

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

“Desarrollo de la Gestión Empresarial desde la

Visión Estratégica de RR.HH.”

Alumnas/os:

Bosio, Agustín Pablo – DNI: 29.786.827

Carreño, Lourdes Belén - DNI: 39.444.833

Kobylanski Mugnani, Agostina - DNI: 38.412.163

Docente Tutor:

Lic. Julio A. Verde Fassa

- 2022 -

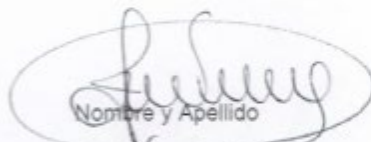
“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN - LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

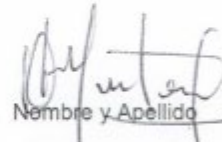
Nota de Autorización y Participación en Proyecto Final de Grado.

Por la presente autorizo a los alumnos Bosio, Agustin Pablo, Carreño, Lourdes Belén y Kobylanski Mugnani, Agostina a hacer uso de la información proporcionada, como así también a llevar a cabo las actividades necesarias, previamente consensuadas, durante la primera entrevista de contacto con CEPE Idiomas, situada en calle Vélez Sarsfield, 56 piso 1 - Torre Genaro Perez - Paseo Santo Domingo, en Barrio Centro de la Ciudad de Córdoba Capital, para la elaboración y desarrollo de su Proyecto Final de Grado a ser presentada en el Instituto Universitario Aeronáutico y cuyos fines serán de intervención profesional en el Área de Recursos Humanos.

De conformidad se firma un ejemplar para ser presentado ante las autoridades correspondientes.



CEPE Idiomas
Fátima Vieira
Directora Académica



CEPE Idiomas
Oscar Montaña
Director Comercial

DEDICATORIAS

El presente trabajo quiero dedicárselo a mi Familia, a Gianna mi hermosa hija, a Sele mi señora, compañera y amiga, que siempre me apoyo, me dio fuerzas y supo contenerme en momentos difíciles, a mis padres y suegros por siempre animarme a más y ser parte de esta gran energía que recibo a diario para seguir formándome, a mis abuelos los cuales me dejaron sus ejemplos de cómo vivir la vida, y finalmente a mis compañeras de tesis, por su dedicación, paciencia, energía y profesionalismo para lograr esta meta juntos.

Gracias por siempre sacar lo mejor de mí, gracias por ayudarme a ser mejor persona y profesional, pero por sobre todo gracias por estar siempre a mi lado, compartir sus vidas y experiencias conmigo.

Bosio, Agustín Pablo

Este trabajo de grado quiero dedicárselo a todas las personas que me acompañaron en esta etapa de estudio. A mis padres, por enseñarme a luchar por lo quiero, por brindarme su apoyo incondicional y su cariño inagotable. A mis abuelos, los que están y los que no, que me vieron comenzar mis estudios y que prendían sus velas en cada examen que tenía. A mis amigas y compañeras de facultad con los que compartí experiencias, mates y horas de estudios. Y por sobre todo a mis compañeros de tesis, por haber confiado en mí en todo momento y por lo mucho que me han enseñado a lo largo de este trabajo. A todos les agradezco profundamente de corazón, soy lo que soy personal y profesionalmente gracias a todos ellos.

Carreño, Lourdes Belén

Paso a paso y todo a su tiempo, así llegó este momento, cuando tenía que llegar, no podría estar donde estoy ahora si no fuera por el apoyo y acompañamiento de mi mamá y mi papá, que me impulsaron en cada paso para que logre mis objetivos de la mejor manera y siempre desde una mirada de generosidad, teniendo en cuenta a todos los que me rodean. En segundo lugar

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

y no por esto menos importante, no quiero dejar de mencionar a mi compañero de vida, que, al lado mío con mates, desveladas y muchas emociones estuvo para enfrentar cada uno de los desafíos que significó llegar a esta parte del proceso. Finalmente, agradecer a las dos personas que caminaron y vivieron todo lo que este trabajo significó y gracias a esto, me convirtieron en una mejor profesional. Gracias por cada debate, cada explicación y por sobre todo por la paciencia para que cada etapa se cumpla conforme a nuestras expectativas, dando en cada instante lo mejor de cada uno.

Kobylanski Mugnani, Agostina

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Tutor, Licenciado Julio A. Verde Fassa, por acompañarnos durante todo este proceso y trabajo, siendo invaluable su experiencia, labor docente y guía. Nos sentimos agradecidos de tenerlo presente, no sólo, durante nuestra formación como profesionales, sino también al enseñarnos con el ejemplo, destacamos su compromiso y valor como docente del I.U.A, NUESTRA CASA.

A Oscar y Fátima por abrirnos las puertas de su empresa, CEPE Idiomas, y a su staff, tanto de la sucursal Córdoba como de Brasil por brindarnos su tiempo, confiar en nuestros conocimientos y compromiso con el proyecto, y por su predisposición, participación y amabilidad al brindarnos todos los elementos y documentos necesarios para poder llevar adelante este trabajo.

Al Centro Regional Universitario Córdoba (I.U.A) y todo su equipo, por su dedicación y compromiso, que hacen posible el espacio de aprendizaje de calidad y el hermoso clima de formación, donde conocimos a compañeros, futuros colegas, amigos/as, docentes y mentores, gracias por todo su esfuerzo y dedicación.

RESUMEN

En el último periodo del año 2019 CEPE Idiomas decidió iniciar un proceso de crecimiento y reorganización de sus áreas, pero a su vez sin conocimiento metodológico en cuanto a estrategias de management necesarias y asociadas al cambio organizacional y administración del capital humano que le permitieran afrontar dicha transición de manera sistematizada y representativa a la necesidad de la misma y del contexto actual.

Esta situación-problema se relacionó principalmente con la falta de gestión estratégica del capital humano, lo que imposibilitaba plasmar de manera precisa la identidad y organigrama de la CEPE Idiomas, conocer sus puestos, funciones, alcance de los mismos, capacitaciones y liderazgo requerido para la concreción de los objetivos propuestos, generando lo anterior un impacto directo en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Esto nos llevó a proponer un modelo de intervención que permitiera a la empresa empezar a delimitar, en primera instancia, su identidad, política, organigrama formal, áreas y puestos laborales que conforman el mismo, perfiles requeridos y gestión del capital humano de la empresa.

Contenido

PARTE I: CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO	2
1. Introducción.....	3
a. <i>Motivación en la Elección de la Temática.....</i>	<i>3</i>
b. <i>Historia de la Empresa</i>	<i>3</i>
2. Prediagnóstico	4
3. Delimitación Provisoria del Problema.....	6
4. Justificación	7
5. Objetivos	8
a. <i>Objetivo General.....</i>	<i>8</i>
b. <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>8</i>
6. Marco Teórico.....	9
a. <i>Identidad.....</i>	<i>9</i>
b. <i>Estructura Organizativa</i>	<i>9</i>
c. <i>Gestión de Recursos Humanos</i>	<i>12</i>
PARTE II: DIAGNÓSTICO	26
7. Consideraciones Metodológicas.....	27
8. Resultados por Herramienta.....	28
a. <i>Entrevistas.....</i>	<i>28</i>
b. <i>Cuestionarios.....</i>	<i>69</i>
c. <i>Análisis Documental</i>	<i>83</i>
9. Síntesis.....	99
10. Conclusión del Diagnóstico.....	101
PARTE III: PROPUESTA.....	104
11. Propuesta.....	105
a. <i>Justificación.....</i>	<i>105</i>

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

b. <i>Objetivo Estratégico de la Propuesta</i>	105
c. <i>Alcance</i>	106
d. <i>Plan de intervención</i>	106
PARTE IV: CONCLUSIÓN	127
PARTE V: ANEXO	130
4. Formularios	131
5. Resumen de documentación provista por la empresa.	142
PARTE VIII: BIBLIOGRAFÍA	147

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

FORMULARIO C
Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Desarrollo de la Gestión Empresarial desde la Visión Estratégica de RR.HH.

Integrantes:

BOSIO, AGUSTÍN PABLO, DNI: 29.786.827 – Lic. en Gestión de Recursos Humanos

CARREÑO, LOURDES BELÉN DNI: 39.444.833 – Lic. en Gestión de Recursos Humanos

KOBYLANSKI MUGNANI, AGOSTINA DNI: 38.412.163.– Lic. en Gestión de Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

LICENCIADO JULIO A. VERDE FASSA.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Lic. Susana Barrale

1er Vocal: Lic. Claudia Rafel

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse, pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Desarrollo de la Gestión Empresarial desde la Visión Estratégica de RR.HH.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Parte I: Consideraciones previas al Diagnóstico

1. Introducción

a. Motivación en la Elección de la Temática.

En los análisis, discusiones y reflexiones del grupo de trabajo sobre los temas a seleccionar, para la elaboración del trabajo final, concluimos que es necesario para toda organización, privada y/o pública, delimitar y conocer de manera estratégica el estado de su estructura organizacional, cómo se relacionan las áreas que la conforman y sus miembros, si los mismos están capacitados para llevar su tarea adelante, qué aspectos pueden ser mejorados, y cuáles de ellos dificultan el desarrollo presente y a futuro de la misma.

Debido a la situación pandémica ocasionada por el SARS-CoV2 (Covid-19), es que nos decidimos por el estudio con modalidad virtual de la empresa CEPE Idiomas para preservar tanto la salud de sus integrantes como la nuestra.

b. Historia de la Empresa

CEPE Idiomas brinda cursos de portugués, inglés, español, computación, servicios de viajes de intercambio y servicios de visitas turísticas guiadas. Fue fundada en el año 2010 por la Lic. en Profesorado de Letras Fátima Vieyra de nacionalidad brasilera, con experiencia en gestión y Oscar Montaña, Ingeniero en Sistemas, argentino, con experiencia en capacitaciones técnicas de software.

CEPE Idiomas nace como respuesta a la necesidad de contar con una escuela especializada en el idioma Portugués y la cultura del pueblo brasileño; la idea como tal, nació a raíz de un intercambio cultural que realizó la dueña hace varios años atrás, donde experimentó falencias de mala organización, falta de cuidado y atención por parte de la agencia de intercambio; Esto la motivó a crear no solo una escuela clásica de idiomas, sino una empresa que brinda contención, cuidado y experiencias culturales a sus estudiantes de manera personalizada.

Posteriormente y debido a la demanda por parte de los alumnos, se incorporó el idioma inglés y tiempo después comenzaron con programas de

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

intercambio para el aprendizaje de la lengua española. Actualmente cuentan con un Ingeniero, aficionado por las ventas, en Brasil, quien se encarga de vender y gestionar los cursos e intercambios, siendo el referente entre CEPE Idiomas, Argentina y Brasil.

La empresa se ubica en Av. Vélez Sarsfield 56, X5000 en el barrio centro de Córdoba Capital y actualmente cuenta con una planta de 16 profesionales entre ellos la Conducción, Coordinadores, Administrativos, Vendedores, Analistas de Marketing, Profesores; y posee 7 aulas con una capacidad para 40 alumnos cada una.

2. Prediagnóstico

Iniciamos el mismo con una videoconferencia acordada con los dueños de la empresa para tener una primera aproximación sobre el proyecto, su historia, cuál es el servicio que brindan, cómo está organizada, áreas que la componen, tareas que ellos realizan y delegan, cuántos empleados conforman CEPE Idiomas, sus respectivas tareas y responsabilidades.

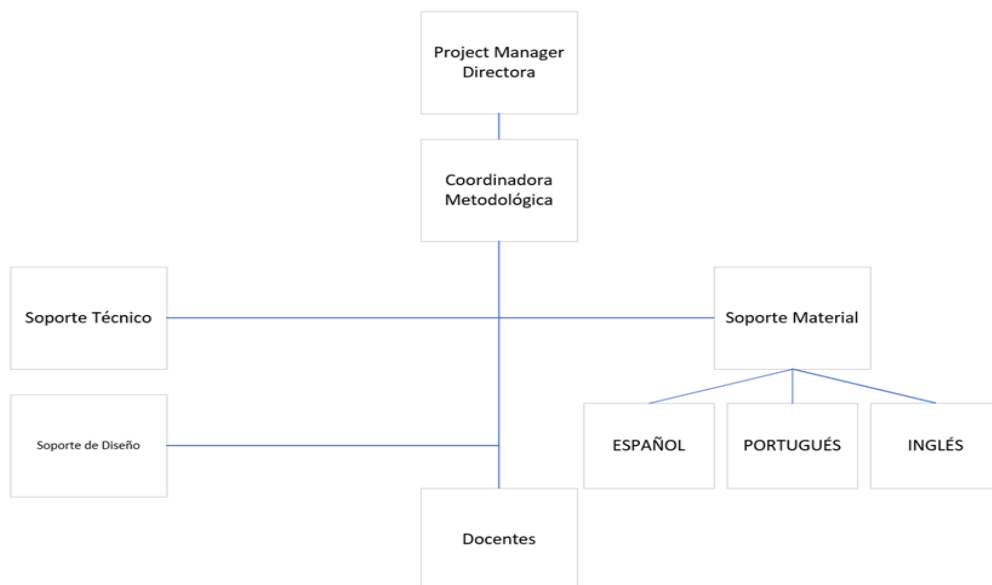
Durante el transcurso de la reunión los dueños nos transmitieron sus angustias y desafíos los cuales estaban afrontando a causa del contexto actual que se vive en Argentina debido al virus Covid-19 y la cuarentena obligatoria. Nos brindaron información sobre sus problemáticas y discusiones relacionadas con conflictos en los canales de comunicación con el personal del área de administración para organizarse con la distribución de tareas *home-office*, agregaron que tuvieron que solucionar rápidamente la falta de capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas. Además, fue necesario tratar con urgencia la adaptación de la estructura de contenidos de las clases presenciales para poder pasar de la modalidad presencial que venían desarrollando a clases virtuales.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Coincidieron y argumentaron que todo lo anterior les costó y los encontró desprevenidos ante esta situación y que, si bien ya tenían la idea de dar cursos online en un futuro cercano, la situación los llevó a adelantar todo el esquema y eso dificultó el poder concentrarse en seguir creciendo.

Por otro lado, mencionaron que están iniciando una recolección de datos sobre las funciones de cada empleado enfocado en las capacidades y perfiles de las personas que hoy ocupan cada puesto, con la finalidad de realizar una correcta descripción y análisis de los puestos para establecer un organigrama. Nos compartieron un ejemplar del Organigrama del proyecto virtual, el cual mostramos a continuación, ya que el original de toda la empresa nunca nos fue provisto ni, más allá del comentario de Oscar, tuvimos evidencia de que realmente exista. (ver Figura 1).

Figura 1: Organigrama Proyecto Educación Virtual.



Fuente: Dirección CEPE IDIOMAS

Destacaron reiteradas veces la necesidad de mantener la calidez humana de su servicio, ya que sus estudiantes no son un número más, buscando siempre

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

entablar un vínculo cercano con los mismos para que tengan una buena experiencia en Argentina. Alientan a conocer al máximo la cultura y lugares del país a través de paseos y actividades que ellos mismos organizan. Se comunican periódicamente con los alumnos para chequear si necesitan algo, si están bien de salud, etc., pero preocupados nos comentaron que a medida que la empresa va creciendo se les hace muy difícil llevar estas tareas a cabo.

Llegando al final de la reunión nos comentaron que la mayoría de sus empleados poseen título universitario, que saben que tienen excelentes profesionales, y que no los quieren perder bajo ninguna circunstancia.

Por último, pero no menos importante, nos transmitieron su agobio por estar pendientes de los problemas del día a día, y que para cambiar esto quieren contratar profesionales de Recursos Humanos y armar un área que se ocupen de resolver problemas de dicha gestión, y de esta forma ellos poder planear estratégicamente su negocio a futuro.

3. Delimitación Provisoria del Problema

A partir de la información recabada durante el prediagnóstico, y a su vez mediante la consulta y búsqueda en la bibliografía pertinente, inferimos en CEPE Idiomas la falta de una estructura organizacional formal que les permita administrar de manera correcta los puestos, capital humano, tareas y recursos anexos disponibles para desarrollarse de manera correcta y ordenada.

Las causas que remiten a la problemática serían:

- Ausencia de un organigrama formal: La autonomía y responsabilidades no están delimitadas correctamente.
- Inadecuado análisis y descripción de puestos: resuelta en base a las características de sus actuales colaboradores (“personograma”).

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

- Problemas relacionados a la capacitación, políticas, formalización de la misma y desarrollo de los empleados: para la adaptación de los mismos a las necesidades actuales, a mediano plazo y futuras de crecimiento de la organización.
- Problemas relacionados al traslado de información y el feedback de la misma por parte de los integrantes de la empresa.

Ambos dueños están de acuerdo con la necesidad de resolver esta problemática que es central al desenvolvimiento de la empresa ya que, su sostenimiento y más aún cualquier posible crecimiento del negocio, acrecentaría esta brecha haciendo peligrar una de sus ventajas competitiva (el trato personalizado al destinatario).

Consideramos que la temática es pertinente para el abordaje de la misma desde una perspectiva estratégica de la Gestión de Recursos Humanos.

4. Justificación

Logrando resolver los problema relacionados a la formalización de la estructura, roles y funciones como así también la formalización de la planificación de capacitación los cuales presenta hoy CEPE Idiomas, se logrará el siguiente valor agregado:

1. **Adecuación de la estructura organizativa a las reales necesidades de la empresa**, considerando sus niveles jerárquicos, autonomías, responsabilidades, y **flujo de comunicación**, para lograr una aproximación y unificación entre la estructura formal, la existente, la presunta y la requerida.
2. **Clarificación y optimización de los puestos** para que los mismos sirvan de guía para el desempeño diario, además de orientar futuras necesidades de capacitación, desarrollo y reclutamiento del personal.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

3. **Capacitación** de los empleados de CEPE Idiomas, para cubrir las necesidades presentes y requeridas en los puestos de trabajo, y en el corto-mediano plazo para la empresa.
4. **Descentralización de la toma de decisiones y delegación de tareas** que permitan liberar de sobrecargas laborales a los dueños para que estos puedan pensar a nivel estratégico y en el futuro de la empresa a partir de la capacitación de los mismos y de los coordinadores de las sucursales en delegación y liderazgo.

Lo mencionado anteriormente brindaría impactos positivos en la organización, como la reducción de tiempos con respecto al desarrollo de las tareas, una mejora en la comunicación interna, y una sinergia efectiva entre las áreas de la organización, lo cual está directamente asociado a una reducción de costos, mejoras en la rentabilidad y productividad de CEPE Idiomas.

5. Objetivos

a. Objetivo General.

Realizar una propuesta de intervención que permita a CEPE Idiomas, clarificar y optimizar su estructura de acuerdos a prioridades, necesidades, posibilidades y potenciar la gestión mediante el desarrollo de sus integrantes para un óptimo desempeño en sus funciones.

b. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación de la empresa respecto a su identidad, necesidad de una estructura organizacional formal, descripciones de puestos asociados a la misma y su gestión de recursos humanos.
- Elaborar una propuesta de mejora acorde a los resultados del diagnóstico, que permita resolver las dificultades encontradas en CEPE Idiomas.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

- Proveer sugerencias para la correcta implementación de la propuesta.
- Establecer parámetros y criterios que permitan evaluar durante la implementación y al finalizar la misma, el correcto avance del proyecto y sus resultados.

6. Marco Teórico

a. *Identidad*

Toda organización encierra una idea, un proyecto, una historia y la misma tiene como finalidad satisfacer las necesidades tanto del mercado o nicho identificado como así también del capital humano que la conforma. Esto es el primer paso para iniciar la realización y planificación de la misma; según **Schlemenson**, (1988, p. 39), “debe ser coherente, resistir el testeo de la realidad, ser lo suficientemente explícito y compartido por todos los involucrados”., es decir partimos desde las políticas (Visión, Misión, Valores, Objetivos, y Estrategias), que junto con el plan de acción definen las conductas necesarias para dar cumplimiento a las metas diseñadas y establecidas. Rescatamos también del autor su aporte referido a la importancia de la participación de los miembros en la discusión del proyecto y elaboración de las políticas lo cual permite a los mismos identificarse y comprometerse con el proyecto.

b. *Estructura Organizativa*

Para poder analizar este tema usamos como punto de referencia la **Teoría del diseño de contingencia** que nos indica: “no existe una forma universal de organizar el trabajo. Se debe analizar con cuidado cada situación organizativa para establecer un diseño de estructura eficiente”.

