

Para ello, se deberá generar conocimiento en base a datos estadísticos disponibles y con información cualitativa relevada en el territorio.

La metodología de los tipos de generación de conocimiento nos la brinda la experiencia del Instituto de Competitividad de ORKESTRA por trabajos realizados a

nivel local en el País Vasco y también en otros trabajos internacionales (Union Industrial de Cordoba, 2021).

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter se utilizarán para analizar el nivel de competencia dentro de la empresa. De acuerdo con este método de análisis la competencia no procede de los competidores exclusivamente. Propone en cambio que el estado de la competencia en la empresa dependa principalmente de las cinco fuerzas que es necesario evaluar:

La amenaza de los nuevos competidores:

Puede calificarse como baja, ya que ninguna de las empresas que hay en la zona realizan todos los procesos que lleva a cabo la empresa MAN-SER. Como empresa líder en la industria metalúrgica, realizan extractores de viruta y cintas de transporte, que además de ellos solo lo realiza la empresa Transfil S.R.L; maquinas lavadoras, que también las realiza la empresa Eisaire S.R.L; corte por plasma, que lo hacen solo Empremet S.R.L; plegado y punzonado, solo hay talleres pequeños realizándolo; protectores de bancada, son la única empresa que los fabrica.

Una empresa que quisiera ingresar a este mercado necesitaría mucho capital para invertir. Las barreras son muy altas. Lo que es una ventaja para la empresa MAN-SER.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores que hay en el mercado son tres, Sidersa S.A (proveedor de chapa), Alcenor S.R.L y Extrusora Argentina S.R.L (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio). Lo que significa que al no ser muchas las opciones de proveedores podría haber un alza en los precios, que es lo que no está pasando, ya que MAN-SER tiene los precios más bajos del mercado.

No es tan fácil el cambiar de un proveedor a otro, porque la empresa ya tiene confianza en la calidad y el servicio de estos proveedores y temen que si cambian se vería afectada su producción y los servicios que realizan.

Poder de negociación de los compradores:

Para MAN-SER, los clientes son:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35% de la producción total.
- Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30% de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20% de la producción.
- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15% por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Las ventas siempre se realizan de forma personal con el cliente o a través de correo electrónico, cada cliente puede poner sus especificaciones en cuanto a su producto. Estos se diseñan según lo especificado por el cliente, lo que muchas veces trae demoras porque los clientes no envían los planos de los productos a la empresa.

Los compradores no piden que rebajen sus precios porque ya son precios bajos, incluso los más bajos del mercado.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos:

Al ser productos y servicios industriales, no hay posibilidad de que una alternativa manual haga que bajen las ventas de la empresa. Cuando se habla de manual se hace referencia a que, un cliente no puede cubrir su necesidad con un producto sustituto que sea manual, ya que son maquinarias muy grandes con propósitos específicos.

Rivalidad existente entre competidores de la industria:

MAN-SER es una empresa que en general, los precios son los más bajos de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

En el sector de la industria metalúrgica, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos: Transfer S.R.L, Eisaire S.R.L, Empremet S.R.L y MAN-SER S.R.L.

Todos son competidores fuertes en el sentido de sus ventas y formas de pago más actualizadas que la empresa MAN-SER, porque esta no recibe transferencias bancarias o mercado pago, por ejemplo. Esto debilita su competencia y le da una ventaja al resto de los competidores. Al igual que el hecho de que aún no se quieren expandir hacia otras provincias ni tampoco hacia otros países, que es lo que necesitarían para ganarle a la competencia ya que sus productos y servicios son de muy buena calidad.

Análisis FODA

Se realizará un análisis FODA para estudiar la situación de la empresa, analizando sus fortalezas y debilidades. También podemos analizar el contexto de la empresa para saber qué oportunidades y amenazas puede tener la empresa.

Fortalezas:

- Están operando bajo las normas de calidad ISO 9001.
- El proceso de inducción se realiza de forma correcta siguiendo todos los pasos que lleva este proceso.
- Mantienen un legajo del personal actualizado.
- Es una empresa enfocada en la mejora continua de sus procesos.
- Tienen un enfoque productivo muy fuerte.
- Invierten en capacitaciones.

Debilidades:

- Necesitan sangre nueva, ya que la mayoría de los empleados tienen un promedio de 50 años.
- No tienen sucursales.
- La infraestructura es muy pequeña, para la cantidad de procesos que realiza la empresa y la demanda que tienen.
- Falta formación en gerentes, mandos medios, operarios. Que, si bien invierten en capacitaciones, estas no son efectivas ni eficaces.
- Para transportar sus productos dependen de otras empresas de logística y distribución.
- Necesitan otros medios de pago, ya que reciben cheques y muchas veces corren el riesgo de que estén sin dinero.
- Falta digitalización de documentos
- Falta personal en el área de mantenimiento.
- No existe un área de recursos humanos definida correctamente.
- No hay área de marketing, por lo que no se realizan publicidades para incrementar sus ventas.
- No tienen pañoleros, lo que hace que se demoren los procesos.
- Falta comunicación entre las áreas o sectores.

- No hay cumplimiento en los plazos de entrega de productos.
- Existe la falta de insumos.
- Hay sobrecarga de trabajo en los miembros de mayor jerarquía.
- Los empleados no participan de la toma de decisiones.
- No hay plan de incentivos.
- Tienen riesgo de incendios.

Oportunidades:

- Tienen la oportunidad de exportar a otros países.
- Tienen mucha demanda en otras provincias, por lo que tienen la posibilidad de abrir nuevas filiales.
- Invertir en tecnología con la nueva oportunidad que brinda la industria 4.0.
- Prestar sus servicios de logística para que sus empleados se puedan vacunar contra el covid-19.

Amenazas:

- No tienen política de ambiente y gestión de residuos.
- No están inscriptos como importadores y exportadores.
- La economía de la empresa bajo unos meses por la pandemia, y se corre el riesgo de que por este motivo también tengan que cerrar sus puertas.
- El cambio climático también puede perjudicar cuando se transporta productos.

Un plan de comunicación interna es una herramienta de gran importancia dentro de una empresa, ya que establece como se llevarán a cabo las comunicaciones por parte de la institución. Se trata de un documento útil, y aunque su elaboración requiere de tiempo y esfuerzo, una vez hecho se puede utilizar en distintos momentos y circunstancias. Sirve para establecer los objetivos de la empresa y así trazar el camino a seguir.

Dicho plan contribuirá a que los esfuerzos de comunicación sean más eficientes y que los mensajes se transmitan de manera efectiva a las personas adecuadas. Es un instrumento estratégico en las empresas, puesto que mediante un adecuado uso de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de

su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

Otra herramienta es el liderazgo coach, es un nuevo estilo que mayormente buscan las empresas globales, por lo que cobra real importancia el coaching en el objetivo de potenciar el liderazgo en las personas.

Cuando hay comunicación verdadera e intencional, cuando el líder se preocupa por descubrir al otro, comprenderlo y ayudarlo a conseguir sus objetivos están actuando como Coach. El coaching es una disciplina que ayuda a pensar diferente, enseña a mirar el mundo de otra manera, el Coach hace preguntas y abre conversaciones desde su propio observador de conductas, comportamientos, emociones, y gestos que la otra persona le muestra, de esta manera identifica cuales son los obstáculos que la frenan en el camino hacia sus objetivos.

Las habilidades más importantes que desarrolla un líder Coach es la empatía, que ha sido siempre lo que desplegara las más profundas relaciones y el compromiso.

Marco teórico

El marco teórico fundamentara la propuesta, ya que se encontrarán los conceptos, las fuentes tanto primarias como secundarias sobre las cuales se sustentará dicha proposición estos son: el área de Recursos Humanos; la Comunicación interna; el Liderazgo coach, todos estos conceptos se desarrollarán a continuación:

Área Recursos Humanos

Es un área respectivamente nueva, ajustable a cualquier tipo de empresa así sea grande o mediana. Es también interdisciplinaria, ya que comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, etc.

Los contenidos que trata el área se refieren a aspectos tanto internos de la empresa, como externos o ambientales. Como así también hay técnicas que se aplican directamente a personas y otras que se aplican indirectamente, ya sea por los puestos a los que la persona va a desempeñarse, o por los planes globales o específicos (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011).

Comunicación interna

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la empresa solo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén adecuadamente vinculados e integrados. Las redes de comunicación son los lazos que enlazan a todos los integrantes de una organización y son esenciales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es afirmar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la empresa funciona como un sistema de colaboración donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo. Cuando no hay comunicación, las personas subsisten aisladas y no tienen contacto entre sí. Los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación.

Es por ello que, la empresa tendrá que llevar a cabo un proceso de comunicación interna para así poder alcanzar tanto sus objetivos como los del personal. Mediante el cual las personas intercambien información en la empresa (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2000).

Se debe tener en cuenta para este proceso que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia estas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. La comunicación brinda por medio de la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

La última función es la información que se relaciona con la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección (Judge, 2009).

Teniendo en cuenta sus funciones se procederá a realizar el plan de comunicación que es el sitio de arribada en el proceso de diagnóstico y se convierte, también, en el momento contiguo a pasar a la acción. Es una hoja de ruta que sirve para guiarnos en los diferentes caminos que se recorrerá durante un tiempo determinado.

En la elaboración de un Plan de Comunicación, se debe tener muy presente cuales son los objetivos generales y específicos de la planificación, a quien va dirigido, el diagnóstico de cómo está la empresa actualmente y hacia donde se quiere llegar, y el escenario donde sucederá, para luego detenerse y plasmar, también por escrito, cuestiones que responden a diversos ejes: el tiempo, los recursos, los responsables, el presupuesto (Dueñas, 2021).

Liderazgo coach

El liderazgo es la forma más eficaz de refrescar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al triunfo y a la competencia. Sin liderazgo, las empresas corren el riesgo de deambular sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les brinda fuerza, eficacia y orientación.