Schlemenson, Aldo, Análisis Organizacional y empresa unipersonal (1988) se refiere a la **estructura organizativa**, definiendo la misma como un

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades.

El autor, señala la coexistencia de cuatro tipos de estructuras organizativas en una situación determinada: La **estructura formal** u oficial, la **estructura presunta**, es la que los miembros perciben como real, la **existente**, es la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático, y la **requerida**, es la que todos los componentes de la situación necesitan. Resulta relevante que estos cuatro tipos de estructuras no se contradigan, ya que llevaría a desajustes que favorecen la ineficiencia, la aparición de tensiones y conflictos entre los miembros.

El **diseño estructural** toma en cuenta tres aspectos: **Centralización**, patrón mediante el cual se distribuye el poder y la capacidad de tomar decisiones; **Complejidad**, grado en que se distinguen diversos puestos y unidades, así como niveles jerárquicos y por último **Formalización**, grado en el que se imponen reglas y procedimientos oficiales.

Como venimos mencionando dentro del organigrama deben estar correctamente sancionados y especificados los puestos de trabajo, lo que según los autores Chruden, J. Herbert y Sherman, Jr. Arthur W. (1963, p. 79), se define como puesto laboral, “una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos.

A su vez es importante entender que tanto el proceso de descripción y el de análisis de puesto son herramientas esenciales al momento de definir los perfiles de puesto, ya que a pesar de ser sinérgicos, son dos herramientas totalmente distintas, esto debido a que como proceso la descripción de puestos se remite al contenido del puesto de trabajo, esto es, el que, el cómo y el porqué del puesto; mientras que el análisis de puesto valora los requisitos y exigencias intelectuales que el ocupante del puesto debe cumplir y cómo debe ser llevado a cabo, esto

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

es, según Idalberto Chiavenato (2007) los requisitos físicos, intelectuales, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Como resultado del proceso anterior se obtiene un “perfil de puesto” el cual permitirá delinear los cursos de acción correspondientes para elaborar un adecuado proceso de reclutamiento y seleccionar a la persona que mejor se ajuste al perfil delimitado; en sí el perfil de puesto es la especificación de las características ideales deseadas por la empresa para la cobertura de un puesto.

A su vez de manera ampliatoria y para ajustar lo anterior bajo criterios de calidad citamos de manera textual lo que especifica la Norma ISO 9001 en su punto 5.3 el cual estipula:

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
- b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;
- c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora;
- d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.

c. Gestión de Recursos Humanos

Para esta temática nos basaremos en el Modelo de los 4 (Cuatro) Roles de Gerenciamiento de Recursos Humanos propuesto por **Ulrich, Dave** (1997), abordando principalmente el eje superior que hace foco en la “**Atención Centrada en el futuro/Estratégico**”, del cual nacen dos conceptos que van desde el Management de Recursos Humanos Estratégicos (Socio Estratégico) hasta el Management de la Transformación y el cambio (Agente de Cambio). (ver Figura 2).

Figura 2: Modelo de los 4 Estilos de Liderazgo de Ulrich, D.



Fuente: Recuperado de Ulrich, Dave, 1era Ed. (1997), *Recursos Humanos Champions - Modelo de los 4 Roles de Dave Ulrich*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica S.A.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Management de recursos humanos estratégicos (Socio Estratégico)

El propósito de este rol es estudiar y evaluar las posibles estrategias para convertirlas en acción y **Ulrich, Dave, Champions, p.106** menciona que para que recursos humanos se convierta en un socio estratégico la empresa debe superar 5 desafíos.

El primero consiste en **evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante**, es decir, si no se crea un mecanismo disciplinado, riguroso y completo para convertir aspiraciones en acción entonces las estrategias pasan al último estante, esto genera que los miembros del equipo y diversas áreas pasen horas inconmensurables definiendo estrategias, visiones, misiones, objetivos, escriban declaraciones de sus aspiraciones, y al final del día, estas declaraciones solo se guardan en una carpeta detrás de un estante olvidado.

Del **segundo desafío** solo tomaremos el pensamiento del autor, donde establece que **Recursos Humanos debe contribuir con el liderazgo intelectual respecto de los empleados de manera tal de medir el interés de los mismos**, no solo en términos de actitud sino también en los procesos organizativos que giran en torno a la empresa.

El **tercer desafío** se orienta a la necesidad primordial de **alinearse de manera correcta los planes de RR.HH. con los planes empresariales** y donde a su vez habrá que responder preguntas asociadas a la estructura, las capacidades, las responsabilidades, la organización y el management requerido para lograr que la estrategia organizacional planteada se plasme de modo real.

El **cuarto desafío, evitar las salidas fáciles**, está asociado al tiempo y dedicación del cual se necesita para lograr formular y aplicar acciones/mejoras que realmente se adecuen a la necesidad de la empresa, Ulrich, comenta al respecto que existen dos trampas, las cuales alientan a cometer este error, el benchmarking y el frou-frou.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

El **benchmarking** es una herramienta muy útil en la actualidad pero debe usarse de manera responsable y evitar hacer un análisis basado en una sola práctica en puntual sin tener en cuenta el contexto, dedicación y esfuerzo de la empresa en otras cuestiones referidas a la organización; y el **frou-frou**, término el cual el autor junto a Bob Eichinger crearon para describir algunas tendencias populares, irrisorias o graciosas y de moda en el área de recursos humanos que realmente no generan valor agregado a largo plazo.

Y por último el **quinto desafío, lograr que en la firma se preste atención a las capacidades**, el cual tiene como finalidad que las capacidades competitivas empresariales se traduzcan y se promulguen con buenas prácticas de Recursos Humanos que ayuden a potenciarlas y mejorarlas para que sea más fácil implementar la estrategia potenciadora de nuevos productos.

Management de transformación y cambio (Agente de Cambio)

Este cuadrante se asocia a la respuesta que una empresa puede dar al cambio de expandirse al ritmo en que se incrementan los cambios fuera de la firma, y en esto el autor distingue tres procesos generales de respuesta: **las iniciativas, los procesos y las adaptaciones culturales**.

Estos tres tipos de cambio son importantes, ya que, las **iniciativas** mejoran la calidad de la Conducción de la empresa, los **procesos** redefinen y mejoran la infraestructura empresarial y los **cambios culturales** modifican la forma en como los empleados ven, sienten y viven la empresa de la cual forman parte.

Esta dimensión se centra en la implementación de programas nuevos, de procedimientos y nuevos proyectos, **según Ulrich Dave p. 250**, “por medio de la planificación estratégica se identifican iniciativas necesarias y se las implementa como parte de un proceso evolutivo de mejora de la dirección empresarial”.

Capacitación.

Otra arista importante de nuestro trabajo es la capacitación, el cual permitirá mitigar las brechas existentes entre las capacidades y competencias básicas requeridas por el puesto del trabajo y lo que los colaboradores saben, quieren y pueden, esto según **Blake, Oscar (1977)** “la capacitación es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud. No es un elemento central de la organización y en el caso de que se desee estructurar ella deberá adquirir la forma y las dimensiones que la situación exija”. El autor indica “que lo que se enseñe sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo”.

Es decir, establecido el puesto se encuentra claramente la necesidad de cerrar la brecha entre lo que la gente tiene y el puesto pide, esto lleva a necesidades de capacitación las cuales deben ser detectadas correctamente y a su vez analizadas para poder darle forma a un proceso de planificación de capacitación.

A partir de **Alfonso Silíceo, capacitación y desarrollo del personal (2004, pág. 22)** entendemos que la capacitación es requerida cuando se encuentran vacíos debido a, **ignorancia** (Falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema) u **obsolescencia** (falta de actualización de los conocimientos que tiene una persona, la misma posee un conocimiento atrasado e inservible, lo cual es tan dañino como la ignorancia) mientras que **Blake, Oscar. (1997)** menciona tres tipos posibles de necesidades: **por discrepancia** (cuando la tarea se efectúa de manera insatisfactoria y no se llega a los resultados que se necesitan), **por cambio** (cuando la manera de realizar la tarea fue modificada en su forma de realización y los conocimientos necesarios para realizarla de manera adecuada no están presentes en la persona) y **por incorporación** (cuando se agrega una función o tarea desconocida para la persona).

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Una vez detectada y determinada la necesidad de capacitación hay que prestar atención a dos puntos. En primer lugar, el **análisis costo-beneficio**, y en segundo lugar asegurarse de contar con el **apoyo político** de los mandos superiores de la organización, tanto en el proceso de aprendizaje como en la aplicación de lo aprendido.

Para contar con este apoyo político y para que el análisis costo-beneficio sea positivo la capacitación debe elaborarse y fundamentarse con un criterio de calidad, una forma de lograr lo anterior es aplicando las Normas ISO Serie 9001 las cuales proveen las pautas básicas a seguir convirtiéndose así en una guía orientadora en el proceso, en donde la búsqueda y aseguramiento de la calidad es su fin superior.

Entre estas podemos encontrar aquellas nombradas en el punto 7.1.6, 7.2 y 7.3 los cuales recuperaremos textualmente de NORMAS IRAM-ISO 9001, las cuales indican lo siguiente

7.1.6 Conocimientos de la organización

“La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.

Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.

NOTA 1: Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

NOTA 2: Los conocimientos de la organización pueden basarse en:

- a) Fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios);”
- b) Fuentes externas (por ejemplo, normas; academia; conferencias; recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).

7.2 Competencia

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
- c) Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

NOTA: Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente; o la contratación o subcontratación de personas competentes.

7.3 Toma de conciencia

La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:

- a) La política de la calidad;
- b) Los objetivos de la calidad pertinentes;
- c) Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
- d) Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Delegación

Stewart, Aileen Mitchell (1995) se refiere a delegación de poder, considerando la propia naturaleza del mismo y su relación o diferencia, de la autoridad y del apoderamiento.

La **autoridad** consiste en el derecho de decidir y ordenar; Cuando se hace referencia a este concepto se establece una distinción entre **tener autoridad** (una persona desempeña un papel determinado que le confiere el derecho de tomar ciertas decisiones y de esperar que la orden sea obedecida) y **ser autoridad** (persona que tiene el conocimiento y experiencia necesarios para guiar y aconsejar al personal haciendo que éste adopte sus propias decisiones basándose en aquella guía). Cuando un ejecutivo es autoridad se encuentra en condiciones de apoyar al personal sin necesidad de mandarlo, autoridad que no se pierde al delegar poder en el personal, requisito indispensable para un **apoderamiento efectivo**.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

El **apoderamiento** efectivo es la cesión de las tareas, de la toma de decisiones, de la plena responsabilidad, y pretende eliminar toda regla, procedimiento y orden que se interponga entre la organización y sus fines, con el objetivo de desbloquear a los empleados para que los mismos accionen sin limitaciones innecesarias. Este es el modo efectivo de ejercer la autoridad.

Blanchard, Ken (1996) habla de facultar a los empleados (liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen) y propone tres claves para lograr la delegación efectiva en una empresa. Estas consisten en compartir información con todos, crear autonomía por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía por equipos.

El **primer punto**, es el primer paso para facultar a los empleados y hace hincapié en la necesidad de que toda la organización se encuentre informada acerca de todo el comportamiento de la compañía y su rendimiento, es decir, **el acceso** de toda persona que pertenece a la compañía, aún, **a la información más reservada y delicada**. Esto, ayuda a los empleados a entender el negocio, crea confianza en los mismos, les brinda posibilidades de autocontrol y permite observar los errores como una oportunidad de aprender. Cuando se carece de información no se puede actuar con responsabilidad, pero quienes la tienen se ven obligados a actuar de manera responsable. Todo esto lleva a acabar con el modo de pensar jerárquico y tradicional, ya que se elimina la diferencia percibida por las posiciones, ayudando a que los empleados se comporten como propietarios.

Luego de compartir la información con todos, se deberá **crear autonomía** por medio de fronteras, tal y como dice **Blanchard, Ken (1996)** en su libro, **enseñando a los individuos una manera nueva de pensar y trabajar**, aclarando la visión con retroalimentación de todos, donde todo trabajador ve, dónde su aporte es el factor decisivo, traduciendo la visión en papeles y metas, aclarando así, el cuadro grande y los pequeños; definiendo valores y reglas que guíen a los empleados y sustenten las acciones deseadas (cuando los valores

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

son claros y compartidos por todos, la toma de decisiones se facilita); desarrollando estructuras y procedimientos que facultan a las personas; brindando el entrenamiento necesario y responsabilizando a los empleados por los resultados.

La **tercera clave** consiste en **reemplazar la vieja jerarquía por equipos autodirigidos**, conjunto de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto, por lo que planean, ejecutan y dirigen el trabajo de principio a fin y cuentan con información y destrezas, debiendo estar todos entrenados en este último punto ya que el equipo debe ser capaz de evaluar información de toda la compañía, analizar esa información y resolver qué se debe hacer, para luego traspasar esas decisiones a otros. **Los equipos facultados logran mayores resultados que individuos facultados**, pero se debe tener en cuenta que los empleados no saben cómo trabajar con esta nueva modalidad, entonces además de capacitarlos, se debe comprender que la insatisfacción es parte natural del proceso y que es necesario contar con compromiso y apoyo de los mandos altos. Hay que darles a los equipos lo que necesitan en el punto en dónde están, hasta brindar gradualmente el control a los mismos, momento preciso para que la dirección se quede quieta y no intervenga, dejando al equipo actuar.

Así se logra facultar, **capacitando a los equipos para que sean capaces de hacer y depender cada vez menos de la dirección**. Además, se debe proveer sustento y estímulo para el cambio, utilizar la diversidad como un activo de los equipos y reconocer que van a existir tiempos difíciles, por eso es importante en la actualidad buscar la no estructuración de los puestos de trabajo, es decir flexibilizarlos, ya que esto se traduce como una motivación y compromiso hacia el desarrollo de la persona como profesional en su puesto de trabajo.

Liderazgo

Teniendo en cuenta lo que John Kotter plantea queremos enfocarnos en dar a conocer su idea de que líder y jefe no son opciones sino roles diferentes, igualmente importantes, que pueden y deben coexistir.

Ambos se dedican a lo mismo, a que se hace, a crear y disponer recursos y a generar los resultados. El jefe, lo resuelve, en términos de planeamiento y presupuestación, mientras que el líder piensa en términos de visión.

Figura 3: Diagrama de Comparación de Roles Líder vs jefe. Jhon Kotter.



Referencia: Figura Basada en el libro “Que hacen los líderes” de John Kotter (2000).

Cuando se habla de “crear y disponer recursos”, como jefe, se organiza y genera el staff, el equipo, sus responsabilidades y tareas y como líder alinea.

Al momento de “generar resultados”, como jefe, se controla y resuelve problemas y, como líder, se motiva a que la gente se haga cargo de la parte que

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

le toca. De esto se deduce que el rol de jefe va del todo a las partes, a diferencia del rol de líder, que se complementa yendo de las partes al todo, así tenemos al jefe que trabaja en la complejidad sistemáticamente con una autoridad formal y al líder que trabaja en el cambio con una autoridad moral.

Es muy importante enseñar a que el jefe sea además un líder, de lo contrario otra persona ocupará ese lugar. Será relevante destacar al momento de capacitar los errores más comunes que se cometen en la Conducción y el liderazgo y cómo evitar los mismos. Es trascendente dar a conocer que para ser un buen líder no hay que ser ni tener nada, sino que, según la ciencia, es algo que se hace. A continuación, presentaremos los motivos por los que un colaborador sigue voluntariamente a un líder, resaltando que la posición la otorga el equipo, para que la devuelva como un servicio y así, conseguir mejores resultados que si se desarrolla una actividad individualmente, por esto hay que tener cuidado en por qué siguen a una persona, dando a conocer las herramientas para potenciar a un equipo.

El Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey, Paul y Blanchard, Ken (1994) propone que “el responsable de dirigir un grupo u organización debe variar su forma de interactuar y abordar las tareas en función del desarrollo de sus colaboradores”. Este estilo de liderazgo es en sí una manera en que un líder supervisa o ayuda a un trabajador no solo a realizar su trabajo, sino también a desarrollarse profesionalmente en su puesto. El “estilo de liderazgo” es una combinación de dos variables, el comportamiento rector y comportamiento seguidor.

El comportamiento rector, consiste en decirle claramente al personal que debe hacer, como, donde y cuando hacerlo; y supervisar luego estrechamente el cumplimiento de lo ordenado, mientras que el **comportamiento seguidor**, consiste en escuchar al personal, brindar apoyo y ánimo en sus esfuerzos y, finalmente, darles facilidades para la resolución y la toma de decisiones.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Pero como nombramos anteriormente, este modelo no solo tiene en cuenta los estilos de liderazgo en el cual puede posicionarse el líder, sino también el **Nivel de desarrollo de los colaboradores**; ahora bien, para diagnosticar y poner en evidencia este nivel el autor se basa en dos conceptos, **competencia e interés**.

Entendemos por **competencia**, a lo que está sujeto en función de los conocimientos y de la práctica, es decir, todo lo cual puede obtenerse por medio de la educación, el entrenamiento y la experiencia; en tanto que el **Interés**, es una combinación de seguridad, asociada a la autonomía que la persona percibe en sí mismo y la motivación que siente por aquello que debe realizar.

Comunicación

Finalmente, y de manera oportuna trataremos la temática asociada a la comunicación organizacional, y esto es debido a que en palabras del autor **Robbins, Stephen** (1994, p.351), “la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”.

Como **control**, la comunicación cumple funciones relacionadas al comportamiento de los miembros dentro de la empresa, ya sea a través de las directivas de sus puestos de trabajo y el seguimiento de las mismas, las políticas de la empresa, o bien de manera informal por la comunicación interpersonal de sus miembros o equipos regulando dicho comportamiento.

Como **impulsadora de la motivación**, porque deja en claro a los empleados qué es lo que están haciendo bien o mal, cómo deberían hacerlo o como se hace, qué pueden hacer en conjunto o individualmente para mejorar el desempeño en caso de que no cumplan con lo requerido.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Como **expresión emocional**, porque la mayoría de las personas convive en su trabajo formando una comunidad en la cual los miembros expresan deseos, anhelos, frustraciones, sentimientos y satisfacciones que devienen de necesidades o de acciones propuestas y realizadas por la empresa, es por esto, que la comunicación brinda el medio para que estas emociones se materialicen y las cuales a su vez deben ser evaluadas.

Y como **información**, porque es indiscutido que la comunicación, ya sea por medio escrito, hablado, o digital, forma parte de un conjunto de herramientas para facilitar la toma de decisiones, ya que proporciona los datos necesarios para que los individuos tomen decisiones que les permitan identificar, y evaluar las alternativas a diversos problemas o posibles escenarios futuros.

A su vez, agregar que dentro de una organización es común definir tipos de comunicación en base a la dirección hacia la cual la misma fluye, **Robbins, Stephen (1994, p.353)**, define estos tipos de comunicación en base a la siguiente categorización:

Comunicación hacia abajo, es la utilizada por los líderes y gerentes de grupos para informar objetivos, valores, asignar instrucciones, metas al trabajo a realizar por parte del empleado, procedimientos o procesos a seguir, señalar problemáticas a tratar y proveer retroalimentación acerca del desempeño de la persona.

Comunicación hacia arriba, este tipo de comunicación se caracteriza por fluir desde los niveles inferiores hacia el nivel superior de la organización y se caracteriza porque proporciona retroalimentación a los superiores para informarles sobre progresos, metas y plantear situaciones problemáticas ya sean relacionadas a la producción o sobre conflictos entre empleados.