Sumado a esto se puede hacer mención del coaching que es una práctica que se enfoca en el desarrollo personal, no en labores profesionales inmediatas. También colabora con mejorar los resultados, aunque en todo momento necesita del dialogo, ya que este tiene la capacidad de animar todos los motores de un buen clima organizacional. Continuando con el dialogo, podemos afirmar que el coaching garantiza que los empleados sepan que se espera de ellos y como atribuir con su labor para la realización de los objetivos o estrategias que la empresa tenga (Goleman, 2013).

Estos dos conceptos, tanto el liderazgo como el coaching forman un nuevo estilo de liderazgo que se está haciendo popular en las empresas multinacionales, ya que es una gran inversión para formar al personal que lo requiera, este nuevo estilo es el de líder coach. Estos lo que hacen es ayudar a sus empleados a saber cuáles son sus fortalezas o debilidades y los conectan con sus ambiciones personales y profesionales. Alientan a los trabajadores a que se pongan metas u objetivos a largo plazo y crear un plan para lograrlos.

Dicho liderazgo permitirá a las empresas aprovechar sus oportunidades, ya que tienen una amplia perspectiva sobre las necesidades del mercado.

A este estilo de liderazgo se les da muy bien delegar y asignar a sus dependientes tareas complicadas, aunque no las ultimen con prisa. En otras palabras, son líderes preparados para fracasos circunstanciales si fomentan el aprendizaje a largo plazo. Los líderes que no acuden a este estilo están desperdiciando un gran instrumento: su influencia sobre el clima laboral y el rendimiento es claramente definido (Goleman, 2013).

Además de la formación de líderes coach podemos hablar y dar mención a la capacitación que es un tipo de formación de corto plazo, aplicado de manera metódica y organizada, gracias a esto las personas adquieren conocimientos, habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación vendría a ser una inversión y no un gasto para la empresa, inversión que genera rendimiento y vale la pena (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2011).

Todos estos conceptos se relacionan entre sí, ya que un área de recursos humanos bien definida mejorara la comunicación interna en las empresas, cultivando relaciones positivas entre empleados. Además, dicha área con una adecuada capacitación podrá implementar el plan de comunicación interna, y obtener resultados positivos. En cuanto al líder coach, colaborara con el área de recursos humanos, ya que el mismo debe lograr que el personal trabaje de forma eficiente y salga de su zona de confort. En otras palabras, ayudara en la motivación del personal, que es una tarea propia del área de recursos humanos.

Diagnóstico y Discusión

MAN-SER es una empresa muy dedicada, siempre enfocada en la calidad de sus productos o servicios para mantener satisfechos a sus clientes. Lo que no es así, cuando se trata de sus empleados, ya que no tienen un plan de incentivos para mantener motivado al personal. Tampoco hay una adecuada capacitación o formación para que los empleados puedan crecer en lo profesional; los gerentes o mandos medios siempre tienen sobrecarga de trabajo, por este motivo, ya que no saben delegar tareas.

Existe una falta de comunicación entre áreas, lo que muchas veces implica el atraso en sus entregas, o que en numerosos casos los empleados no se puedan orientar hacia donde se debe ir, cuáles son los objetivos, cual es la estrategia que tiene la empresa.

Todos estos problemas también están relacionados a que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos bien definida, la que hay es un área que solo realiza tareas administrativas, pero ningún proceso que se debería llevar a cabo en cualquier área de recursos humanos, como por ejemplo la selección de personal.

Los problemas se pueden solucionar con herramientas como, el plan de comunicación interna, confeccionar una nueva área de recursos humanos, realizar un plan de incentivos, también capacitar al personal y por supuesto una formación para los gerentes en cuanto a líderes coach.

Todas estas herramientas permitirán mantener al personal motivado, informado, con conocimientos, habilidades y competencias. También con la formación de líderes coach los gerentes y mandos medios podrán ayudar a los demás empleados a que persigan sus objetivos, y a que sepan cómo pueden alcanzarlos.

El plan de comunicación les brindara información, les mostrara los objetivos que tiene la empresa y hacia donde se quiere llegar. El área de recursos humanos mantendrá a la empresa en orden, teniendo una estrategia clara, seleccionando personas que sean idóneas para los puestos vacantes, generando un plan de capacitación para el personal.

Si se decidiera invertir en este plan de comunicación interna y en la formación de líder coach, estas herramientas le permitirán aumentar las ganancias de la empresa en un 5%.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna y formación de líder coach, en la empresa MAN-SER, logrará un aumento en las ganancias de la misma.

Objetivos específicos

- Reestructurar el área de recursos humanos, para que junto con la consultora externa puedan implementar la propuesta, además de todos los procesos que deben ser realizados por esta área.
- Mejorar los actuales canales de comunicación e incorporar nuevos entre ellos el correo electrónico, grupo de Whatsapp, buzón de sugerencias, para que la información pueda llegar a cada uno de los miembros de la empresa.
- Capacitar a los mandos medios, con herramientas de líder coach. Para que así sean ellos quienes colaboren en la implementación de los canales de comunicación y en mantener al personal motivado.

Alcance

Alcance en el ámbito geográfico:

La empresa MAN-SER, no tiene sucursales, por lo tanto, el plan de implementación se hará en la central ubicada en la calle 2 de septiembre al 4724, del barrio San Pedro Nolasco, provincia de Córdoba.

Alcance de contenido:

Se abordan temas referidos al plan de comunicación interna y formación de líder coach para mejorar el aumento en ventas de la empresa MAN-SER.

Alcance temporal:

La propuesta que se desarrollara en la empresa tiene un lapso de 12 meses, a partir del mes de agosto del 2021 hasta julio del 2022.

Alcance metodológico:

La investigación es aplicada y descriptiva, ya que mediante la búsqueda de datos se conoce la situación de la empresa. Y con esto se puede mejorar la situación actual a través de la propuesta.

Limitaciones

A lo largo de la elaboración de dicha propuesta se presentaron algunas limitaciones, una de ellas es la Pandemia por el virus Covid -19, que ha dejado varias empresas del rubro industrial sin trabajo, se han cerrado fabricas porque no se permite trabajar bajo esta pandemia.

Otra limitación es que el plan de implementación solo puede ser aplicado a la empresa MAN-SER.

Por último, para realizar el ROI de dicho plan la información brindada por Canvas es antigua por lo tanto se obtendrán los datos por la página web de INDEC.

Reestructurar área RR.HH.

Propósito:

Reestructurar el área para que aporte valor a la empresa desde su condición de área estratégica, es decir que genere cambios y ventajas competitivas que mejoren valores como la productividad y el rendimiento. Además de esto, sumar una capacitación a la jefa de área para que sea ella misma quien realice los procesos pertenecientes a la gestión del personal. Cabe destacar que la capacitación a esta persona, como también la reestructuración del área estará a cargo de la consultora externa.

Acciones para realizar

- Contratar una consultora externa, que estará a cargo de Tapia Daiana Agustina.
- Diseñar la descripción de puestos, la misma se verá en el *Anexo 1*.
- Armar los perfiles de puestos, para llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección eficientes. Además, ayudan en el proceso de inducción.
- Diseñar un proceso de selección, que pueda elegir al candidato más adecuado para cubrir el puesto vacante.
- Coordinar los encuentros entre la consultora externa y la jefa de RRHH, para capacitarla en sus nuevas funciones.

Recursos

- Materias y tecnológicos: sala de reuniones, lapiceras, hojas, proyector, computadoras.

- Humanos: Mansilla Melina actual jefa del área de RR.HH., Agustina Tapia consultora externa y el gerente general Julián Mansilla.
- Financieros: honorario consultor externo \$72.561 (*Anexo 2*).

Plazo de implementación:

La capacitación de Melina durará dos meses, la elaboración de las descripciones de puesto se realizará en un mes, se armarán los perfiles junto con la descripción de puestos, diseñar un proceso de selección tomara un mes.

Capacitar a los mandos medios con herramientas de líder coach

Propósito:

El objetivo que los mandos medios puedan guiar a sus subordinados a que puedan crecer profesionalmente, a conseguir sus metas u objetivos y de esta manera colaborar con la empresa en su misión y visión. Crear equipos de trabajo o grupos, que se encaminen para lograr el mismo objetivo.

Acciones para realizar:

- Establecer objetivos, metas y medición de cada área.
- Definir competencias duras y blandas de cada área.
- Capacitación de líder coach.
- Realizar una evaluación de resultados.

Recursos:

- Materiales y tecnológicos: sala de reuniones, lapiceras, hojas, proyector, computadoras.
- Humanos: todo el personal de mandos medios (cinco integrantes), el gerente general el señor Julián Mansilla, la consultora externa Tapia Agustina.
- Financieros: curso de coaching y trabajo en equipo \$4980 por persona. (*Anexo 3*).

Plazo de implementación

La capacitación de los mandos medios y altos durara un mes.

Mejorar los canales de comunicación e incorporar nuevos

Propósito:

Lo que se lograra con estos nuevos canales es que la comunicación entre emisor y receptor sea mucho más fluida, y que todos los miembros de la empresa estén informados.

Acciones para realizar:

- Crear un correo electrónico grupal, para que este pueda mantener una comunicación rápida y eficiente.
- Crear un grupo de Whatsapp, mantendrá al personal informado fuera de la empresa. Servirá para aquellos que no tengan computadoras.
- Perfeccionar las reuniones, hacerlas 1 vez por mes o cada 15 días, para ver el progreso de la empresa y estar todos constantemente informados. Y los paneles de comunicación, mejorarlos para que puedan ser fáciles, rápidos y sencillos de leer, de entender y que el personal este informado.
- Implementar buzón de sugerencias, servirá para dar voz a las ideas, a las propuestas de mejora, de soluciones, quejas e iniciativas que el personal tenga.

Plazo de implementación:

Los canales de comunicación tardaran un mes en ser confeccionados e implementados.

Recursos:

- Materiales y tecnológicos: buzón de sugerencias, computadora, internet, sala de reuniones, lapiceras, hojas, Wifi.
- Humanos: consultora externa Tapia Agustina, jefa de área de RRHH Melina Mansilla, los líderes coach.
- Financieros: dinero para comprar los buzones de sugerencias \$4200. (*anexo 4*)

Marco de tiempo para la implementación de la propuesta.