Este tipo de comunicación brinda información acerca del sentir de los empleados respecto hacia su tarea, trabajo, compañeros, y la empresa en general.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Comunicación Horizontal, está asociada a la comunicación que se da entre los miembros de un mismo grupo o entre áreas de trabajos que se encuentren en el mismo nivel, o también a gerentes del mismo rango, por eso decimos que es lateral.

A su vez, y para mantener los niveles de calidad propuestos, aplicamos en nuestro marco teórico lo que estipulan las normas IRAM-ISO 9001 Rev. 2015 con respecto al apartado 7.4 comunicación.

7.4 Comunicación

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:

- a) qué comunicar;
- b) cuándo comunicar;
- c) a quién comunicar;
- d) cómo comunicar;
- e) quién comunica.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Parte II: Diagnóstico

7. Consideraciones Metodológicas

Para conocer la realidad de la empresa y sus necesidades, se realizó un diagnóstico basado en el método de estudio descriptivo, no correlacional, mixto; debido a que se buscaba definir características y rasgos importantes acerca de cómo estaba formada la estructura organizacional de la empresa y su funcionamiento habitual.

A los efectos de la recolección de datos, se utilizaron las siguientes herramientas para obtener diferentes puntos de vista.

- **Entrevistas semicerradas:** Nos Permitieron recolectar información sobre las tareas y puestos de la empresa, tomando un puesto de cada nivel jerárquico (Conducción, Administradores, Encargados, Profesores y puestos claves, los cuales consideremos necesarios) con el fin de conocer sus opiniones respecto del funcionamiento de la empresa.
- **Encuesta:** Se realizaron al cuerpo docente para conocer su perspectiva en cuanto a carga de trabajo, autonomía, responsabilidad, funciones, servicio brindado y visión global de CEPE Idiomas.
- **Análisis de documental:** Se analizaron documentos que infieran un posible organigrama preexistente, descripciones de funciones, página web, apariciones de la empresa en diferentes medios de comunicación, opiniones de alumnos en redes sociales, y documentación necesaria que permitan contrastar toda la información posible con lo que recabamos a través de nuestra investigación.
- **Observación directa:** Debido a la situación actual de público conocimiento (COVID-19), la empresa desarrolló su actividad en modalidad “Home Office” para sus integrantes y dictado de cursos virtuales para sus alumnos; A raíz de lo anterior nos fue brindado un videotour de las instalaciones y fotografías actuales de sus salones y espacios comunes, los cuales mostraban sus instalaciones y funcionamiento.

8. Resultados por Herramienta.

a. Entrevistas

Tema 1: Identidad

Datos Obtenidos

1. Historia

Datos Relevantes durante las entrevistas de la Conducción

Directora / Gerenta: “ Fátima pienso que tienes razón, quería hacerte una propuesta porque Mili me dijo que no te pagaron y te pagaron con los muebles y yo le dije si mira yo tengo 20 sillas, tengo un cuadro, tengo una mesa de escritorio, tengo 5 sillas comunes, y él me preguntó te parece que con eso podrías empezar algo, y ahí yo le dije si porque si en cada sala nosotros ponemos 7, 8 pupitres, da para dos salas y él me dijo listo vamos a combinar una cosa, Mili no tiene los muebles, vos los Tenés entonces vos podrías entrar con los muebles y el entraría con el primer alquiler yo me quedo como garante de ustedes y yo le dije mira fantástico, para mí está buenísimo”.

“Cuando yo empecé a trabajar como docente acá como profesora, una cosa que yo quería. cuando arrancamos con Cepe era que la persona que además de aprender el idioma aprendiera la cultura de Brasil ¿por qué? porque la cultura de Brasil en mi opinión es muy rica y lo que las personas normalmente conocen es siempre lo mismo, fútbol, carnaval, chicas hermosas casi desnudas y yo quería que las personas conocieran cosas distintas, entonces cuando arrancamos unos de los objetivos era ese. Otro era siempre, que hoy continuamos con eso, que es el tema de la calidad, enseñar con una calidad de enseñanza que realmente nuestros alumnos puedan salir, puedan hablar en las escuelas, yo estudie portugués en Cepe y realmente es la mejor escuela que estuve, yo estudie inglés y realmente aprendí, yo hice español en Córdoba en Cepe y realmente fue la

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

mejor experiencia, ¿comprende? y yo creo que el objetivo más importante de la escuela es tener calidad para que seamos un referente acá en Córdoba y en Argentina”.

“Oscar empezó a trabajar con Center-soft, que tenía dos salas, solo que paso una cosa muy graciosa porque las clases de portugués empezaron a aumentar y aumentar y yo empecé a usar las salas de Oscar también y él me decía vos sos peor que chico chileno dibujando mapa y yo le decía, pero si Oscar vos no estás usando todas las salas y yo tengo como usar, yo voy a usarlas, y empecé a usar las salas de Oscar. Después fue cuando nos mudamos para donde estamos ahora, durante ese periodo nosotros pasamos por varios momentos, nosotros pasamos por momentos donde Cepe estaba re bien, nosotros llegamos a tener 180 alumnos solo de portugués, nosotros hacíamos la semana cultural de Brasil en Córdoba, nosotros hacíamos eventos con el consulado, hasta hoy tenemos un vínculo muy grande con el Consulado y Cepe como portugués fue acá en Córdoba, yo puedo decir que Cepe es el representante más fuerte de Portugués”.

“Entonces nosotros pasamos por muchas cosas durante este tiempo, nosotros tuvimos un momento muy grande y tuvimos momentos en que tipo terminamos un semestre y cuando arrancamos otros teníamos la mitad de los alumnos, y es muy complicado porque tienes una estructura. Hace dos años yo fui a Brasil con un grupo de argentinos, pero yo ya no estaba muy... yo estaba medio que, en crisis, porque todo cambio genera una crisis, todas las veces que yo necesité cambiar algo, muy fuerte, muy grande primeramente tuve una crisis muy grande también”.

“Bueno en verdad no fue una decisión mal tomada, el año pasado mi mamá se cayó y yo tuve que quedarme 3, 4 meses allá y yo creo que eso afectó mucho la escuela porque hay muchas cosas que yo tomo las decisiones o tomaba las decisiones, y eso afectó mucho incluso en el tema de las inscripciones y cuando yo volví, yo sentí que faltaba, que la cosa no estaba andando muy bien., Yo, me

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

quedé pensando y qué pasa si yo de repente necesito volver a Brasil, necesito hacer algo y no estar presente, ¿qué va a pasar con Cepe?”.

Director / Gerente: “Cepe y Center-Soft no se crearon juntos, Center-soft está inscripto desde octubre del año 1985 y Cepe desde septiembre del 2010”.

“Fátima le surgió esta idea de empezar o tener un instituto en forma ordenada, bueno finalmente habla idiomas cerro, tenían una deuda con los docentes de casi 3 meses, no tenía fondo para cubrir esa deuda, entonces llegaron a un acuerdo que en vez de pagarles con plata pagar con elementos. entonces Fátima se hizo de los primeros 25 pupitres, un pizarrón y un escritorio. eso es lo que pudo obtener de esa transacción y junto con Mili que daba ingles ahí en hablo idiomas alquilaron un local, prácticamente sin recursos, lo que hicieron fue, el padre de mili alquiló el local que estaba en avenida general paz 120, dentro de lo que es ahora IT! entonces Fátima ponía los elementos pupitres, pizarrón y escritorio y mili se encargaba de la entrada para alquilar eso que tenía dos aulas entonces dividieron los pupitres en esas dos aulas y en una se daba portugués y en la otra se daba inglés, esto fue septiembre del 2010, esa fue la semilla de Cepe, siempre yo, cuando voy y hacemos el city tour con los chicos que vienen de Brasil muchos me preguntan que cómo puede ser que una chica que viene de Brasil, que viene de otro país, viene acá y ya tiene un Instituto, ahora tiene un instituto”

“(Entrevistadora: ¿Hay algún tipo de documentación que le explique eso, así como me lo contás, a los alumnos a los profesores y personal de Cepe?) No, no hay y sería interesante tener algo así para la historia. “

“bueno bien tomada yo creo que fue la de incorporar o trabajar a full y disponer recursos para lo que es intercambios, porque nosotros tuvimos un problema muy serio del 2018 al 2019, agosto de 2018 en particular, en donde teníamos alrededor de 160 alumnos aproximadamente y quedaron en agosto que terminan el primer semestre y empieza el segundo nos quedaron 60 alumnos

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

por una cuestión fundamentalmente de falta de trabajo y fue una época de mucha recesión y tuvimos una caída muy muy grande de alumnos en general.”

“cuando nos fuimos de la Galería Libertad nosotros teníamos ahí primero en el 2011 en marzo, habíamos alquilado un lugar que eran 5 salas, en el 2012 alquilamos otro grupo de oficinas que estaba espejo de esta por lo tanto se duplicaron las salas pero también se duplicó el costo, se duplicó todo, cuando nos fuimos a la Galería Santo Domingo, tuvimos más o menos unos dos meses, que tuvimos que hacer la remodelación de todo porque estaba destruido todo cuando llegamos, hicimos un buen acuerdo con la gente, nos encargamos de hacer las modificaciones y se iba descontando el alquiler, en ese sentido estuvimos bien”.

“Pero donde estábamos antes tuvimos un problema porque nos demoramos mucho en, pintar, arreglar tuvimos que volver a separar, porque nosotros esos dos grupos de aulas, volteamos paredes, juntamos todo y después cuando devolvimos el dueño pidió que dejemos todo como lo habíamos recibido, tuvimos que volver a hacer las paredes de nuevo, y eso nos llevó unos 3 meses que podríamos haberlo hecho de otra manera, o programarlo distinto y en ese momento nos implicó una deuda de \$60000 que en ese momento, que estamos hablando del 2014 fue muy mucha plata, un traspie económico muy grande por no haberlo pensado de una manera más lógica, dejar uno y entrar en otro”.

Datos Relevantes durante las entrevistas de los Coordinadores.

Coordinador 1: “Si creo que sí por dos cosas, porque cuando yo hice mi viaje en 2015 hace como más de 5 años ya en Córdoba, yo trabajé en Cepe, así que me quedé trabajando 12 meses, trabajando en la escuela y fue cuando conocí la escuela, conocí a Fátima. Creo que para hacer bien las ventas yo necesito conocer bien la escuela, tanto el producto como el servicio, yo siempre busqué mucho conocer la historia de la escuela, como trabajan, incluso yo ya

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

estuve ahí haciendo 3 o 4 cursos en distintos años, entonces creo que conocer la escuela no es un problema para mí”.

Coordinador 2: “Nació como un centro de enseñanza de portugués, con el fin de así conocer la cultura de Brasil aquí en Argentina, sus costumbres, y bueno más hacia el portugués con algunos problemas o cosas, obstáculos que tuvieron en el camino, entonces se le replanteó todo y bueno al inicio creo que también aparte de portugués querían enseñar inglés, pero como te decía fueron replanteando y creció bárbaramente en la parte de español hasta el punto que llegaron a hacer los intercambios y todo eso hasta bueno el día de hoy que estamos creciendo en online y todo eso. Pero si ha tenido muchos cambios en el camino lo que respecta a lo que Fátima en un principio y luego con Oscar después cuando se unió a ella era su objetivo en aquel entonces (Entrevistador: ¿En qué año te incorporaste a Cepe?) Recién, en diciembre del 2019, no tengo ni un año”.

“Una decisión bien tomada y me parece admirable, es no haberse detenido ante la crisis mundial yo creo que fueron muy valientes y admiro esa decisión, yo creo que fue rápida pero las acciones han sido inteligentes. Y mal tomadas, creo que, en la parte del ingreso del personal, no hemos tenido muchos ingresos y creo que tiene que ver bastante con la parte de Recursos Humanos, al principio cuando empezamos yo le hacía mucho hincapié a ellos que era muy importante antes de empezar o por lo menos al inicio paralelamente hacer una estructura formal y presentárselos, aunque sea por zoom. Les dije reunámonos en grupos y aunque sea se los plantemos y nunca se hizo”.

Datos Relevantes durante las entrevistas del Staff.

Administrativo 1: “Si bien me contó Fati que ella había empezado con grupos chicos que habían alquilado las sillas y todo eso y después ya las compraron directamente, pero fue lo único que **me contó así de palabra, pero más detallado no**”.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Administrativo 2: “Yo creo que por lo que nos han contado que en realidad empezó bastante bien, empezó Fati bueno porque ella es profe de idiomas, empezó con lo básico siempre nos cuenta que empezó con una salita y un pizarrón y ahí arranco y hoy en día fue haciendo las cosas bien por lo visto porque hoy en día tenemos un montón de alumnos incluso en el extranjero entonces creo yo que se manejó muy bien al respecto”.

Profesora 1: “**Más o menos**, no, a ver yo sé que son ellos 2, que empezaron no hace mucho tiempo y hace un par de años y bueno de a poco y que es todo familiar, porque también eso se ve cuando hacemos, no sé, los finales de curso, los cierres, también que están la secretaria que es su sobrina, después el hermano que también ayuda, como que es todo bastante familiar y que van creciendo, recién ahora como que están más creciendo. Están creciendo muy rápido, ahora la pandemia los está ayudando bastante en ese sentido porque por ahí si no hubiese pasado todo esto si se quedaban con lo presencial, con todo eso que es bastante trabajo, porque organizan las excursiones y todo eso y eso lo hacen ellos y eso también está bueno que, por ejemplo, para los viajes a las sierras o a donde sea, iba Oscar, después iba Fátima en otro y algunas de las profes que se pudieran sumar, eran siempre los mismos”.

Profesora 2: “**Más o menos**, sé que antes sé que comenzó Fátima con clases de portugués y bueno después trajo un grupo de Brasil no se bien como fue y de ahí se largó un poquito, pero no sé bien, bien.”

Profesora 3: “¡No me acuerdo el año, pero creo que Cepe cumple años hoy! 10 años creo sí. Fátima más o menos me contó ella era profe en una escuela acá, la escuela iba mal no tenían plata para pagar el sueldo y ella pidió el material de la escuela, como ya iba a cerrar, que le pagasen con sillas, pizarras y de ahí empezó a alquilar unas salitas en General Paz algo así. Después se sumó Mili una amiga de ella con inglés y fueron creciendo y creciendo y creo que el bum en Cepe fue 2014 con el mundial en Brasil que todos quieren aprender portugués

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

para irse. Pero si, ella contó cuando llegó acá que vendía Natura y por qué no enseñar portugués fue logrando su espacio”.

Profesora 4: “Si, bueno yo sé que Fátima antes de abrir Cepe, trabajaba en un Instituto, era profesora en ese instituto y cuando ellos cerraron el instituto, ella tenía muebles de allá, porque cuando cerraron una de las formas que hicieron fue que, a los profesores, supongamos, les dieron, sillas, pupitres, escritorios, ósea y ahí Fátima fue que decidió armar ella misma un instituto ya que ya tenía el conocimiento como profesora de ese lugar y ella decidió armar ella misma su instituto”.

Profesora 5: “Si, Fati era la que empezó dando clases de portugués individual y particular y después fue teniendo cada vez más alumnos, después alquilaron aulas, no me acuerdo en que parte de Córdoba, después ya se dieron cuenta que les conviene alquilar un lugar y posicionarse como escuela, entonces empezaron con eso y Oscar anexo el tema de recursos de tecnologías, Excel y todas esas cosas también hay entre los dos. Creo que tienen como 6 o 7 años ya”.

2. Visión, Misión, Valores.

Datos Relevantes durante las entrevistas de la Conducción

Directora / Gerenta: “Porque simple, yo pienso que todo lo que uno hace lo tiene que hacer con calidad, el tiempo que vas a perder haciendo las cosas bien o mal, no es lo mismo, porque si lo haces mal tiene que hacer de nuevo, y si haces las cosas bien las vas a hacer solamente una vez. Otro es la relación humana que yo creo que independientemente de que uno estudia portugués inglés o español siempre, le tenemos que dar importancia a la gestión humana, **entonces nosotros normalmente pasamos esto de una manera informal, primero pasamos esto a través de nuestras propias actitudes y otra forma es siempre charlando con los chicos, las personas que trabajan con nosotros”.**

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

“incluso Oscar y yo siempre intentamos tener un contacto más próximo con los profesores y con nuestros asistentes para que ellos perciban que nosotros más que directores, nosotros somos colaboradores como ellos, que nosotros estamos juntos para lo que ellos necesiten, y siempre dialogar todos, intentar entender en la dificultad de uno”.

“Esta proximidad con el alumno, una cosa que nosotros siempre hablamos: aprender con el error, que el alumno sepa que en nuestra escuela puede equivocarse porque es así como aprende, creo que todas estas cosas que normalmente tanto Oscar como yo usamos en nuestras clases nosotros intentamos pasar a nuestros profesores y a quienes trabajan con nosotros y yo creo que en general ellos asimilan mucho, porque nosotros siempre tuvimos muy buenas referencias de nuestros profesores principalmente, cuando están dando clases”.

“Entonces cuando entra alguien distinto muchas veces el propio medio ya los rechaza porque no es como nosotros por ejemplo no está encajando con nuestra forma de trabajar”.

“Nosotros no podemos estar en todo, tenemos que estar seguros de que las personas que van a estar sustituyéndonos van a pasar a estos chicos los mismos valores y de a poco nosotros estamos consiguiendo eso”.

“Nosotros sabemos que queremos calidad, lo más importante entre los alumnos, entre nosotros, las profesoras y los secretarios es esta relación humana buena, que podamos charlar que la persona se sienta cómoda en nuestra escuela, pero **nada de eso está plasmado en nada, entonces son cosas que nosotros pasamos a ellos de manera informal y yo creo que tenemos que oficializar eso ¿sabe?**”.

Oscar: “Mira, en realidad yo considero que están alineadas en este momento, pero como planteamos en una oportunidad a ido sufriendo variaciones en el tiempo por situaciones coyunturales ¿no?, en un momento

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

inclusive hasta nos alejamos un poquito de los objetivos más que nada por la situación económica, **llegó un punto en donde uno dejó de lado eso porque teníamos cosas, necesidades económicas para cubrir, y como que lo enfocamos ahí para ese lado, ahora como que estamos volviendo a la misión, visión y valores**, que estaban establecidas en un principio. Ahora de todos modos yo creo que esto va a cambiar en algún momento porque la visión siempre es como vemos la empresa dentro de 5 años y dentro de 5 años vamos a ver cómo la vamos a ver dentro de los próximos 5 años, entonces es algo dinámico en realidad, pero yo creo que se está trabajando o estamos tratando de trabajar en esa línea, sobre todo más Fátima que es la que más la lleva, la tiene más clara a esa parte de misión y visión”.

Datos Relevantes durante las entrevistas de los Coordinadores.

Coordinador 1: “No, creo que formalmente no, nunca tuve una reunión formal o tampoco vi un documento donde me informen la misión, visión, etc., yo estuve en Cepe 5 veces algo así, entonces yo conozco cómo funciona la empresa”.

Coordinador 2: “Esto de la misión, visión y los valores los he conversado con Fátima y Oscar y está en las páginas web si te metes y ves, pero nunca he visto, nunca he tenido, de hecho, es una de las propuestas que les tengo a Fátima y Oscar todo esto, la descripción formal de los puestos, la creación de un manual”.

“Cómo no estoy en el proceso de ingreso del personal directamente no sé si Fátima y Oscar les informan de alguna manera, pero **por mi parte es también una de las cosas que tenemos planificadas, hacer una presentación formal y todo eso** “.

Datos Relevantes durante las entrevistas del Staff.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Administrativo 1: “ Lo que yo siempre tuve presente es que tienen mucho el lado humano por así decirlo, nosotros trabajamos con personas estamos en atención al cliente por así decirlo, pero son alumnos por eso hay que darles un lugar cálido y eso se busca todo el tiempo, tener valores lindos, siempre estar atentos, eso es re importante, y siempre estar a disposición de los alumnos y básicamente son clientes, pero no los vemos así, sino que los vemos como parte de la familia de Cepe y siempre tratamos de ayudarlos en lo que les haga falta. Fátima y Oscar siempre están atentos a todo eso, así que yo creo que es el valor humano principalmente”.