En este diagrama se representan todas las acciones que se realizar a lo largo de un año, que es lo que durara la propuesta.

ACCIONES A DESARROLLAR	MESES												
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
REESTRUCTURACION DEL AREA DE RR.HH													
CONTRATAR CONSULTORA EXTERNA													
COORDINAR ENCUENTROS													
DISEÑAR DESCRIPCION DE PUESTOS													
ARMAR LOS PERFILES PARA ESOS PUESTOS													
CREAR UN PROCESO DE SELECCIÓN													
CANALES DE COMUNICACIÓN													
REUNIONES													
PANEL DE COMUNICACIÓN													
CORREO ELECTRONICO													
GRUPO DE WHATSAPP													
BUZON DE SUGERENCIAS													
CAPACITACION LIDER COACH													
ESTABLECER OBJETIVOS, METAS Y MEDICION DE CADA AREA													
DEFINIR COMPETENCIAS DURAS Y BLANDAS DE CADA AREA													
CAPACITACION EN LIDER COACH													
REALIZAR UNA EVALUACION DE RESULTADOS													

Evaluación del impacto de la implementación

Para obtener la medición de la propuesta se implementará un ROI (retorno de la inversión), el mismo es utilizado para saber si es rentable invertir en dicha propuesta o no. Si el resultado es mayor que 0 es conveniente invertir, de lo contrario si el resultado es menor a 0 no es rentable la inversión, es decir, no genera ganancias.

Para realizar el cálculo anterior primero se actualizó el Resultado del Ejercicio del año 2018 obtenido de la información financiera brindada en Canvas según los porcentajes de inflación correspondiente a los años 2019, 2020 y 2021 obtenidos de los datos presentados por el INDEC extraídos de (estudios del amo, 2021)

Actualización Resultado del Ejercicio según porcentaje de inflación

AÑO	2018	2019	2020	2021
PORCENTAJE DE INFLACION		53,83%	36,15%	46,28%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 13.118.036,11	\$ 7.061.438,84	\$7.294.880,19	\$ 12.715.131,56
RESUTADO ACTUALIZADO		\$ 20.179.474,95	27474355,14	\$ 40.189.486,70

Beneficio esperado por la aplicación de la propuesta

resultado actualizadas al 4/21	\$ 40.189.486,70
aumento esperado	5%
beneficio de la propuesta	\$ 2.009.474,34

Determinación del costo de la propuesta

costo de la propuesta	honorarios de la consultora externa por 12 meses	\$870.732,00
	capacitación en lider coach para 6 personas	\$29.880
	precio para comprar buzón de sugerencias	\$4.200
		\$904.812

$$\text{ROI} = \frac{(\text{utilidad a recuperar} - \text{inversión}) \times 100}{\text{Inversión}}$$

$$\text{ROI} = \frac{(2.009.474,34 - 904.812) \times 100}{904.812}$$

$$\text{ROI} = 122,09$$

Los ingresos esperados con la propuesta son de \$2.009.474,34 y los costos totales invertidos de \$904.812, el retorno de la inversión sería de \$122,09.

Con esto podemos ver que con cada peso invertido la empresa ganara \$122,09 de beneficio.

El valor del ROI puede ser tanto positivo, como negativo. En nuestro caso, es positivo quiere decir que la propuesta es rentable, ya que los ingresos superan a la inversión realizada.

Conclusión

El reporte de caso se aplica en MAN-SER una empresa familiar, dedicada a la industria metalúrgica. Dirigida por dos hermanos Julián y Melina Mansilla; ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

Los problemas a los que se pretende dar solución con la implementación de la propuesta presentada son el mal manejo del área de recursos humanos; no tener una comunicación interna fluida, no compartir con el personal información importante, además de no involucrarlo en la toma de decisiones; no tener formados los líderes que dirigen la empresa o las diferentes áreas.

Para dar solución a lo anteriormente mencionado el propósito del plan se centra en la reestructuración del área de recursos humanos, junto con la confección de un plan de comunicación interna, y la formación de los gerentes y mandos medios con herramientas de líder coach.

Esto le permitirá a MAN-SER SRL mantener la empresa en orden, ya que se gestionará todo lo relacionado al personal, incluyendo procesos que van desde el reclutamiento y selección de personal, contratación, onboarding o bienvenida, formación, promoción, nominas, contratos y despidos.

Por otro lado, le servirá para favorecer el traspaso de información y conocimiento entre los trabajadores, además de generar un buen clima laboral y mejorar la relación empresa-empleado.

Por último, teniendo líderes formados con herramientas de coach, se producirá un impacto positivo en muchas áreas y en la vida profesional de los empleados; ya que la dirección y guía de buenos dirigentes afecta en la eficiencia y eficacia de todo proceso, elevando el nivel de logros, satisfacción personal y profesional, el equilibrio interno y optimizar la relación interpersonal y la intrapersonal.

Desde la visión de un profesional se concluye que la adecuada comunicación interna de una empresa tiene múltiples ventajas en cuanto al aumento de productividad, la rapidez en la resolución de problemas, mejorar el clima laboral, ya que la información genera tranquilidad en los trabajadores al estar enterados de la existencia de cambios, y el poder preguntar, opinar y exponer sus argumentos. De ahí mismo, surge la necesidad de tener líderes que estén dispuestos a escuchar activamente al trabajador, que colaboren en el crecimiento personal y profesional, que posean una visión ambiciosa y trascendente; y que mediante su ejemplo de disciplina, responsabilidad y compromiso,

orienten a los equipos hacia el cumplimiento de objetivos, es decir, un líder que promueva la unidad del equipo, sencillo, cálido, empático, que observe y escuche sin preferencias y fortalezca la relación dentro del equipo para potenciar la suma de los talentos particulares de cada persona.

Recomendaciones

Se procede a brindar una serie de recomendaciones para las demás problemáticas detectadas en la empresa y que no pueden ser resueltas por la propuesta antes mencionada. Entre ellas podemos sugerir:

- Implementar planes de motivación e incentivos, para que la empresa aumente su producción y mejoren sus resultados laborales.
- Invertir en un software que ayude a digitalizar los documentos, así ya no se traspapelan o se generan demoras por un papel mal realizado.
- Crear un área de Marketing, ya que es de gran utilidad para aumentar las ventas a través de la mercadotecnia.
 - La incorporación de la venta online, para llegar a más clientes.
 - Incorporar nuevos medios de pago para que los clientes tengan más opciones, a la hora de realizar la compra.
- Expandirse hacia otros países por la demanda de productos que tienen, servirá para mejorar las ventas dramáticamente, lo que dará como resultado una mejor rentabilidad.

Bibliografía

- alvarez, j. (15 de Marzo de 2021). *Industriales quieren ayudar en la logistica para que se vacune a los trabajadores en las fabricas*. Obtenido de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/industriales-quieren-ayudar-en-logistica-para-que-se-vacune-a-trabajadores-en-fabricas/>
- Bulat, S. (15 de Diciembre de 2019). *Industria 4.0: la clave de la economia presente y la puerta para crecer*. Obtenido de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/economia/industria/economia-cotidiana-industria-40-la-clave-de-la-economia-presente-y-la-puerta-hacia-el-crecimiento-futuroeconomia-cotidiana-industria-40-la-clave-de-la-economia-presente-y-la-puerta-hacia-el-crecimiento-futuro>
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Santa Fe: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Cordoba, Union Industrial. (31 de Marzo de 2021). *Evento situacion actual y perspectivas en Cordoba Covid-19*. Obtenido de Union Industrial de Cordoba: <https://www.uic.org.ar/portal/con-exito-se-desarrollo-el-evento-situacion-actual-y-perspectivas-en-cordoba-covid-19/>
- Cordoba, Union Industrial. (27 de Abril de 2021). *Representantes de la UIC reunidos con el gobernador y ministro*. Obtenido de <https://www.uic.org.ar/portal/marcelo-uribarren-se-reunio-con-el-gobernador-y-ministros-en-el-centro-civico-de-la-ciudad-de-cordoba/>
- Cronista. (12 de Febrero de 2021). *Alerta Covid-19*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/alerta-covid-empresarios-temen-que-su-avance-vuelva-a-frenar-la-actividad/>
- Cronista. (27 de Abril de 2021). *Pesimismo metalurgico*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/pesimismo-metalurgico-solo-el-19-de-los-empresarios-preve-una-recuperacion-20190210-0011.html>
- Davila, D. (23 de Diciembre de 2020). *La imagen de la politica industrial y economica esta entre los peores niveles de la decada*. *La Voz*.
- Diario Clarin. (27 de Abril de 2021). *Marcah de la economia: En Enero, la actividad industrial creció otro 4,4 y la construcción santó 23,3%*. Obtenido de

https://www.clarin.com/economia/enero-actividad-industrial-crecio-4-4-construccion-salto-23-3_0_YYBs9KaMz.html

Dueñas, G. (2021). *Academia*. Obtenido de Academia :
https://www.academia.edu/35046144/GU%C3%8DA_PR%C3%81CTICA_DE_COMUNICACI%C3%93N_INTERNA

El mundo ecologico. (27 de Abril de 2020). *Cambio climatico metalurgica*. Obtenido de
<https://www.elmundoecologico.es/noticias-energias-renovables-energia-sostenible/cambio-climatico-metalurgia/>

estudios del amo. (2021). *inflacion en argentina*. Obtenido de
<http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual-2021/>

Fernandez Arqueros, M. (2016). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluacion de los factores que determinan su eficacia a traves de un analisis de discurso*. Madrid.

Gestion.Org. (03 de Mayo de 2020). *Coaching Empresarial*. Obtenido de Gestion.Org:
<https://www.gestion.org/coaching-empresarial/>

Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Ediciones B.

Graciela, M. M. (2017). *plan integral de comunicacion interna en empresa farmaceutica* . Cordoba .

Infobae. (05 de Junio de 2018). *Argentina sin control sobre residuos industriales*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/opinion/2018/06/05/argentina-sin-control-sobre-los-residuos-industriales/>

Judge, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Juarez, Mexico. : Pearson Educación.