Administrativo 2: “Si bien hay un archivo, un pdf, un archivo que está hecho, lo leí, pero la verdad no le preste mucha atención, está, pero no, la verdad que no”.

Profesora 1: “Si a ver, es lo que nos han dicho ellos, **no es que lo haya visto plasmado en una página web donde diga nuestros valores, etc.** no, pero si en las charlas que he tenido con ellos, que dejaron claro que quieren que nos sintamos cómodas, que fuera una familia y realmente esa sensación si se transmite y se siente mucho”.

Profesora 2: “**No sé, a ver que te puedo decir,** creo que lo que caracteriza a Cepe que no lo he visto en otros institutos, porque yo trabajo en otros institutos es que es mucho más familiar el contacto con los alumnos, eso es diferente, pero me parece que en esa familiaridad se pierde el enfoque académico”.

Profesora 3: “Sí hay mucha unidad para mi ahí a pesar de la diferencia de culturas e idiomas y todos siempre llegamos a un punto de acuerdo “.

Profesora 4: “**La verdad que no, ¿si yo vi en algún momento los valores? No me acuerdo por lo menos**”

Profesora 5: “**La verdad no conozco nada al respecto de esos temas y cuando ingrese tampoco me contaron sobre la misión, los valores, para mi CEPE debería tener como lo hacen las otras empresas una página formal**”

donde aparezca esa información. Conozco el Facebook y que también hay Instagram, pero no una página web así formal del instituto”.

3. Objetivos

Datos Relevantes durante las entrevistas de la Conducción

Directora / Gerenta: “Porque nosotros sabemos que faltan muchas cosas por ejemplo ahora me preguntaste sobre los objetivos de la escuela, nosotros no tenemos nada de eso en papel ¿sabe?”.

Oscar: “Mira en realidad yo creo ahí tenemos una gran carencia, que es la falta de un tablero de control, para mis los objetivos siempre tienen que ser medibles como para que uno pueda ir evaluando el grado de avance o el porcentaje de avance y ver cuán lejos o cuán cerca estamos de los objetivos propuestos. Bueno eso en este momento no lo tenemos definido, es una de las carencias que tenemos y por eso para mí, es muy importante en algún momento tener un Dashboard con 4 o 5 indicadores claves que nos pueden llegar a determinar, porque si vos me decís ahora, en este momento, si estamos cerca o lejos del objetivo, no te puedo decir, no tengo herramientas para decirte si estamos cerca o estamos lejos porque no lo estamos midiendo concretamente, estamos haciéndolo en forma parcial”.

Datos Relevantes durante las entrevistas de los Coordinadores

Coordinador 1: “En verdad hoy yo soy como un representante comercial en Brasil así que no tengo como una carga horaria o una cantidad de horas que tengo que trabajar, tampoco tengo metas o cantidad de alumnos que tengo que enviar entonces, creo que acerca de esas cosas decido yo”.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

“Fátima nunca he hablado a cerca de metas o claro que cuantos más alumnos mejor y todo, pero hace desde que empecé a trabajar en Cepe me siento muy libre para hacer mi trabajo, no hay muchas cobranzas, **como te digo no hay mucha carga horaria a cumplir entonces seria eso**”.

“**No tengo muchas metas, pero si alguna cosa no anda como debería andar yo tengo total libertad para hablar con ellos y hacer lo que hay que hacer**”.

Datos Relevantes durante las entrevistas del Staff.

Administrativo 1: “**Si, si se plantean objetivos**, sobre todo hubo épocas más que todo el año pasado, que estuvo complicada la mano, también se plantearon objetivos y se establecieron procedimientos sobre cómo lograr captar más alumnos, así que teníamos por ejemplo como objetivo de acá a un mes llegar a ingresar 100 alumnos y así hacíamos todo lo posible para llegar al objetivo”.

“Capaz a veces ser un poco precipitado por así decirlo barra ansiosos, de querer todo ya, y a veces algunas cosas lleva su tiempo de lograr digamos si bien están los objetivos que uno puede plantearse a veces hay que ser un poco realistas y decir mira ese objetivo si bien sería lo ideal no vamos a lograr porque es así, porque hay circunstancias externas que a veces no te llevan a lograr ciertas cosas”.

“Yo hago todo lo que son las publicaciones y mi objetivo siempre fue que se mueven más las estadísticas siempre una vez a la semana con Fati veíamos las estadísticas y si se movía o no la página, los me gusta y los compartidos, estos son algunos de los objetivos en mi área por así decirlo y Fátima siempre me dicen que si tengo alguna sugerencia lo diga”.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Administrativo 2: “La verdad que sí puedo decir algo, es la expansión de idiomas, por ejemplo, ahora estamos con portugués y español pero la idea es explayarse a todos los países, como Estados Unidos, que por ahora lo estamos logrando de a poco, pero la idea es esa, llegar a otros países, llevar el portugués y todo eso. Por esto estamos estructurando todo ahora porque nos estamos agrandando de golpe y si tenemos todo mal estructurado después va a ser todo un desorden”.

“Y por ejemplo yo hago cosas distintas, más de lo habitual, y hacemos diferentes reuniones, bueno ahora por videollamada, pero generalmente son presenciales, donde me explican qué tengo que hacer porque lo tengo que hacer y si tengo algo yo para ofrecer o mejorarlo lo puedo expresar, **pero escrito no, siempre ha sido oral**”.

Profesor 1: “No sé si fueron ustedes o si fueron ellos, pero se les hizo una encuesta a los alumnos así que eso también ayuda porque nos pasan los resultados en general a ver qué dificultades están teniendo, está bueno. **Después en cuestiones de la enseñanza, que el curso sea didáctico y dinámico, que no sea aburrido, todo muy comunicativo, y siempre pensando en los objetivos que tiene cada chico, por ejemplo, los que vienen a tomar cursos presenciales acá que quieren por ejemplo hablarlo, aprenderlo para viajar y cosas así, pensando en eso en realidad que quieren los chicos y como apuntar a todas las necesidades**”.

“También hemos tenido en las charlas que se hacen una vez por mes, o al final de cada periodo, que duraban dos o tres meses, se hacía una charla y ahí se informaba todo, como había salido en general el curso, los objetivos para cumplir en el siguiente curso y esas cosas. Fátima también, cuando volvió de viaje, nos dio una charla sobre cómo teníamos que enseñar, que es la forma que ellos quieren, la forma comunicativa, todo lo que se espera y donde mi opinión siempre es escuchada”.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Profesor 2: “Si, brindar cursos de idiomas, Si, creo que brindar cursos de calidad, ser buen profesional y todas esas cosas”.

Profesor 3: “Con Fátima siempre tenemos charlas, pero siempre informales, Fátima decidió abrir Cepe al principio, cuál era su **objetivo, que era compartir la cultura de Brasil**, al principio era solo portugués, después se sumó el inglés y el español para extranjeros”.

“**Quiere que Cepe Brasil camine por sí solo, que no dependa totalmente del otro**, que quiere avanzar en todo esto del Internet, de los cursos online, de expandirse a otros países donde Cepe llega, no quedarse solo en Brasil sino ir también para otros lados, y ella decía que en un futuro quiere tener Cepe en otros lados”.

Profesor 4: “No nunca fue algo explicito, conozco objetivos, pero no por haber un papel o algo así escrito, que definiera”.

“Si, por comentarios de los dueños digamos, que dicen que la idea es expandirse y llegar no solo acá a Córdoba sino a llegar a estar presentes en diferentes lugares del mundo”.

Profesor 5: “Dentro de todo sí, bueno ahora por el tema de estas clases online se fue moviendo un poco el objetivo, estamos armando más la parte online, de los cursos de español y portugués y como no se estaba trabajando tanto con inglés y estábamos priorizando el portugués y el español, me pusieron a cargo de la plataforma online para armarla”.

Análisis

Del total de entrevistados con respecto al **tema 1: Identidad**, encontramos que existe a la fecha en CEPE Idiomas, consensos y coincidencias, aunque también disensos referentes a la temática.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Referido al subtema, **historia**, existe coincidencia entre la Conducción al momento de hablar sobre el surgimiento de CEPE Idiomas y de las diversas etapas por las que fue pasando a lo largo de su historia. Y en cuanto a los niveles medios y staff entrevistados, la mayoría cuentan la historia y afirman conocerla de manera informal, variando en la profundidad en base a la relación estrecha o no con la Conducción de CEPE Idiomas.

Con respecto al subtema, **visión, misión y los valores de CEPE Idiomas**, la Conducción presenta un disenso, por un lado, Fátima sostiene la falta de formalización y la necesidad de oficialización de esta temática. Por el contrario, el otro miembro de la Conducción, reconoce la existencia de una misión visión y valores alineados entre sí, destacando desvíos en los mismos sufridos por diferentes situaciones ocurridas. En cuanto a los niveles medios, administrativos y profesorado entrevistados, en su mayoría coinciden en que no conocen documentos formales referentes a la visión, misión y valores.

En cuanto a los **objetivos**, la Conducción coincide en la importancia de los mismos y que hoy en día no los tienen definidos formalmente. A su vez, los niveles medios y staff disienten en la forma en que cada uno nombra el objetivo general de la empresa y como lo relaciona con su tarea.

Interpretación

CEPE Idiomas intenta optimizar la gestión formalizando y alineando su visión, misión y valores con respecto a la empresa, no obstante, no cuenta con las condiciones necesarias conceptuales y metodológicas para formular estrategias y acciones que se adecuen a la necesidad de la misma. Esto ocasiona que los empleados no puedan vivir y sentir los valores que la empresa actualmente promulga y puedan sentirse parte del proyecto y la historia de la empresa. La conducción, junto con coordinadores, pasan horas tratando de definir estrategias, visiones, misiones, objetivos, declaraciones de lo que

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

pretenden y al final, todo esto no es tomado en cuenta y no está reflejado en el accionar de todos los miembros de CEPE Idiomas.

Tema 2: Estructura Organizativa

Datos Obtenidos

1. Estructura Organizativa.

Datos relevantes durante las entrevistas de la Conducción

Directora / Gerenta:” Primeramente yo hacía todo, después Oscar entro y compartimos cosas, y de a poco fuimos agregando personas, pero en verdad fuimos agregando conforme a la necesidad y **nunca hicimos un organigrama**”

“Nosotros en **principio armamos uno**, pero ahora ya con todos los cambios, Jonathan por ejemplos hacia determinados trabajos y hoy hace otros trabajos, entro Bruna y salió Joao, Guilherme tiene otras atribuciones también y **nosotros no actualizamos eso**, entonces hoy nosotros hablamos sobre eso exactamente hoy por la mañana.”

Director / Gerente: “Bien, en realidad **nosotros tenemos un organigrama** que está más en genérico global y tenemos un organigrama que apunta a lo que es este proyecto de aulas virtuales en particular, yo ayer les iba a mostrar el organigrama y al final seguimos charlando y me olvide de mostrarlo, pero el organigrama más o menos responde, lo único que tenemos algunos puestos que en estos momentos están cubiertos por las mismas personas,”

Datos relevantes durante las entrevistas de los coordinadores.

Coordinador 1: “Yo tengo como una planificación de cómo anda todo en Cepe, si necesito algo, por ejemplo, del asunto financiero, yo sé con quién hablar

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

el asunto, asique sí. Cepe creo que todavía tiene una esencia de empresa familiar, pero no creo que no tenga como ninguna planificación de cargos o una estructura. “

“No es una cosa como concreta, que todos lo saben hay que arreglar muchas cosas ahí pero sí, yo como estoy en Cepe hace como unos tres años, ya es demasiado tiempo para que yo sepa cómo funciona, como anda todo en Cepe.”

Coordinador 2: “No tenemos un organigrama a futuro, bueno, si hay uno, pero solamente enfocado en una estructura muy pequeña que no se han agregado todavía las funciones y los puestos que han venido naciendo en el camino, si conozco, el original, el que se tiene, si lo conozco, y en cuanto al respeto bueno, desde arriba se respeta, a veces abajo no se respeta porque se saltan, hay saltos pues de jerarquía.”

“Creo que los empleados no tienen acceso al organigrama, pero sí conocen, por ejemplo, en mi caso, hay casos muy puntuales que se conocen el procedimiento y la jerarquía, pero lo saltan, pero muy puntuales, al principio pasaba más, pero ya no pasa tanto.”

“En la parte del ingreso del personal, no hemos tenido muchos ingresos y creo que tiene que ver bastante con la parte de Recursos Humanos, al principio cuando empezamos yo le hacía mucho hincapié a ellos, que era muy importante antes de empezar o por lo menos al inicio paralelamente hacer una estructura formal y presentárselos, aunque sea por zoom. Les dije reunámonos en grupos y aunque sea se los plantemos y nunca se hizo”.

Datos Relevantes durante las entrevistas del Staff.

Administrativo 1: “Después con el tiempo se fue organizando un poco más y separando las tareas y me parece que hoy está un poco más estructurado, porque tenemos distintas tareas con Jonathan, si bien estamos en la misma

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

posición por así decirlo, tenemos distintas áreas a cargo y hoy en día me parece que está más organizado y si tenemos un procedimiento más marcado que antes”.

Administrativo 2: “Si, ahora ya Oscar se dedicó a las partes de las finanzas y nada más, y Fátima si se quedó a cargo con toda la parte docente y demás. Y ahora que están mucho más organizados cuando empezamos a cursar en diciembre, ahí ya pusieron a una de las chicas que era docente como coordinadora en cuestiones de material y esas cosas”.

Profesor 3: “Cuando ingrese a Cepe no me informaron sobre eso. Si sabía que Oscar era la persona a la cual me tenía que referir sobre temas económicos y por ejemplo Guadalupe cuando yo entré era la profesora encargada de contenido, de todo lo que refiere a los profesores, y Amanda era la encargada de imprimir y hacer esas cosas y preparar el material”.

Profesor 4: “Cuando entre Oscar no estaba tan involucrado, estaba Fátima que era la directora y toda la parte pedagógica estaba en ella y Oscar creo que la ayudaba en la cuestión financiera algo así pero no había sectores así, era la secretaria y Fátima”.

“A mí siempre me gusto, también antes donde yo trabajaba en Brasil, siempre me gusto conocer cómo funciona todo, por más que yo fuera profe siempre me gusta saber cómo funcionaba la escuela en toda su estructura desde secretaría, la coordinación, los profesores no para meterme, es conocimiento y en un futuro eso me puede abrir las puertas.”

Profesor 5: “No en papel, pero sí me explicaron las funciones de cada uno de los chicos que estaba ahí en Cepe, no fue en papel, pero sí.”

Profesor 6: “A mí no me enseñaron ningún Organigrama cuando entré a Cepe, solo me dijeron quienes formaban parte de CEPE y el lugar que ocupaban, y lo fui entendiendo a medida que iba haciendo mis tareas y viendo a quien tenía que recurrir.”

2. Roles y Funciones.

Datos Relevantes durante las entrevistas de la Conducción

Directora / Gerenta: “Nosotros en verdad no tenemos un orden, por ejemplo, necesitamos un profesor, vamos a poner un anuncio para contratar un profesor, sabe? falta eso, y eso es lo que Oscar y yo siempre charlamos, pues mira nosotros **estamos creciendo de una manera sin estructura** por ejemplo, nosotros necesitábamos un vendedor hace poco porque nosotros tenemos Guilherme en Brasil, que él trabaja por su cuenta y con Guilherme yo tengo una reunión por lo menos semanal, siempre estamos en contacto, ¿no? pero, **nosotros no tenemos, así como qué características tiene que tener nuestro vendedor para vender nuestro producto, nosotros no tenemos eso**, entonces necesitamos un vendedor, bien vamos a ver un vendedor, hablamos comente con Eucaris y me dijo Fátima tengo tres amigas que podrían ser vendedoras, bueno. Una de las tres nos gustó más y yo converse con Oscar que vamos a ofrecerle a esta chica de sueldo o cómo va a ser, bien, yo creo que lo que ofrecía no le gusto porque ella dos o tres días después dijo no Fátima y quien tuvo que atender a toda la gente fui yo, ¿sabe? y está mal, porque yo tengo otras cosas”.

“Si nosotros realmente pensamos crecer, vamos a tener que cambiar la forma de trabajar, eso es solo un ejemplo, ya pasamos por varias cosas, por ejemplo, necesitamos contratar una persona para marketing pero que persona vamos a contratar nosotros no tenemos ni idea “.

“Yo creo que lo que falta en estos momentos es cuando la persona llegue a nuestra escuela que nosotros podamos decir: Mira, nuestras funciones son de la siguiente forma, o como comentó Agustín que él fue con una persona conociendo que hacía área por área, eso es muy importante”.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Director / Gerente: “En realidad nosotros estamos trabajando un poco más por proyectos, ósea en este momento el proyecto en el que estamos más abocados es en el proyecto de los cursos online, entonces estamos trabajando fundamentalmente con ese organigrama o ese sector del organigrama ¿no?”.

“Ese organigrama tiene un directorio, donde estaría Fátima y yo, y después una serie de áreas, como global de la empresa, tiene un ala que es todo CEPE Idiomas y otra que es todo Center Soft”.

“Esta es el área de lo que sería en sí la parte de español online, es decir, en realidad de los cursos online donde estaría Fátima como Project Manager del proyecto, Eucaris es la coordinadora metodológica, y después lo que yo hago acá es un soporte técnico dentro de la elaboración de materiales más que nada, no la parte comercial en sí, sino la parte de elaboración de materiales que es lo que estamos trabajando actualmente, entonces esta Jonathan y Ariadna que están haciendo el soporte técnico también, en todo lo que es parte de soporte administrativo y técnico, ellos están haciendo todo lo que es la carga del material en la plataforma, yo lo que hago ahí es un asesoramiento y capacitación de los chicos en la carga del material de la plataforma, el uso de la plataforma, cuando estamos hablando de material nos estamos refiriendo a los apuntes nuevos y al contenido en sí de los cursos, a los materiales de cada examen para los distintos niveles, y todo lo que hace al material que van a usar la gente o los profesores durante los cursos. Los docentes, Luciana, Macarena, Romina, Guadalupe, Sofía y Lucía no están todos ellos actualmente, Macarena y Sofía, no están y se sumó acá Eliana en lugar de ella por ahora. Y el soporte de material lo hace, lo que es la parte de español acá está de nuevo esta Eucaris porque lo están haciendo entre Eucaris y Guadalupe, Guadalupe lo que habíamos hablado ayer, posiblemente deje este lugar para Romina y después están las profesoras que elaboran el trabajo, que es Romina, Eliana y Luciana en el área de español. En el área de portugués sigue haciéndolo Amanda y Marcia esto no cambió. Y en el área de inglés Daniela Sosa. Este es más o menos el esquema como está

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

armado actualmente, es decir, más allá de los cambios de nombre que hay, pero este es el organigrama que estamos utilizando para todo lo que es la preparación de los cursos online”.

“Ahora como te decía, hay por ahí roles que los estamos haciendo, **una misma persona hace dos o tres roles por falta de personal en este momento y por falta de condiciones**, fundamentalmente, para tener o incorporar nuevo personal, esa es la realidad, estamos en un país donde lamentablemente los costos laborales son muy altos entonces por ahí uno tiene que manejar el personal de una manera estratégica”.

Datos relevantes durante las entrevistas de los coordinadores.

Coordinador 1: “Yo empecé como en julio del 2017, y fue como una cosa más verbal yo estuve en Córdoba y hablé con Fátima que estaban empezando ahí un nuevo proyecto para empezar las operaciones en Brasil, para llevar chicos a Córdoba para estudiar español, fue un poco más experimental, no tenía como ningún contrato, no tenía como nada, ningún cargo exactamente que yo estaba ocupando. Y bueno las cosas comenzaron a andar y en enero del 2019 hace casi como unos 2 años, ahí sí yo empecé como a tener un rol o un cargo específico, ya tengo un contrato de prestación de servicio y ahora hace como desde enero del año pasado yo estoy como en aquel cargo específicamente, pero antes de eso no tenía muy estructuradas las cosas”.

Coordinador 2: “**No sé si Cepe antes de pasar a la parte online y todo eso, que tan formal tenía las descripciones de puestos, yo no las he visto, pero ahora desde que estoy con ellos no he visto una descripción formal como tal, no”.**

Datos relevantes durante las entrevistas del staff.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Administrativo 1: “Medio como que iba aprendiendo sobre la marcha y ellos siempre me iban explicando y siempre estaban atentos a cualquier duda”.

Administrativo 2: “Más que nada la otra secretaria que era Carla en ese momento era la que me guiaba a hacer todas las tareas, pero capacitaciones de mi rol así directamente no he recibido”.

Profesor 1: “No, no tuvimos una reunión para saber sobre las funciones, porque creo que no es una función que ninguna de nosotras la hizo por primera vez, ya sabíamos lo que teníamos que hacer entonces sabemos que se repite y es lo que tenemos que hacer como profesoras, no había nada extra digamos”.

Profesor 2: “No, la entrevista fue en dos partes, la primera fui les entregue mi CV, charlamos fueron preguntas sobre mí, creo que comentaron algo de los puestos que tenían, más o menos como trabajaban, el enfoque del instituto, y después yo tenía que darles una clase de portugués y una clase de inglés, como parte práctica para ver si mi forma de trabajar encajaba con la manera que ellos pretendían”.

Profesor 3: “No, si me tomaron una clase de prueba y en base a eso me dijeron más o menos que le gusto y que quería que siga y que cosas me tenía que fijar para cambiarlo un poco y adaptarlo a lo que ellos querían”.

Profesor 4: “Yo ingresé en enero de 2019 y no tuve ninguna capacitación, sino que se dio por sentado que debía cumplir las mismas tareas de siempre como profesora y me dijeron a qué niveles iba a estar dando clases de idioma. Después fui avanzando hasta que me cambiaron del rol de profesora a coordinadora. Algo que no recuerdo que me hayan comentado durante la entrevista fue el tema de las actividades extracurriculares y actualmente es algo que me molesta por tener que realizarlas y tampoco son remuneradas, y si tuviera tiempo tampoco las haría, yo creo que para eso deberían contratar a alguien más que se dedique a esas actividades en particular”.

Análisis

Del total de entrevistados de la empresa con respecto al **tema 2: estructura**, encontramos que existe a la fecha en CEPE Idiomas, desvíos y disensos y, por otro lado, algunas coincidencias y consensos en cuanto a los subtemas planteados.

Con respecto al primer subtema, la existencia de un organigrama formal, actualizado y representativo de la actualidad de la empresa, la Conducción, presenta consenso en cuanto a la necesidad de la implementación del mismo, pero a su vez un disenso referido a la existencia y actualización del organigrama actual. Los niveles medios entrevistados coinciden en el desconocimiento de un organigrama formal y actualizado. En cuanto al staff entrevistado, una pequeña minoría considera que están más organizados que antes y reconocen roles, pero no afirmaron la existencia de un organigrama formal; y la otra parte entrevistada, está desinformada sobre la existencia de un organigrama.

Con respecto al segundo subtema, roles y funciones, existe una diferencia de opinión entre la Conducción, en cuanto a la existencia y formalidad de los mismos, sin embargo, hay consenso en que necesitan definir los puestos de trabajo existentes a la fecha para crecer de manera ordenada. Los niveles medios entrevistados, a su vez, acuerdan en que no existe hoy en CEPE Idiomas documentos formales que hagan referencia a la descripción de roles, funciones y tareas llevadas a cabo, idea a la cual se suman los administrativos que sostuvieron que van aprendiendo su tarea sobre la marcha y comentaron que no fueron capacitados en su rol dentro de CEPE Idiomas. En desacuerdo con los grupos anteriormente nombrados, el profesorado consideró que el rol que debían desempeñar es el mismo que en otras experiencias laborales por lo cual la mayoría consensuó en que no era necesario que se les informe o se realice una reunión para comentarles sobre su rol y su tarea.

Interpretación

Actualmente en CEPE Idiomas, existe una falta de una estructura organizativa oficializada y, sumado a esto, la no claridad con los puestos de trabajo, responsabilidades y obligaciones generan desajustes que favorecen la aparición de desacuerdos, confusiones, tensiones y conflictos entre los miembros de la empresa.

La problemática asociada a los puestos de trabajo surge principalmente porque en CEPE Idiomas, a la actualidad, no existe un acuerdo único entre la Conducción sobre cómo deben ser analizados, descriptos y redactados los puestos de trabajo y la formalidad con la que deben ser presentados a los integrantes de la empresa. Lo anterior impacta en la comprensión de las tareas, responsabilidades y obligaciones de cada persona con su puesto.

Tema 3: Gestión de Recursos Humanos

Datos Obtenidos

1. Capacitación.

Datos Relevantes durante las entrevistas a la Conducción

Directora / Gerenta: “No, no hay presupuesto. No hay presupuesto por ahora y no hay ninguna planificación para eso. A Pesar de que uno sepa que es muy importante es un tema que **yo veo muchas veces que varias empresas pasan que no se valora, no se le da importancia.** Por ejemplo, en Cepe nosotros hicimos una capacitación con las profesoras con el uso de zoom y vimos que fue muy importante eso, ¿Por qué? porque con esta capacitación las profesoras tuvieron mucha más seguridad para enseñar a los chicos. Y en un principio muchas tienen dudas en cuanto a usar zoom, y hoy todas se sienten muy cómodas “.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

“Necesitamos más capacitar en cuanto al tema liderazgo, gerenciamiento, gestión estratégica, nosotros no tenemos nada de eso”.

Director / Gerente: “Bien, hay dos aspectos ahí, la idea de capacitar al personal es una idea que uno siempre la tiene presente, de hecho, somos conscientes cuando uno dice el costo que tiene capacitar, si piensas que es costoso capacitar al personal piensas en lo que no gastarías por no capacitarlo, y realmente es así, entonces en ese sentido siempre tenemos esa idea presente. En la práctica lo estamos haciendo en forma puntual y ante determinadas necesidades”.

“No estamos haciendo una capacitación a futuro o una planificación de la capacitación en función a necesidades futuras que pudieran llegar a tener. **El problema es que han quedado muchas ideas de capacitación ahí flotando como ideas y nunca se concretaron y una de las causas yo creo que es porque jamás hicimos una planificación de capacitación para todos los docentes**, es decir, nunca la planificamos, y yo creo que eso es importante también porque en general es una especie de desarrollo de carrera para cada docente”.

Datos Relevantes durante las entrevistas a Coordinadores.

Coordinador 1: “No, en verdad que no, porque como yo trabajé mucho tiempo en otro lado, así que cuando yo empecé a trabajar para Cepe ya tenía mucha experiencia en hacer las ventas de intercambio y todo entonces creo que un entrenamiento no fue tan necesario”.

Coordinador 2: “**Nono de ningún tipo**, también está en planes porque de hecho yo le he manifestado a Oscar y Fátima, yo manejo la parte de Excel, pero hubo en un principio herramientas cuando de Excel pasamos a Drive, ¡uf!, me costaron muchas noches de no sueño, pero como todos estábamos en la carrera tanto Oscar, Fátima como yo era comprensible y se dejó allí.

Datos Relevantes durante las entrevistas al Staff.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Administrativo 1: “Como te decía, nos fueron explicando más que todo, hoy en día creo que están mejor las cosas porque hay un procedimiento más marcado pero al principio era un poco más al voleo por así decirlo, medio criollo, si bien yo tenía a disposición a Fati para preguntarle cualquier duda porque digamos al principio yo tenía más contacto con ella que con Oscar bueno al principio se fue aprendiendo más de los errores y los aciertos (Entrevistadora: ¿Consideras que necesitas algún tipo de capacitación?) Si yo creo que bueno hoy en día ya lo fui aprendiendo, pero hubiera estado bueno en su momento tener más marcado lo que es como hoy en día, por ejemplo, si llegan a integrar algún empleado a futuro estaría bueno que tengan una capacitación más marcada por ejemplo manejo de Excel o de Photoshop explicarle, no que vaya aprendiendo entre dudas sino explicar más o menos el manejo básico y que se lo explique alguien que sepa del tema”

Administrativo 2: “Capacitaciones que yo recuerde no hicieron conmigo de ningún tipo de actividad (Entrevistadora: ¿Te gustaría ser capacitado en algún tema?) y podría ser si, si en algo que sirva solamente para la empresa, pero sí me gustaría capacitarme más en todo aspecto, en todos los ámbitos digamos”.

Profesor 1: “Emm no lo había pensado realmente, pero podría ser, que se yo, lo de la historia estaría bueno como para conocer más e informar a los alumnos, como parte de la cara de la empresa ¿no?”.

“**Capacitación en lo formal no**, yo recién si bien era mi primer trabajo, recién había terminado el año anterior, estaba como ahí con todo fresco y Oscar no sabía la parte profesional/docente por eso confió más con Guada que ella tenía más experiencia”.

Profesor 2: “No, no tuve”.

Profesor 3: “Lo único que tuvimos fue cómo usar la plataforma, nos enseñaron cómo funcionaba y todas las herramientas. Pero para mí sería interesante eso ¿Que estrategias para que el alumno siga motivado, que

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

actividades podemos hacer? creo que ese tipo de capacitación estaría muy interesante y también motivador para el profesor”.

Profesor 4: “Tuvimos algunas, ya hace un tiempito ahora que no, ya te digo que no, pero hubo algunas”.

“Si, yo creo que incluso ahora con esto de las clases virtuales, digamos no estábamos tan preparados para eso, por ejemplo, estaría bueno, sería interesante, capacitaciones en programas de computación, algunas cosas así también para que podamos aprender un poquito más, que recursos podemos utilizar”.

Profesor 5: “Si cuando estábamos armando el tema de los materiales supimos tener reuniones sobre cómo estructurarlo, y lo mismo con la plataforma Chamilo también tuvimos reuniones para armar toda la estructura que vamos a seguir, e inclusive ahora con el tema de español ahora otra vez reuniones online para estructurar todo, Oscar siempre explicándonos la parte técnica de cómo se sube o se maneja tal cosa, así que sí, si en eso siempre nos prepararon”.

“Sí me gustaría algo que es relacionado a la enseñanza, el tema de lo que es cómo evaluar o tomar los exámenes, hacia donde apuntar, en que priorizar o no tanto, en los exámenes finales”

Profesor 6: “Nunca tuve una capacitación, como les dije, cuando ingrese se dio ya como por sentado lo que tenía que hacer, pero antes de la pandemia se había organizado una capacitación en PNL y eso me entusiasmo porque es algo que me llama la atención, pero no se pudo realizar por todo lo que paso, también me gustaría aprender portugués ya que le enseñó español a gente que habla portugués y eso me sería útil a mí y también para ser mejor profesora”.

2. Delegación.

Datos Relevantes durante las entrevistas a la Conducción

Directora / Gerenta: “Mira como yo te dije yo nunca hice un curso de ese tipo, pero una cosa que yo aprendí como a duras penas fue que si yo no delegó la empresa no crece”.

” **Eucaris, mira hay cosas que no necesitas que yo interfiera, vos tenés toda la autoridad para decir que es de tal forma. Entonces no sé si es porque ella está de repente hace poco con nosotros todavía no adquirió esta confianza**, por ejemplo, antes las profesoras se reportaban a mí, hoy tienen que reportar a ella y al principio algunas se revelaron, pero ahora no, está todo bien “.

” **Yo les cuento así a ustedes, a mí en un principio fue muy complicado delegar, pero hoy yo siento una necesidad incluso de que las personas me ayuden y eso**, pero eso que Oscar y yo a veces entramos a discutir porque yo no quiero esperar que la cosa ocurra yo quiero estar preparada antes que la cosa ocurra”.

“**Eucaris es mi brazo derecho yo ya se lo dije, y mi idea es en un futuro yo y óscar poder viajar porque por ejemplo con Bruna que nos va a representar en Portugal, nosotros si queremos saber quién nos va a representar en algún momento tendremos que viajar a conocerla y aparte buscar otros negocios, entonces que Eucaris esté a cargo de la escuela, claro que ella no va a poder hacer eso sola, va a llegar un punto que va a necesitar de gente que la ayude**. Y otra persona que hoy es muy importante es Guilherme, yo creo que hoy son los dos, así más importantes porque son los que están haciendo que Cepe crezca, Guilherme en las ventas y Eucaris en la coordinación general”.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Director / Gerente: “**Bien, ahí tenemos una falencia también, nosotros estamos viendo o considerando efectivamente las competencias que cada uno le da, pero no hemos hecho una evaluación de competencias en realidad, un relevamiento de competencias para ver si realmente la persona está competente o no en determinado tema, entonces yo creo que ese es otro punto de las cosas que deberíamos en algún momento afrontar, por ejemplo, le exigimos a Ari una serie de cosas para trabajar en Excel que después se las pasamos a Jonathan pero nunca, digamos dábamos por sentado, por obvio que ella ya lo hacía, y en realidad no era tan así y nos dimos cuenta por los resultados, es decir, Jonathan si tiene una mayor formación, digamos por sus características tiene más afinidad con los cálculos, con los sistemas que Ari, le resulta más fácil, aun así a Jonathan por ejemplo le deberíamos hacer una capacitación específica en Excel y Access, que son las dos herramientas que utilizamos**”.

Datos Relevantes durante las entrevistas a Coordinadores.

Coordinador 1: “Bueno, Fátima, ella tiene un perfil como muy abierto yo soy muy libre para hacer mi trabajo, así que claro que, si hay algo que tengo que hacer para la escuela, que Fátima sabe que soy yo el que tiene que hacer, de eso no tiene ningún problema de delegarme tareas y todo, pero no es tan necesario, así que no sé si puedo decirte como es ella como líder porque la verdad es como que yo trabajo más solo, así que no tengo tantas referencias”.

Coordinador 2: “**Al principio ellos hacían todo, pero cuando tuvimos este cambio ya ellos comenzaron a delegar en mí e incluso hasta en otro personal, por ejemplo, la chica que estaba de secretaria, el chico que ahora también está manejando la parte de finanzas. He observado como poco a poco ya si están haciendo una estructura, todavía no existe ese organigrama 100% formal y una delegación de tareas, pero si ya lo veo que está creciendo**”.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

“Yo he sido muy sincera con Fátima en ese sentido, entonces en algún momento que **se retrasaba alguna tarea por no delegar o algo porque hubo, no me gusta usar la palabra problema, pero algún obstáculo entre el personal porque se paralizó algo, porque una decisión que no pude llevar más allá**, yo siempre le he sido sincera a Fátima y Fátima me ha ayudado bastante en esto y me ha dicho: pues no, siéntete libre incluso con nosotros, si necesitas algo de nosotros, así seamos los directores y todo eso, y eso me ha ido ayudando”

Datos Relevantes durante las entrevistas al Staff.

Administrativo 1: Si, por ahí yo veo que la delegación es muy circular, ponle yo le digo algo a Eucaris, después Eucaris le dice lo mismo a Fátima y eso creo que podría cambiarse”.

Profesor 1: “Esa confianza, en decir bueno yo confío en que vas a poder hacerlo y cualquier cosa que necesites acá estamos, eso es fundamental yo creo porque no es que tiran al agua y bueno a ver que podés hacer. No te sueltan la mano, siempre está ahí preguntándote todo el tiempo como vas si necesitas algo y está bueno porque te dejan crecer y que vayas a otras áreas, confían en que vas a poder hacerlo”.

Profesor 2: “Te digo que eso no es algo reciente, digamos que fue recién a partir de finales del año pasado, que Fátima empezó a abrirse un poco más, porque el trabajo aumentó y más que ayuda ella necesitaba empezar a delegar un poco más porque si no, ella iba a quedar loca. porque se fue aumentando el trabajo y ella necesitaba delegar un poco más “.

Profesor 3: “Yo noto que sí, que cuando tienen que delegar alguna cosa, por ejemplo, supongamos Fátima está con una actividad nueva y me la pasa a mí, por ejemplo, ella estuvo un tiempo que fue a hacer un viaje con Oscar y dejaron a cada uno de nosotros una obligación mientras ella no estuviera, de cosas que teníamos que hacer, cosas a cumplir digamos “.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Profesor 4: “Si existe, pero por ahí se confunde, bueno es eso que yo te digo de los secretarios de los chicos, que no sé cómo funcionan, pero si, por ahí quedan cosas colgadas, que es porque no sé si le dijeron a uno u a otro, no sé cómo es la interna, pero pasan esas confusiones digamos”.

Guadalupe: “Como les dije, algo que me molesto es que no me hayan consultado sobre si yo quería el puesto de coordinadora o no, pero si veo que ellos delegan bastante, y ahora que esta Eucaris creo que incluso un poco más y veo que Fátima también dejo de hacer otras cosas que las sabía hacer ella”.

3. Liderazgo.

Datos Relevantes durante las entrevistas a la Conducción

Directora / Gerenta: “Mira por ejemplo Guilherme que está en ventas ayer él se comunicó conmigo porque Guilherme es lleno de ideas y yo dejo”.

“Eucaris ella está con nosotros hace poco, ella comenzó en diciembre, pero es una persona que yo confío así totalmente y Guilherme también. Guilherme es muy responsable y tiene una visión muy a largo plazo. Jonathan también, yo en Jonathan confió un montón a pesar de que es un chiquito joven, pero yo creo que es una promesa”.

Director / Gerente: “Mira en ese sentido te diría lo siguiente, nosotros, tanto Fátima como yo somos personas muy abiertas de ideas para escuchar, nos gusta mucho trabajar con gente joven porque vienen con ideas nuevas, pero nos gusta también aplicar mucho lo que uno tiene ya de experiencia, entonces escuchamos siempre todas las ideas, el ambiente ahí en ese sentido no es para nada cerrado, cada uno es libre de expresar sus ideas, siempre en un marco de respeto y lo que sí es importante es que hay ciertos lineamientos en la escuela, cierta filosofía de trabajo que aquel que esté en desacuerdo, digamos por más

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

que exprese sus ideas y todo, si no está alineado con lo que rodea a Cepe, no puede continuar“.

Datos Relevantes durante las entrevistas a Coordinadores.

Coordinador 1: “Hace un par de meses, creo que desde que se inició la pandemia creo que este tema del trabajo en equipo se mejoró bastante en la escuela, antes de esto, como yo no necesitaba hablar con las profes, los chicos de la financiera, yo hablaba directamente con Fátima así que mi comunicación con Cepe era mucho más puntual, me comunicaba directamente con ella o con Oscar”.

“Creo que desde ese punto o hace unos 3 meses algo así, comenzamos a tener una idea de trabajar en equipo más sólida, más concreta, pero antes de eso yo hacia el trabajo desde acá, si necesitaba algo hablaba con Fátima solamente y bien. Cuando estaba en Cepe era otra cosa, tenía contacto con todos, pero en mi experiencia desde acá, desde Brasil creo que no se ha cambiado ahora”.

Coordinador 2: “Yo creo que el trabajo en equipo de las características de ellos muy sólida de Cepe porque cada vez que vamos a iniciar una actividad o vamos a arrancar con algún proyecto o un cambio de fase se les deja claro a los involucrados cuál es la importancia de su participación, no se deben comunicar entre sí, la libertad que tienen claro que con un límite por supuesto que siempre va a haber algún límite, pero se les deja claro que tienen libertad de expresarse de aportar ideas”.

“Tengo bastante experiencia con el manejo de personal, tengo muchos años manejando personal, y también he recibido estudios de liderazgo, cursos y preparación de manejo de equipos, manejo de estrés, programación neurolingüística, los mapas mentales enfocados en manejo de personal, todo eso”.

Datos Relevantes durante las entrevistas al Staff.