Sanchez Borghi, M. (2016). *comunicacion interna Farmacia Lider S.A*. Córdoba.


Union Industrial de Cordoba. (16 de Abril de 2021). *Desafio de innovacion Cordoba resiliente 2021*. Obtenido de Union Industrial de Cordoba:
<https://www.uic.org.ar/portal/desafio-de-innovacion-cordoba-resiliente-2021/>

Union Industrial de Cordoba. (29 de Abril de 2021). *Union Industrial de Cordoba*. Obtenido de Matriz productiva Cordoba 2030: <https://www.uic.org.ar/portal/matriz-productiva-cordoba-2030/>

Anexos

Anexo 1: descripción de puestos.

Se realizó una nueva descripción de puestos, sobre el puesto de analista de recursos humanos, que se presenta a continuación:

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01	
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV B 01-07-13	
- Puesto: Analista de recursos humanos				
- Asignación:		Legajo:	97	
- Requerimientos del Puesto:				
1. Estudios específicos: Licenciatura en gestión de recursos humanos, Tecnicatura en gestión recursos humanos. 2. Habilidades específicas: Vision estrategica. Orientacion a resultados. Liderazgo y capacidad para influenciar y desarrollar al equipo. Asesor experto en 3. Manejo de herramientas: Redes sociales internas. Plataforma de e-learning. Indicadores de productividad. La Nube. Herramientas de Gamificacion. 4. Experiencia en puestos similares: 10 años. 5.Otros:				
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto				
Organización y planificación del personal.		Selección de personal.		
Reclutamiento de personal.		Planes de carrera y promoción profesional.		
- Otras funciones asignadas				
Formación de personal.		Evaluación del desempeño y control del personal.		
Clima y satisfacción laboral.		Administración del personal.		
- Perfil de contratación				
Características Personales				
Edad: mayor a 30 años				
Sexo: Femenino				
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 type="checkbox"/> 6 meses a 2 años			
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/> Más de 2 años			
OBS.				
Que Habilidades y/o Actitudes Necesita				
<i>ACTITUD - HABILIDAD</i>		<i>CRITICO</i>	<i>IMPORTANTE</i>	<i>DESEABLE</i>
Trabajo en equipo				
Habilidad de comunicación				
Proactividad				
Actitud de trabajo sistemático				
Liderazgo en equipos de trabajo				
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 2: sueldo de una consultora externa.

Este sueldo de consultora fue obtenido mediante la página de glassdoor, la misma estima el sueldo de un analista en recursos humanos de la provincia de Córdoba.

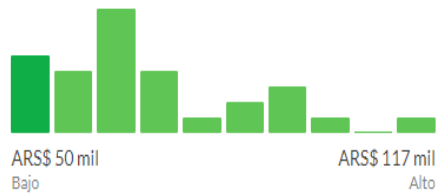
Sueldos para Analista En Recursos Humanos en Área Córdoba

29 Sueldos Actualizado el 28 may 2021



Sueldo base promedio

ARS\$ 73 mil /mes



Sueldos para cargos relacionados

No se encontró ningún cargo relacionado.

¿Cuánto gana un Analista De Recursos Humanos en Córdoba?

El sueldo promedio de un Analista De Recursos Humanos es de \$72.561 en Córdoba. Las estimaciones de Sueldos se basan en los 29 sueldos que los empleados con un cargo de Analista De Recursos Humanos en Córdoba informaron a Glassdoor de manera anónima. [Menos](#)

A medida que recibamos más informes de sueldos, podremos mostrar sueldos relacionados para este cargo.

[Compartir tu sueldo](#)

https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-analista-en-recursos-humanos-sueldo-SRCH_IL.0.7_IM959_KO8.36.htm?clickSource=searchBtn

anexo 3 capacitación para mandos medios, valor del curso.

Este curso estara dirigido a 6 personas, por lo que saldra en total \$29.880.

Curso de Coaching y Trabajo en Equipo ♥ Código: 119

FECHA SELECCIONADA

INICIO
1
JUL

Hay vacantes

Sede Online en Vivo - Zoom

Fecha de inicio
jueves 1/Jul

Fecha de fin
jueves 29/jul

Días
El curso se dictará los días jueves en el horario de 19 a 22 hs.
(5 clases - ver cronograma)

Duración
15hs

Dictado por
Damián Urdiales

6 CUOTAS DE \$830

VALOR TOTAL DEL CURSO \$4980
UNICAMENTE PAGANDO CON MERCADO PAGO CON TARJETA DE CREDITO - SIN INTERES

1. PAGO DE \$4080

Click para chatear +

PROGRAMA COMPLETO

Curso de Coaching y Trabajo en Equipo

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales requieren cada vez más la constitución de verdaderos equipos de trabajo, y entendiendo que existe una extensa literatura al respecto, modelos y hasta enfoques, sobre cómo constituir equipos verdaderos. Será en aquel sentido, que nuestra propuesta intentará un recorrido por los aspectos principales de los equipos, observando cualidades esenciales de estos, y revalorizando los aportes de diferentes disciplinas, sobretudo los provenientes del coaching y las ciencias sociales, donde lo que nos proponemos es constituir un espacio de reflexión, para que desde las diferentes experiencias, analicemos el aporte conceptual y construyamos diversas intervenciones posibles en nuestros equipos, fundamentadas desde el recorrido propuesto e intentando proponer una observación distintiva y efectiva.