Administrativo 1: “Si, si totalmente, yo lo que se hacer hoy en día, aprendí muchísimas cosas, si bien fuera de lo laboral es mi primer trabajo, bueno, segundo trabajo digamos, pero más serio que el otro, aprendí un montón de cosas. Si, bien en habilidades, en temas de computación o que tenga que manejar con programas y también el crecimiento personal, yo creo que maduré muchísimo empecé trabajando con 17 años y ahora tengo 20 y crecí un montón a nivel personal “.

Administrativo 2: “Claro si la verdad que sí, crecí bastante en cuanto a conocimientos, más que nada en Excel y todos los programas de office que son los programas que yo uso a diario digamos, en eso crecí bastante, demasiado y también en portugués, porque yo estoy estudiando portugués que me han capacitado en portugués y ya estoy con eso también. A futuro me gustaría también estudiar inglés y todos los cursos que dan, por ejemplo, de Excel avanzado y todo eso”.

Profesor 1: “Siempre me gusta estar con desafíos nuevos cómo es esto de dar clases en la plataforma, de expandirse, eso me gusta me parece muy bueno, algo diferente para aprender tanto porque es algo totalmente diferente y nuevo y tenés que también aprender a hacer las cosas diferentes, a adaptar las clases a esa forma”.

Profesor 2: “No, no crecí en Cepe, yo siempre fui profesora, no me ha aportado más conocimientos o habilidades”

“Yo en ese sentido no tengo problema siempre que me avisen con tiempo porque yo trabajo en otros institutos y debo tener muy bien organizada la agenda”.

Profesor 3: “Porque te digo que todo esto al principio de las clases online no me llamaban la atención, no me parecían funcional pero bueno la situación me obligó y me adapté muy bien, conseguí adaptar mis clases muy bien para que los alumnos aprendieran, tuvimos los primeros resultados en Julio y re bien,

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

los alumnos re contentos aprendieron con ganas de seguir, tanto que no hubo ninguna resistencia, los mismos alumnos siguieron todos a los próximos niveles”.

“A mí me gusta mucho la parte pedagógica, justo ayer hablaba con Fátima de eso que en un futuro que Cepe crezca yo quiero seguir enseñando, pero también quiero trabajar con toda la cuestión de capacitación de profesores, todo lo que es la planificación de la clase, la importancia de conocerlos, y hacerlos sentirse parte del grupo”.

Profesor 4: “Si, en ese sentido yo creo que a medida que por ejemplo como profesora yo digo, cada grupo es diferente del otro, cuando dictamos clases siempre estamos aprendiendo porque tenemos que estar al día con lo que pasa, entonces cada vez es un aprendizaje y avanzamos siempre”.

Profesor 5: “Si desde que empecé a trabajar ahí, con el tema de la plataforma, que por suerte me lo asignaron, ahora puedo trabajar mucho más con cosas online que antes nunca lo había tocado, y nunca pensé que me podía gustar, que era más como que estaba, - ¡aiiii! no me va a gustar! - pero en realidad sí”.

Profesor 6: “En una oportunidad me preguntaron si quería hacer tareas nuevas y dije que sí, pero después un día me pusieron de coordinadora de contenidos, y eso no me lo consultaron, y eso me molesto, ósea me molesto que no me consulten, no es una tarea con la que me sienta cómoda, prefiero ser profesora”.

“Desde que entre a Cepe yo siento que crecí mucho, pero me gustaría volver a ser profesora que es el puesto para el cual me presente, ser coordinadora me parece mucho compromiso y sobre carga de trabajo”.

4. Comunicación

Datos Relevantes durante las entrevistas a la Conducción

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Director / Gerente: “Bueno el tema comunicación, nosotros creemos que está bastante aceitado, si bien por ahí hay pequeños incidentes, pero en general está bastante bien aceitado hoy en día por el tema que hay medios tecnológicos para poder hacerlo, tenemos grupos de WhatsApp para cada cosa”.

“En ese sentido está muy aceitado todo eso y permanentemente vamos haciendo las reuniones vía zoom cuando lo necesitamos. Yo creo que en ese sentido no hay mayores problemas, hay medios como para poder hacerlo, si no llegamos a hacer una reunión o hay un problema de comunicación es más por un problema nuestro que por falta de medios”.

Datos Relevantes durante las entrevistas a coordinadores.

Coordinador 1: “La comunicación, un poco sería como en el sistema de gestión, pero para temas puntuales como sacar una duda o algo así sería la mayor parte del tiempo por WhatsApp, pero las cosas importantes como matrículas, contactos, informaciones de pago y no se todo lo referido al alumno lo tenemos ahí en el sistema, así que yo lo pongo ahí y todo lo que necesiten de ahí lo pueden consultar ahí y sacar. Igual hay mucho contacto por WhatsApp”.

Coordinador 2: “Bueno, antes no sé cómo lo hacían, pero, ahora siempre la comunicación es buena comunicación verbal, quizás lo que nos falta es en los canales como los medios para optimizar esa comunicación, que fluya, y ahorita estamos siendo muy rudimentarios con las herramientas que usamos”.

“Y bueno le informé a través de un email, por ejemplo, Ah mira vamos a solicitar, me dice Fátima, el apoyo de Ari en tal cosa, entonces, le redacté un email en donde le pongo punto 1 punto 2, me gusta escribir mucho estas cosas de hecho ya le propuse a Fátima hacer formulario”.

“He propuesto varias alternativas, los dos siempre han sido muy abiertos en escuchar mis ideas yo la de ellos, de verdad que es muy muy grato el trabajo y el trabajar con ellos”.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

“Usamos WhatsApp, muy informal, bueno el mail también que es formal ¿no? De hecho, yo un día le dije a Fátima: lo que pasa es que a veces pienso que hay que formalizar un poco la cuestión porque hay profes y hay personas que bien que captan y no tienen ningún inconveniente a lo largo del desarrollo de la tarea del proyecto, pero hay quienes te vienen a decir Aiii pero... ¿Cómo? o ¿pero cuando? y no, allí está todo escrito o hay un procedimiento que se te fue entregado o hay una cartilla que te leyeron al entrar, y sonara feo como yo le digo a Fátima, por errores que se están cometiendo tanto por parte de acá arriba como de ellos al ser reacios a hacer alguna tarea o no entender bien, hay que ver de dónde viene el asunto porque no puedes perder ese personal tan fácilmente es un personal que es valioso que tienes que buscar cómo mejorarlos como hacerlos crecer”.

Datos Relevantes durante las entrevistas al Staff.

Administrativo 1: “ Hay veces que recibo la información cuando la necesito, por ejemplo más que todo con el tema de diseños, yo un día antes de hacer la publicación, tenemos un grupo donde manejamos el tema de lo que es el diseño, donde hay profes para controlar lo que es el tema de los textos y ahí un día antes yo envió la publicación con el texto y entre ese día, por ejemplo, el de hoy lo mande ayer y entre ayer a la tarde y hoy me dicen que estaría bueno cambiarle o si esta así tal cual bien y hoy ya me contestaron, generalmente eso es así. Pero si ha habido otras situaciones que, si capaz estaban muy cargados de cosas o no sé, pero si tardaban un poco más en decirme y ya era muy tarde, atrasados hasta una semana más o menos”.

“Cuando me tienen que comunicar algo, lo hacen por WhatsApp generalmente o por llamada directamente”.

Administrativo 2: “La información me llega a tiempo digamos, pero hasta que llega a ponerse al día si puede pasar mucho el tiempo, por ejemplo, yo antes hacía unas tareas le decía que me pasen los archivos diarios, los Excel diarios y hasta que se llegó a implementar eso tardó bastante, pero después que ya se

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

implementó quedó al día digamos. Al principio todo tarda en ponerse al día y después una vez que se pone al día ya está todo en orden”.

“Ahora es todo por WhatsApp digamos, ahora zoom no estamos viendo mucho, al principio que empezó la pandemia y todo esto sí, pero ahora es por llamada o WhatsApp directamente”.

Profesor 1: “Tenemos demoras en la comunicación y como ahora hay más gente a cargo... ya si hubiera sido solo Fátima, sí probablemente no hubiera podido con todo, pero como ahora está distribuido, si es más fácil la comunicación totalmente”.

“Generalmente nos comunicamos por WhatsApp, cualquier cosa que necesitemos por ahí por WhatsApp es donde más nos comunicamos. Lo que es ahora con Eucaris como esta como coordinadora de todos los cursos también, cualquier duda o cualquier cambio de horario o emergencia yo escribo y ahí nomás me contesta. Sino bueno por email, lo que son las comunicaciones más oficiales por email”.

Profesor 2: “Si, pero nunca sé a quién responder, sé que tengo que responder a Fátima y a Oscar. pero muchas veces no hay una respuesta, o por ejemplo yo pregunto algo a Eucaris y ella me dice: eso lo tenés que preguntar a Oscar, le preguntó a Oscar y me dice: eso preguntaselo a Fátima y así me van pasando la pelota. Yo supongo que la que tiene que saber que hago, porque así lo hago yo, es Eucaris. No puedo decirle a Oscar: hoy empiezo 10 minutos después porque no tengo internet, me parece que eso tiene que verlo alguien como un coordinador o una secretaria”.

“Yo la molesto a Eucaris todo el día porque no sé, pero ahora como no la quiero molestar por WhatsApp porque yo sé que ella da clases, le envié emails, pero los emails me dicen después mañana lo vemos y así y van pasando los días y hasta que no pregunte de nuevo no hay una respuesta. Yo también entiendo que, si yo estoy dando clases, yo entiendo que el WhatsApp es lo más rápido, pero también entiendo que si estoy dando clases y necesito hacer una pregunta referida a un libro o un material y me escribe mientras estoy trabajando me

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

molestaría un poquito, por eso yo escribo así por mail porque no son cosas urgentes, pero si son cosas que me gustaría que me contesten”.

Profesor 3: “En algunos momentos no me llega a tiempo, te soy sincera. Por eso es que me parece que ahí falta eso, ósea de la información que hay que pasar, pasar a todos por igual. Por ejemplo, no sé, tenemos todas las semanas cada uno de nosotros tiene una sala en zoom para utilizar y hay veces que hay cambios en estas salas y uno se entera prácticamente al instante de utilizar la sala, a veces eso pasa”.

Profesor 4: “A veces no me llega a tiempo, me paso justo, pero si la mayoría de las veces sí. Bueno ahora lo que paso ayer me escribieron hoy que ayer tenía que empezar un alumno nuevo mío y Fátima se había comunicado con Oscar, Oscar se comunicó con Fátima, y Fátima se hizo toda la carga de los datos del alumno se lo pasó a Eucaris pero Eucaris no me avisó, entonces no se s Eucaris tenía que avisarle a Jonathan o no sé cómo era ahí la interna de cómo se pasan lo datos pero algo que me tendría que haber llegado primero no me llegó y el chico no se pudo unir a la clase, eso sí, eso paso”.

“Ahora usamos WhatsApp. Creo que lo toman a WhatsApp como medio formal, no sé, ahora quizá por email, por el tema de que mandan el material, por eso todo lo que son libros y material lo mandan por email al alumno. Antes era mucho más por WhatsApp”.

Profesor 5: “La verdad que muchas veces me quedo esperando a que me llegue la información que necesito para trabajar, y eso es algo que realmente me molesta, porque yo considero que eso es algo importante para yo poder dictar los cursos, también suele pasar que muchas veces me tengo que quedar esperando a que Fátima y Eucaris terminen de hablar ellas, pero el horario de reunión que pusimos yo lo cumplí, y eso si me molesta porque soy una persona ordenada y siempre trato de acomodar mis horarios, y otras veces si por algún motivo no puedo estar en una reunión, pasa que no me cuentan que decisiones se tomaron al respecto, entonces me pasa que directamente no se con quién comunicarme para poder estar tranquila con lo que sucede, me paso una vez

“Desarrollo de la Gestión Empresarial desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

que de repente un alumno mío dejó de ir y me puse mal porque no sabía que había pasado o porqué dejó de ir, y cuando se lo comenté a Fátima ella me contesta que ya sabía lo del alumno, porque había hablado con ella y eso sí me molestó porque yo espero al menos, que eso me lo cuenten”.

Análisis

Del total de entrevistados con respecto al **tema 3: Gestión de Recursos Humanos**, encontramos que existe a la fecha en CEPE Idiomas, consensos y coincidencias, aunque también disensos referentes a la temática y variables propuestas.

En cuanto a uno de los subtemas, **capacitación**, existen coincidencias entre los miembros de la Conducción ya que ambos la nombran como una temática muy importante y que actualmente no la están llevando a cabo, salvo de manera puntual, ante necesidades específicas. Más allá de esto la Conducción considera que es costosa y que actualmente no hay presupuesto para llevarla a cabo, aunque plantean la necesidad de planificarla a futuro.

Respecto a esto, los niveles medios y administrativos entrevistados coincidieron en que no fueron capacitados y que necesitan ser capacitados en diversas temáticas que les competen en cuanto a su desempeño en CEPE Idiomas.

Por su parte, el profesorado presentó opiniones divididas, la mitad de los entrevistados coincidieron en que no fueron capacitados y les gustaría capacitarse más y la otra mitad coincidió en que, aunque fueron capacitados en situaciones particulares, necesitan que la actividad se desarrolle más a menudo.

Con respecto a la **delegación**, ambos integrantes de la Conducción están de acuerdo en que les cuesta delegar, aunque existe un disenso ya que uno de ellos, está comenzando a practicar dicha acción y presenta confianza en sus coordinadores. Mientras que el otro integrante de la Conducción, sostiene que

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

antes de delegar resulta de primera necesidad evaluar las competencias del personal para asegurarse de que sepan realizar lo que se les está solicitando.

Los coordinadores mostraron coincidencia ya que ambos consideran que en CEPE Idiomas los directivos delegan.

Los administrativos y profesores mostraron coincidencia en la idea de que en CEPE Idiomas se delega, pero hay disensos en cuanto a la forma de delegación.

Otro de los subtemas tratados fue **liderazgo**, la Conducción coincidió a cerca del lugar que dan a la expresión de sus empleados y a la escucha atenta de los mismos, uno de los miembros de la Conducción expresa su confianza hacia sus empleados. Estos últimos estuvieron de acuerdo en que el trabajo en equipo es algo presente en CEPE Idiomas actualmente.

Los administrativos y profesores entrevistados, en su mayoría, coincidieron en la idea que desde que están en CEPE Idiomas y gracias a esto, han crecido en cuanto a sus habilidades y conocimientos.

Y respecto al último subtema, **comunicación**, la Conducción considera que hoy disponen de todos los medios necesarios de comunicación para que la misma se traslade de manera correcta a sus colaboradores, consideran que es un tema que está funcionando y que realizan reuniones constantes y asumen que, en caso de aparecer problemas, referidos a la temática, es más por una cuestión de ellos que por la disponibilidad de los medios de comunicación.

En oposición, a lo expresado por la Conducción, uno de los coordinadores entrevistados expone que a la actualidad la comunicación verbal es buena y considera que el problema está en los canales disponibles para que la comunicación fluya. Por otro lado, ambos coordinadores concuerdan en que el principal medio de comunicación es WhatsApp, y uno de ellos destaca la informalidad del medio seleccionado y expresa la necesidad de formalizar los canales.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Por otro lado, el staff entrevistado, en su mayoría concuerda en que no recibe a tiempo la información necesaria para desempeñarse correctamente y comparten en que el principal medio de comunicación que usan hoy es WhatsApp y como secundario el mail. A su vez dentro del staff entrevistado, una de las profesoras expuso su descontento referido a la falta de compromiso con los horarios de las reuniones y que la información nunca le llega a tiempo.

Interpretación

CEPE Idiomas presenta actualmente desvíos en la Gestión de sus Recursos Humanos, específicamente, asociados con el servicio de capacitación, delegación-liderazgo y comunicación de sus empleados.

Con relación a lo anteriormente mencionado, se detecta que por falta de capacitación y/o planificación de la misma se producen discrepancias, lo que a su vez afecta a los resultados presentados en todos los niveles hacia la Conducción

A su vez, si bien la Conducción delegan tareas hay una falta de información necesaria por parte de los mismos para que el resultado obtenido sea el requerido. Causando una falta de autonomía en los empleados lo que impide facultar a los mismos.

El estilo de liderazgo tradicional que vienen desarrollando la Conducción no le está siendo funcional por lo cual es necesario llevar a cabo un cambio en el estilo de Conducción de manera tal de apoyar a los coordinadores en las tareas requeridas.

También existe un desvío de apreciación en cuanto a cómo está funcionando la comunicación dentro de la empresa, causado por el flujo de información y la importancia de que la misma sea clara y se respeten las interacciones para la misma y se establezcan medios formalizados de comunicación.

b. Cuestionarios

Tema 1: Identidad

Datos Obtenidos

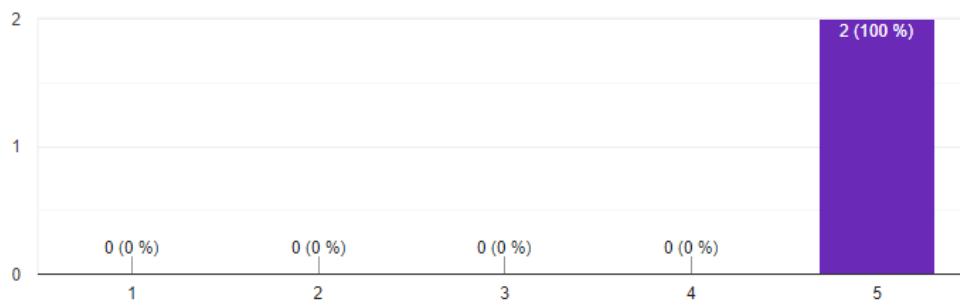
Referencia:

1. Totalmente en Desacuerdo | 2. En Desacuerdo | 3. Indeciso | 4. De Acuerdo | 5. Totalmente de Acuerdo

1. Historia

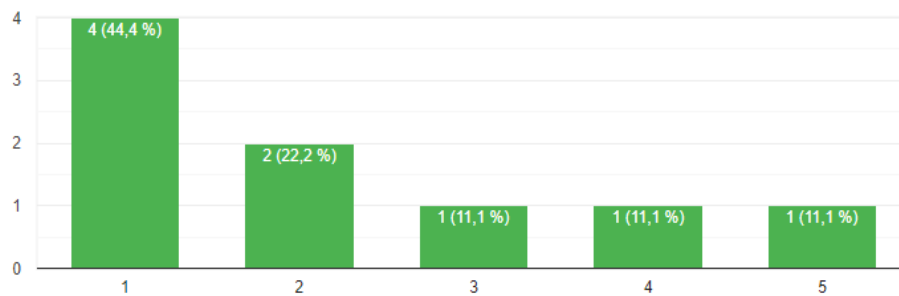
Conozco la historia del proyecto, la empresa y la visión como finalidad de este emprendimiento.

2 respuestas



Al ingresar me informaron sobre el proyecto, su concepción y existe un documento al que puedo remitirme para volver a leer sobre la misma.

9 respuestas

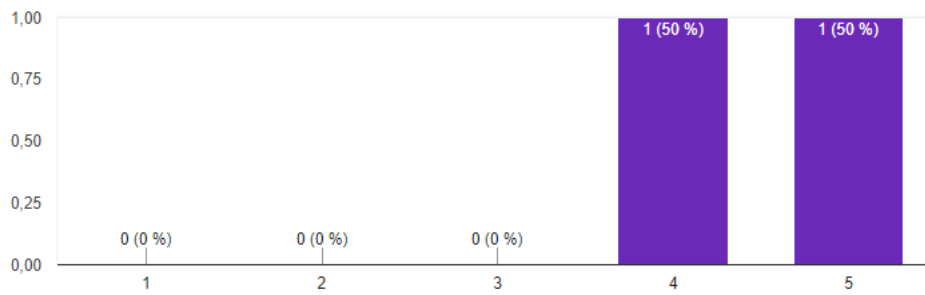


“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

2. Visión, Misión y Valores

La Visión de la empresa se encuentra alineada con los objetivos propuestos

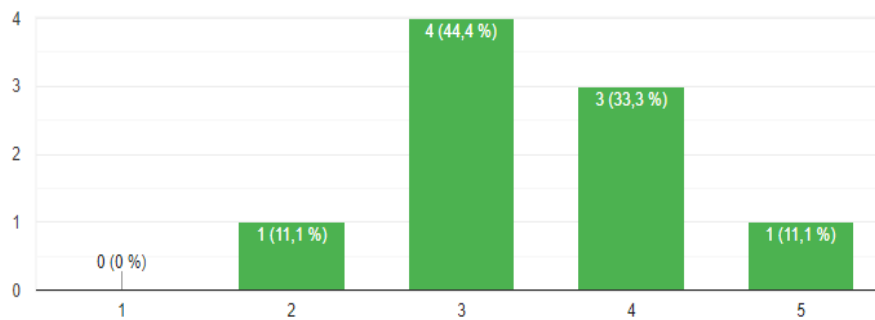
2 respuestas



Al ingresar me informaron la visión de la empresa y actuó en base a la misma.



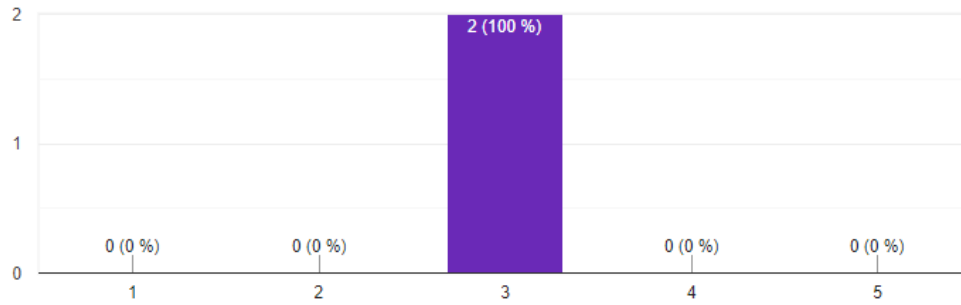
9 respuestas



“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

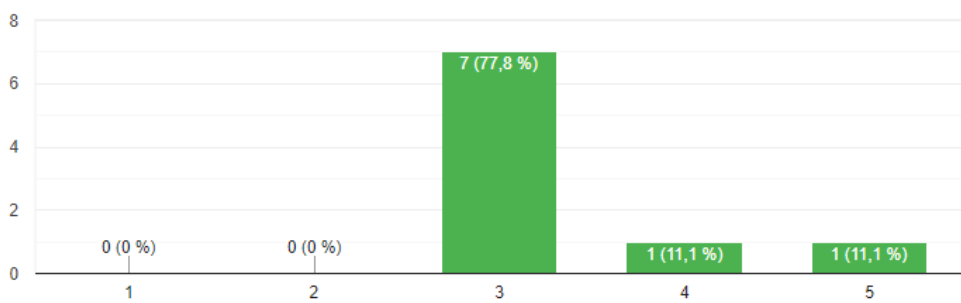
La Misión de la empresa se encuentra alineada con los objetivos propuestos

2 respuestas



Al ingresar me informaron la Misión de la empresa y actuó en base a la misma.

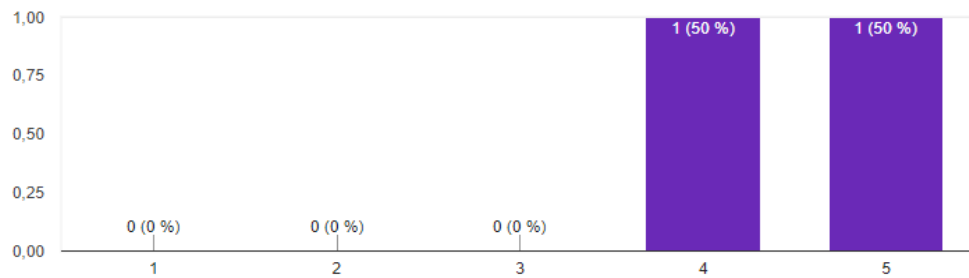
9 respuestas



“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

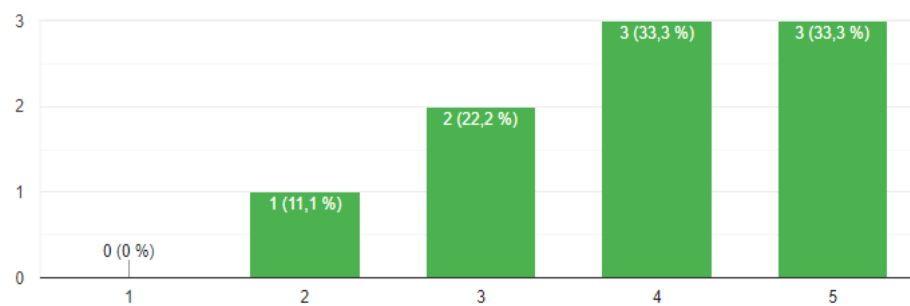
Los valores de la empresa están alineados con la visión, son representados en la práctica.

2 respuestas



La empresa promueve y pone en práctica los valores declarados

9 respuestas

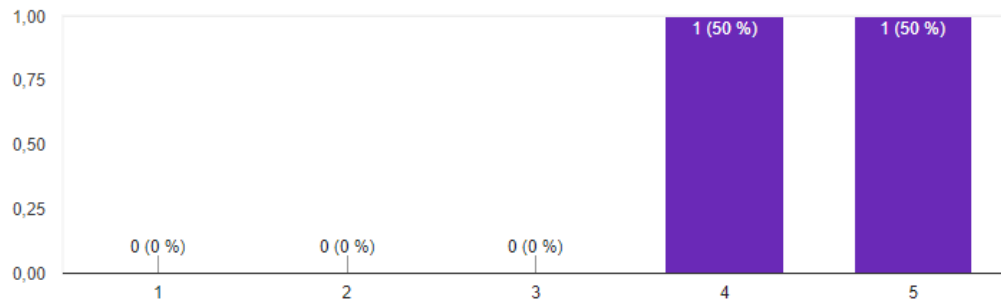


“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

3. Objetivos

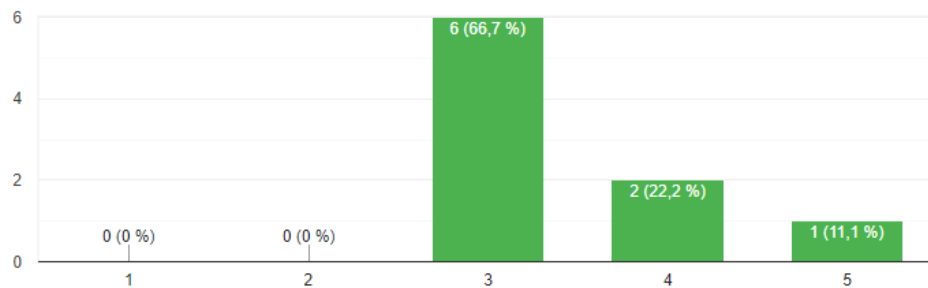
La empresa cuenta con los recursos e insumos necesarios para cumplimentar con los objetivos propuestos.

2 respuestas



Los objetivos son claros y presentados de manera oportuna por el responsable de Gestión del área

9 respuestas



Análisis

En correspondencia a la historia, los coordinadores coinciden en estar **totalmente de acuerdo** acerca del conocimiento de la historia del proyecto de CEPE Idiomas. A diferencia de los coordinadores, el staff encuestado en su mayoría está **en desacuerdo**, y un grupo menor que difiere entre la indecisión, estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Con respecto a la visión ambos coordinadores están **de acuerdo** en que la misma está alineada con los objetivos propuestos. El staff encuestado, presenta dos posturas marcadas, un grupo que dice estar **indeciso** y otro que está **de acuerdo** con lo propuesto sobre la información recibida a cerca de la visión sobre la empresa y a su vez se puede apreciar una persona en desacuerdo.

Sobre la misión y su alineación con los objetivos propuestos, el total de los encuestados tanto del grupo de los coordinadores como del staff muestra una postura marcada de **indecisión** respecto al tema y una minoría con tendencia al acuerdo.

En cuanto a los valores de la empresa, los coordinadores muestran una tendencia al **acuerdo**, acerca de la alineación de la temática con la visión y si su representación en la práctica. El staff encuestado por su parte tiene una inclinación notable hacia el **acuerdo**, un grupo pequeño indeciso y una persona en desacuerdo acerca de si la empresa promueve y pone en práctica los valores declarados.

Con relación a los objetivos, los coordinadores mostraron estar de **acuerdo** con la idea de que la empresa cuenta con los recursos necesarios para cumplirlos. En el caso del staff la mayoría se presenta **indeciso** respecto a la claridad de los objetivos, con una minoría que se inclina hacia el acuerdo.

Interpretación

A partir del análisis se puede apreciar que CEPE Idiomas no está logrando transmitir en una misma línea la historia, visión, misión, valores, objetivos de la empresa hacia sus niveles de mando medio y bajo. Todo esto se produce debido a que la Conducción y niveles medios no están contando con las herramientas y conceptos necesarios para trasladar de manera clara y precisa las temáticas tratadas en este apartado hacia sus empleados. Si la Conducción no crea un mecanismo disciplinario, riguroso y completo para convertir sus aspiraciones en acciones visibles en todos los procedimientos que se ejecutan y sentidos por parte de los empleados, entonces se crean más planes visionarios de los que se ejecutan, se declaran más objetivos de los que se cumplen y así los planes estratégicos quedan olvidados en un cajón.

Tema 2: Estructura Organizativa

Datos Obtenidos

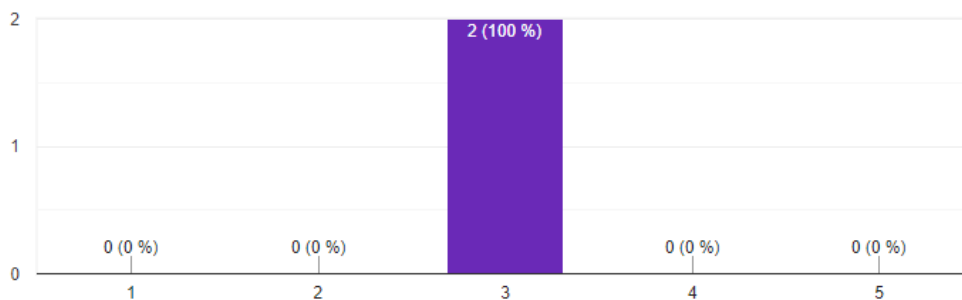
Referencia: 1. Totalmente en Desacuerdo | 2. En Desacuerdo | 3. Indeciso | 4. De Acuerdo | 5. Totalmente de Acuerdo

1. Organigrama.

El Organigrama de la empresa se encuentra actualizado, es representativo de la estructura y estrategia de la empresa.



2 respuestas

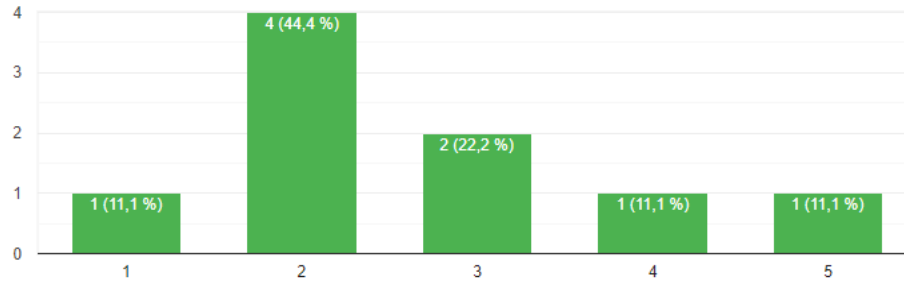


“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Al ingresar me mostraron el organigrama de la empresa y el área a la cual pertenezco



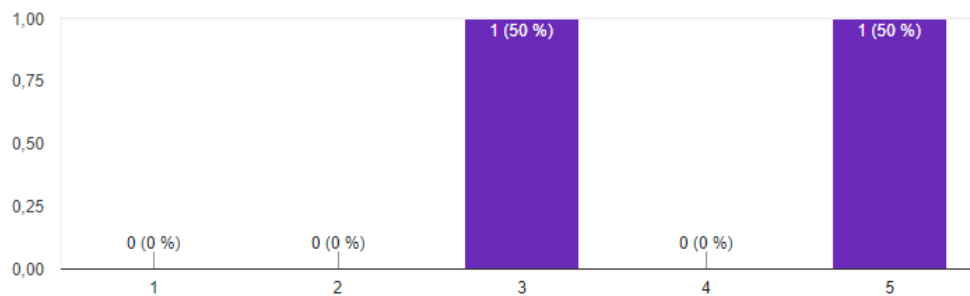
9 respuestas



2. Roles y Funciones

Al crear un nuevo puesto de trabajo o área, se lleva un a cabo un análisis estratégico de su finalidad y aporte a la empresa

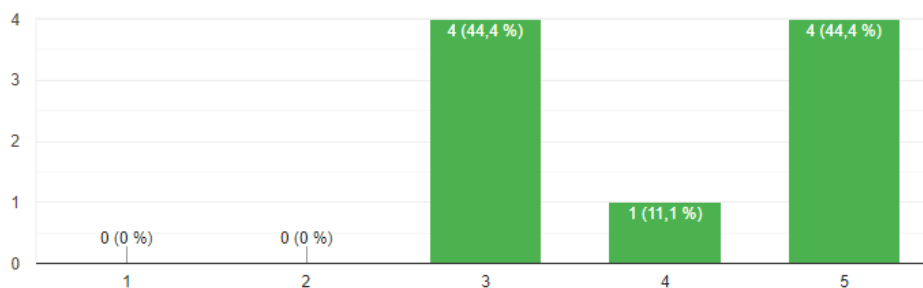
2 respuestas



La descripción y alcance de mi puesto de trabajo coincidió con mi actividad diaria.



9 respuestas



Análisis

En referencia a los coordinadores encuestados se observa que el total de ellos coincide en la **indecisión** respecto al Organigrama, su actualización y representatividad de su estructura y estrategia. Con respecto al Staff se puede apreciar una variedad de respuestas con una inclinación de los encuestados a estar **en desacuerdo**, también se puede ver un grupo que presenta **indecisión** y otro que se encuentra **de acuerdo** sobre el conocimiento del organigrama y el área a la que fue asignado.

En cuanto a Roles y Funciones, los coordinadores, muestran dos posiciones diferentes ya que mientras uno está **totalmente de acuerdo**, el otro está **indeciso** sobre el análisis estratégico al crear un puesto. Por otro lado, el Staff muestra dos posturas marcadas, una de ellas presenta una tendencia hacia el **acuerdo** en que la descripción y el alcance del puesto coincide con su actividad diaria, mientras que la otra esta **indecisa** con respecto a la temática.

Interpretación

A partir del análisis anterior se puede apreciar que en CEPE Idiomas existen desvíos con respecto a la estructura que existe actualmente, la estructura que perciben los empleados como real, y la estructura requerida en base a las necesidades de la empresa, sumado a esto, la no oficialización y diseño de la estructura formal de la organización. A su vez también se observan desvíos en los roles y funciones que existen en la misma, ya que la empresa a la fecha no tiene definido un proceso claro de análisis y descripción de puestos los cuales le permitan definir y delimitar los roles institucionales necesarios para cumplir con las expectativas y objetivos de la empresa. Esto a su vez no es un pormenor, ya que los roles institucionales establecen las conductas y/o accionar de los empleados y plasman las obligaciones y responsabilidades de los mismos, es decir, establecen las conductas prescriptas las cuales a futuro formaran parte del organigrama y estructura formal de la empresa y de su manual de funciones.

Tema 3: Gestión de Recursos Humanos

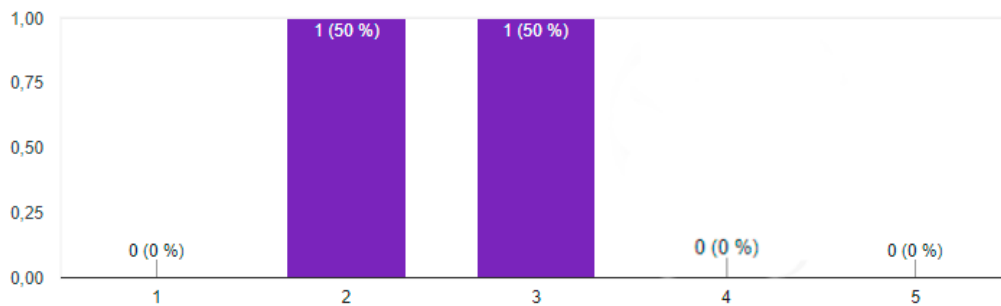
Datos Obtenidos

Referencia: 1. Totalmente en Desacuerdo | 2. En Desacuerdo | 3. Indeciso |
4. De Acuerdo | 5. Totalmente de Acuerdo

1. Capacitación

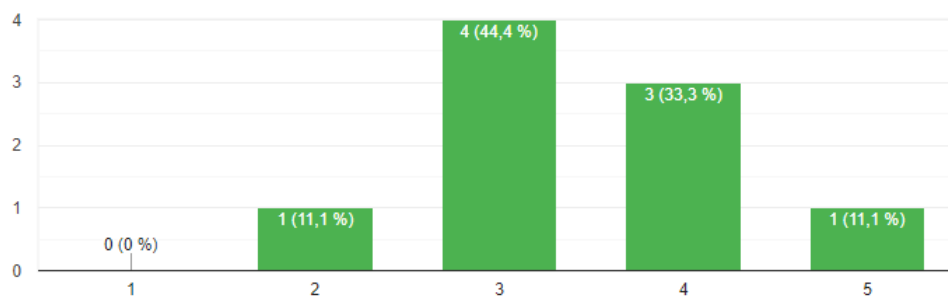
Existe una planificación con respecto a las necesidades de capacitación detectadas en el staff.

2 respuestas



La empresa nos capacita constantemente

9 respuestas

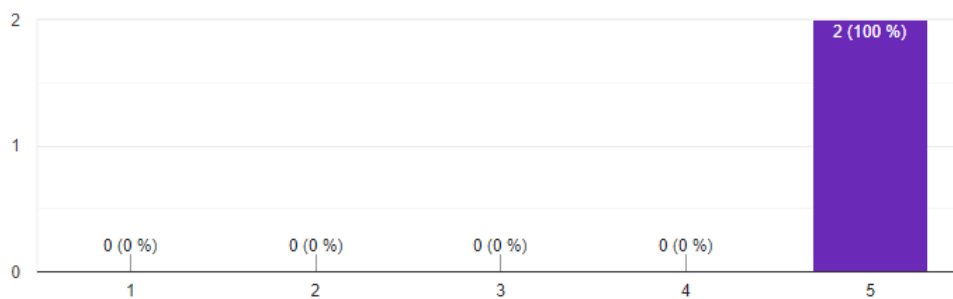


“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

2. Delegación de Tareas.

Existe cooperación e integración entre los gerentes y nosotros al momento de tomar decisiones importantes.