DESTINATARIOS

- . Profesionales
- . Facilitadores de procesos de aprendizaje
- . Empresarios que deseen mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación, creando equipos de alta performance en sus empresas
- . Directores
- . Gerentes
- . Supervisores
- . Líderes de proyecto

PROGRAMA COMPLETO

- . Entrenadores
- . Educadores
- . Comunicadores Sociales
- . Deportistas
- . Mediadores
- . Personas que lideren equipos de trabajo y deseen desarrollar competencias para mejorar sus habilidades en la conducción equipos.

Todos los Alumnos deberán tener el 75% de asistencia al curso para recibir el Certificado de realización del mismo.

Importante: debido al posible contenido personal que pueda surgir en las clases, los encuentros del presente curso no serán grabados.

OBJETIVOS

- Adentrarnos en el conocimiento de los Equipos, los fundamentos y constructos teóricos que nos permitan entender el acontecer de los Equipos, sus etapas y analizando algunos modelos de intervención posible;
- Entender y Diferenciar las denominaciones de Equipos y Grupos, en los ámbitos laborales;
- Intentar pensar algunas intervenciones en las diferentes etapas de evolución de los equipos;
- Reconocer el valor de liderazgo para la transformación de un Equipo, entendiendo diversos ejes fundamentales, que los atraviesan y que

PROGRAMA COMPLETO

parten desde el contexto, las competencias, la comunicación y la funcionalidad.

CONTENIDOS

Grupos y Equipos

Síntesis: En este módulo nos proponemos un recorrido por la evolución del concepto de grupo, analizando los diversos aportes que provienen de múltiples disciplinas. Intentaremos hacer una distinción entre grupos y equipos, y analizar los denominados equipos de alto rendimiento, intentando establecer similitudes y diferencias.

Contenidos Temáticos: Evolución histórica de los Grupos. Aportes al estudio y las Dinámicas grupales. Grupos y Equipos. La denominada Tercer Oleada.

Equipos

Síntesis: Profundizaremos en aspectos claves de los equipos, tipos, formación, roles. Analizaremos aspectos intrínsecos y extrínsecos de los equipos, y en particular, entenderemos las posibles intervenciones del líder coach y el abordaje de cada equipo.

Contenidos Temáticos: Definición de Equipos. Tipos y Formación. Funcionalidades y Disfuncionalidades. Comunicaciones grupales. Etapas en los Equipos. Coach y Equipo.

Coaching y Equipos

En este módulo abordaremos las características de los procesos que se dan en los equipos, en el acontecer individual, pero privilegiando la funcionalidad colectiva, sobre todo pensando en el rol del Líder Coach, como modelo, e interventor. Además del proceso de aprendizaje que en ellos se dan en las diferentes etapas por las que atraviesa.

PROGRAMA COMPLETO

Contenidos Temáticos: Evolución histórica de los Grupos y Equipos y los denominados Grupos y Equipos de alto rendimiento. Tercer Oleada.

Equipos

Síntesis: Profundizaremos en aspectos claves de los equipos, tipos, formación, roles. Analizaremos aspectos intrínsecos y extrínsecos de los equipos, y en particular, entenderemos las posibles intervenciones del líder coach y el abordaje de cada equipo.

Contenidos Temáticos: Definición de Equipos. Tipos y Formación. Funcionalidades y Disfuncionalidades. Comunicaciones grupales. Etapas en los Equipos. Coach y Equipo.

Coaching y Equipos

En este módulo abordaremos las características de los procesos que se dan en los equipos, en el acontecer individual, pero privilegiando la funcionalidad colectiva, sobre todo pensando en el rol del Líder Coach, como modelo, e interventor. Además del proceso de aprendizaje que en ellos se dan en las diferentes etapas por las que atraviesa.

Contenidos Temáticos: El Proceso de Aprendizaje en los Equipos. Autoeficiencia. Implicaciones: Optimismo, Voluntad. Coaching de Apoyo y Dirección. El Líder Coach.

Liderazgo de equipos

Síntesis: Finalmente consideraremos los aspectos del perfil de los equipos y de los equipos de alto rendimiento, además reflexionaremos acerca de las múltiples variables funcionales en los equipos.

Contenidos Temáticos: Conversaciones, Etapas de Desarrollo, Roles, Comunicación en los equipos.

<https://www.capacitarte.org/curso/curso-coaching-y-trabajo-en-equipo>

anexo 4 valor del buzón de sugerencias

Nuevo | 106 vendidos

Urna Acrilico Sorteo Buzón Sugerencias Rifa 30 X 30 X 40 Cm



\$ 4.200
en 12x \$ 595⁶⁰

https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-664763712-urna-acrilico-sorteo-buzon-sugerencias-rifa-30-x-30-x-40-cm-_JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=7ec9a381-dbe3-4afe-b454-1d48a13d413a