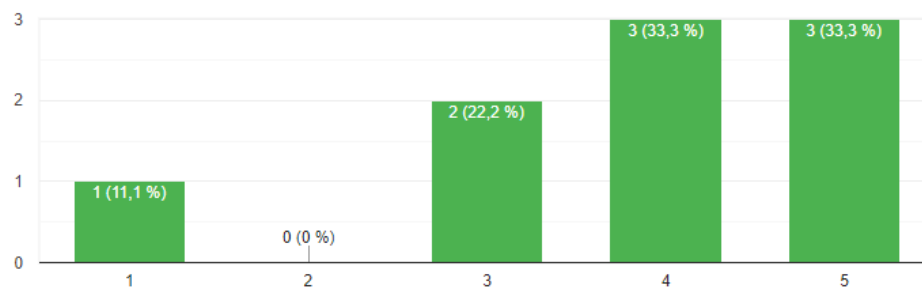
2 respuestas



Los encargados de área se preocupan por fomentar el trabajo en equipo y mantener niveles altos de motivación



9 respuestas

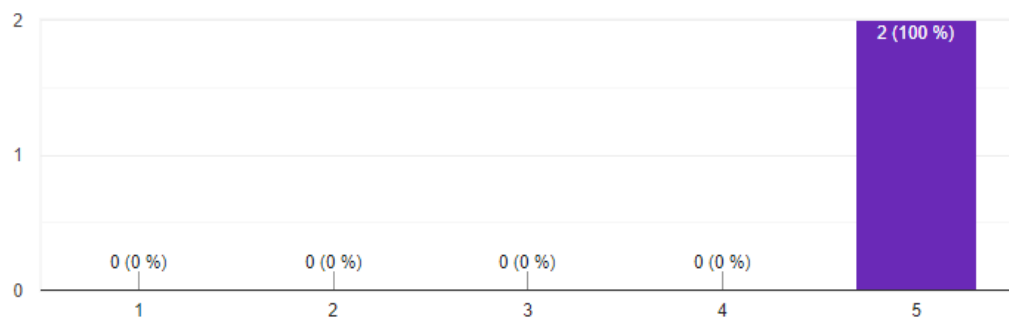


“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

3. Liderazgo

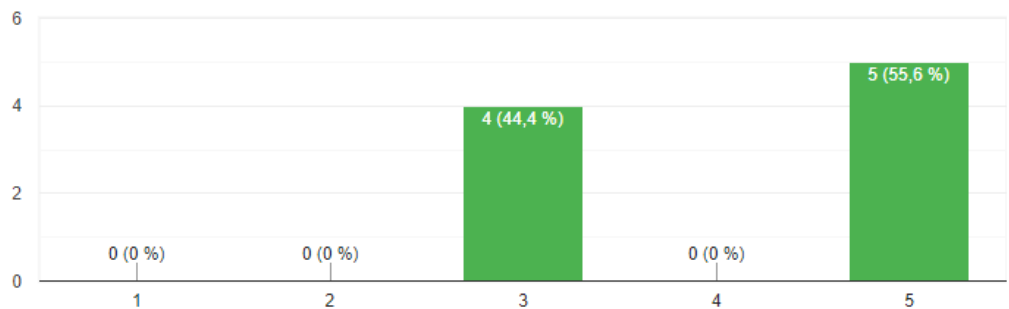
Existe un ambiente de confianza y colaboración entre los gerentes y nosotros.

2 respuestas



Estoy satisfecho con las relaciones que existen entre los miembros y con mis responsables de Gestión.

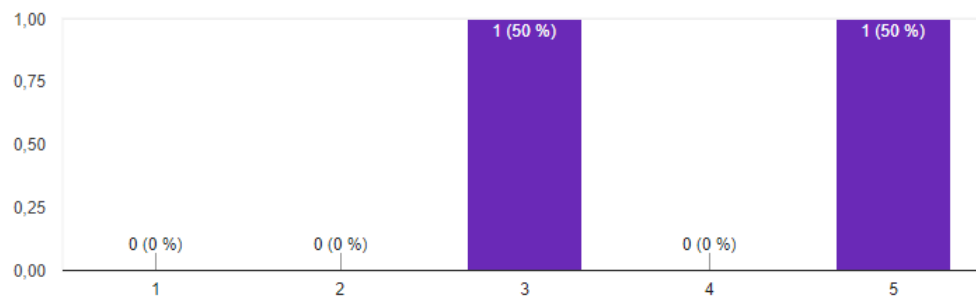
9 respuestas



4. Comunicación.

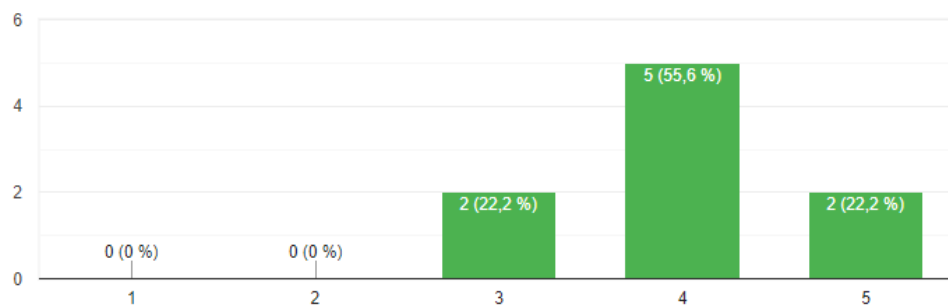
Se invierte constantemente en planes y actividades para mejorar la comunicación interna y externa de la empresa.

2 respuestas



Existe una comunicación fluida entre los encargados de área y sus colaboradores.

9 respuestas



Análisis

Con respecto a la capacitación, se puede apreciar que los coordinadores dejan a la vista dos posturas diferentes, en la cual uno de ellos está en desacuerdo y otro que se encuentra indeciso en cuanto a la existencia de planificaciones de capacitación con respecto a las necesidades detectadas. Por su parte el Staff presenta variabilidad en las respuestas obtenidas, que van desde el desacuerdo hasta estar totalmente de acuerdo, pero a su vez, se puede

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

apreciar que la mayoría de los encuestados se encuentran en una posición de indecisión y otro grupo de acuerdo.

Acerca de la delegación de tareas, los coordinadores mostraron una respuesta unánime estando totalmente de acuerdo con la cooperación e integración entre la Conducción y ellos al momento de tomar decisiones importantes. En el caso del staff encuestado hay dos opiniones marcadas, un grupo estando totalmente de acuerdo y el otro indeciso sobre la satisfacción con las relaciones que existen entre ellos y los responsables de gestión.

Sobre el liderazgo en la empresa, los coordinadores están totalmente de acuerdo con que existe un ambiente de confianza y colaboración entre la Conducción y ellos. Con respecto a el staff muestran una tendencia al acuerdo acerca de la preocupación de sus encargados en fomentar el trabajo en equipo y mantenerlos motivados, aunque dos de ellos se muestran indecisos y uno está totalmente en desacuerdo con lo anterior mencionado.

En cuanto a la variable de comunicación, los coordinadores se mostraron, uno de ellos indeciso y el otro totalmente de acuerdo, sobre la inversión en planes y actividades para mejorar la comunicación de la empresa. El staff encuestado presenta en su mayoría un acuerdo y una minoría indecisa con la existencia de una comunicación fluida entre los encargados de área y sus colaboradores.

Interpretación

Con respecto al subtema capacitación se observó que la empresa no realiza una planificación clara de la misma, lo que genera que CEPE Idiomas se encuentre con dificultades en la implementaciones de sus proyectos, ya que la capacitación como servicio interno de la organización permite disminuir la brecha entre lo que la empresa le requiere al puesto y lo que el puesto le requiere a la persona para el logro de los objetivos, con lo cual no se estarían mitigando las

**“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”**

necesidades del personal para realizar su tarea, ya sean estas por discrepancia, cambio y/o incorporación.

Con respecto a la Delegación y Liderazgo podemos observar que en CEPE Idiomas se fomenta la delegación de tareas y el trabajo en equipo, pero es necesario que CEPE acompañe lo anterior con un Liderazgo el cual les permita situarse en base a las necesidades y desarrollo de sus empleados, ya que en algunos casos existen diferencias entre lo que los empleados piensan sobre la delegación de tareas, si bien no es la mayoría, pero es importante que todo el staff de trabajo pueda desarrollarse mancomunadamente.

En cuanto a la comunicación es importante que todos los integrantes de CEPE Idiomas tengan una opinión unánime en cuanto a cómo se desarrolla y fluye la misma en la empresa, ya que mediante esta se informan actividades, objetivos, planificaciones, metas, procedimientos, etc., con lo cual es importante que la misma en, todas sus direcciones, sea clara, específica y concisa de manera tal que brinden valor agregado a la toma de decisiones.

c. Análisis Documental

Tema 1: Identidad

Datos Obtenidos

Figura 4: Extracto de la Historia de CEPE Idiomas.

SOBRE CEPE:

CEPE Idiomas fue fundada en septiembre de 2010, como respuesta a la necesidad de contar, en nuestro medio, con una escuela enfocada y especializada en el idioma Portugués y la Cultura del pueblo brasileño.

Una vez alcanzado y consolidado ese objetivo, y ante la creciente demanda de nuestros alumnos y conocidos, incorporamos la enseñanza del idioma Inglés.

Tiempo después, y motivados por los lazos establecidos con instituciones de Brasil y otros países, comenzamos con programas de intercambio para el aprendizaje de la lengua Española.

Actualmente, contamos con un plantel de profesionales de excelencia en cada área, que garantiza el proceso de aprendizaje, siempre regido por el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER).

**“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”**

Fuente: Dirección CEPE Idiomas.

Figura 5: Extracto de la Misión y Visión de CEPE Idiomas.

NUESTRA MISIÓN

La misión de CEPE Idiomas es brindar una enseñanza de alta calidad, aliada a una metodología dinámica, con profesores calificados y motivados, nativos –en casos de idiomas Portugués y Español–, en un ambiente agradable, donde buscamos transmitir a nuestros alumnos las costumbres y la manera de ser de la comunidad de la lengua estudiada, además de difundir su cultura como parte de la integración entre alumno e idioma.

VISIÓN

La visión de CEPE Idiomas es ser referencia de idiomas en Córdoba y Argentina, con un equipo en constante formación y especialización, centrados en lograr que el alumno crezca tanto en su nivel académico, como humano y cultural.

Fuente: Dirección CEPE Idiomas.

Figura 6: Extracto de los Valores declarados de CEPE Idiomas.

VALORES

• RESPETO

Respetamos las diferencias individuales y valoramos la importancia de la persona como ser humano.

• HONESTIDAD

Incrementamos los valores de la justicia y la verdad, actuando de manera justa, decente y equitativa en todos los aspectos.

• CALIDAD

Mejoramos día a día para nuestros estudiantes, actualizando nuestros conocimientos y métodos de enseñanza.

• EFICENCIA Y EFICACIA

Trabajamos de manera eficiente, cuidando la atención brindada a nuestros alumnos y la calidad de los servicios de enseñanza para que, tanto nuestro instituto como nuestros estudiantes, alcancen los objetivos deseados.

• COMPROMISO

Estamos comprometidos en ofrecer una enseñanza de alta calidad a cada uno de nuestros alumnos de manera dinámica y accesible.

Fuente: Dirección CEPE Idiomas.

**“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”**

Figura 7: Extracto de los servicios provistos en las instalaciones de CEPE Idiomas.

INSTALACIONES

CEPE Idiomas está ubicado en pleno centro de la ciudad de Córdoba, en una de sus principales avenidas, al lado de la iglesia Santo Domingo y cerca de la gran mayoría de los puntos turísticos e históricos de la ciudad.

Debido a nuestra ubicación central, posibilitamos el acceso directo para todas las zonas, con paradas de colectivos y otros medios de transporte a 50 metros.

Las aulas reciben abundante luz natural y contamos con una amplia terraza con una hermosa vista donde realizamos actividades extracurriculares.

Además de esto, contamos con:

- Biblioteca y videoteca con acceso gratuito (en horario escolar y extra escolar).
- Acceso a zona WIFI gratis.
- Sala de proyección.
- Servicio de apoyo al estudiante en sus necesidades curriculares.
- Cafetería con disponibilidad de café, té, mate, y galletas en todo momento.
- Servicio de asistencia en trámites para estudiantes extranjeros.

Fuente: Dirección CEPE Idiomas.

Figura 8: Extracto de la documentación de la Filosofía de CEPE Idiomas



CEPE IDIOMAS

FILOSOFIA CEPE Idiomas

MISIÓN

La misión de CEPE Idiomas es brindar una enseñanza de alta calidad, aliada a una metodología dinámica, con profesores calificados y motivados, nativos –en casos de idiomas portugués y español-, en un ambiente agradable, donde buscamos transmitir a nuestros alumnos las costumbres y la manera de ser de la comunidad de la lengua estudiada, además de difundir su cultura como parte de la integración entre alumno e idioma.

VISIÓN

La visión de CEPE Idiomas es ser referencia de idiomas en Córdoba y Argentina, con un equipo en constante formación y especialización, centrados en lograr que alumno crezca tanto en su nivel académico humano y cultural.

VALORES

RESPETO

Respetamos las diferencias individuales y valoramos la importancia de la persona como ser humano.

HONESTIDAD

Incrementamos los valores de la justicia y la verdad, actuando de manera justa, decente y equitativa en todos los aspectos.

CALIDAD

Mejoramos día a día para nuestros estudiantes, actualizando nuestros conocimientos y métodos de enseñanza.

EFICIENCIA Y EFICACIA

Trabajamos de manera eficiente, cuidando la atención brindada a nuestros alumnos y la calidad de los servicios de enseñanza para que tanto nuestro instituto como nuestros estudiantes alcancen los objetivos deseados.

Compromiso: Estamos comprometidos en ofrecer una enseñanza de alta calidad a cada uno de nuestros alumnos de manera dinámica y accesible.

METODOLOGIA DE ENSEÑANZA

En CEPE idiomas el aprendizaje es de manera vivencial e interactiva. Nuestro método de enseñanza permite al alumno adquirir el dominio de la lengua a través de las cuatro habilidades básicas del proceso de aprendizaje: oír, hablar, leer y escribir, propiciando también el conocimiento de aspectos de la cultura y modo de vida.

Para alcanzar esta meta, utilizamos todos los medios disponibles como:

1

Fuente: Dirección CEPE Idiomas.

Figura 9: Extracto de las Alianzas Estratégicas de CEPE Idiomas.



CEPE IDIOMAS

Lecturas e interpretación de textos encontrados en libros, revistas, periódicos que abordan temas actuales, audios, películas, videos y redacción de textos, exposiciones orales, discusiones de temas, simulación de roles, improvisaciones, actividades lúdicas y canciones.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Universidad Tecnológica Nacional (UTN)

CEPE Idiomas cerró recientemente un Convenio con el Instituto Nacional Superior del Profesorado Técnico (INSPT) de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), a través del cual, quienes aprueben el examen correspondiente, obtendrán un Certificado Oficial de Validez Nacional, otorgado por dicha universidad.

Instituto Cervantes de España

Cepe Idiomas está cerrando un Convenio con el Instituto Cervantes, a través del cual se convierte en Centro Examinador del Examen Internacional SIELE (Servicio Internacional de Evaluación de la Lengua Español)

INSTALACIONES

CEPE Idiomas está ubicado en pleno centro de la ciudad de Córdoba, en una de sus principales avenidas, al lado de la iglesia Santo Domingo y cerca de la gran mayoría de los puntos turísticos e históricos de la ciudad.

Debido a nuestra ubicación central, posibilitamos el acceso directo para todas las zonas, con paradas de colectivos y otros medios de transporte a 50 metros.

Las aulas reciben abundante luz natural y contamos con una amplia terraza con una hermosa vista donde realizamos actividades extracurriculares.

Además de esto, contamos con:

- Biblioteca y videoteca en portugués y español con acceso gratuito (en horario escolar y extra escolar).
- Acceso a zona WIFI gratis.
- Sala de proyección.
- Servicio de apoyo al estudiante en sus necesidades curriculares.
- Cafetería con disponibilidad de café, té, mate, y galletas en todo momento.
- Servicio de asistencia en trámites para estudiantes extranjeros.
- Área protegida

Fuente: Dirección CEPE Idiomas.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Análisis

A partir de los documentos analizados con respecto al subtema Historia, pudimos observar que la misma se encuentra reflejada y detallada en la página web, pero no así, en sus redes sociales y establecimiento físico.

Así mismo la Visión, Misión, y Valores de CEPE Idiomas se definen de manera completa en un documento escrito y a su vez se replican en la página web. Además, solo se pueden apreciar referente a los valores frases acotadas en el establecimiento.

Con respecto a los objetivos no hemos encontrado ningún documento en donde se vean definidos específicamente.

Interpretación

En CEPE Idiomas su idea, proyecto e historia no son suficientemente explícitos y compartidos por todos los involucrados, y como resultado no se cuenta con las conductas necesarias para dar cumplimiento a las metas diseñadas y establecidas. Y además al no contar con objetivos específicamente definidos y compartidos con los integrantes de la empresa los mismos no logran identificarse y comprometerse con el proyecto.

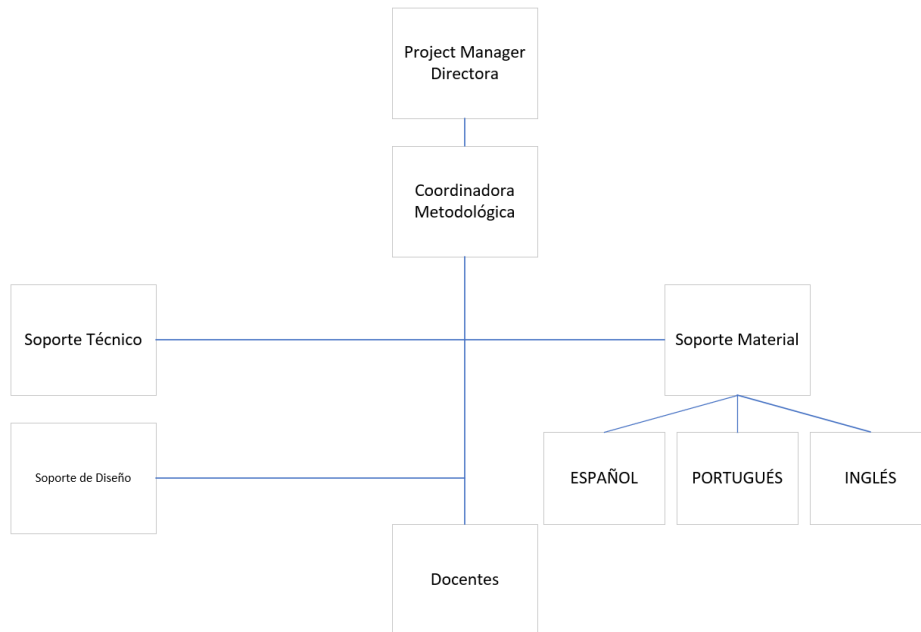
Tema 2: Estructura Organizativa

Datos Obtenidos

1. Organigrama.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Figura 10: Organigrama elaborado por la Conducción de CEPE Idiomas



Fuente: Dirección CEPE Idiomas

Figura 11: Informe correspondiente a las funciones del personal del mes de Julio del 2020.

7. De las funciones del personal.

Hasta el momento se han designado funciones a parte del personal que formará parte de Cepe-Online, pero queda pendiente formalizar una estructura, con todo el personal existente, visualizar una estructura a futuro, cuantificar vacantes, determinar funciones específicas para cada integrante del equipo, plasmar estas funciones en formatos que deben determinarse, crear departamentos y realizar una cadena de valores que contenga la relación y procesos departamentales. **Responsables: Oscar Montaña, Fatima Vieira y Eucaris Rodríguez.**

Con respecto a este punto de las funciones, es importante destacar que se han creado nuevas funciones dentro del equipo, tales como: en el área de finanzas, tenemos a Jhonathan Ormeño y con la responsabilidad del material extra de la plataforma así como la revisión general de la misma, conjuntamente con mi persona, está Guadalupe Burgos, además tenemos personal dedicado a la creación de material para la plataforma e-learning, como Daniela Sosa y Jonathan Montaña en la carga del material y Sheila Aiadna Montaña, además de sus funciones habituales, estará a cargo de la elaboración de los certificados y el manejo de información de cumpleaños tanto del personal Cepe como del alumnado (esto se detallará en el cierre de agosto).

Fuente: Dirección CEPE Idiomas.

2. Roles y Funciones.

Figura 12: Proyecto de Formulario de Descripción de funciones CEPE Idiomas.



I.- IDENTIFICACION

- TITULO DEL PUESTO:
- TITULO DEL PUESTO SUPERVISOR:
- GERENCIA / DEPARTAMENTO:

II.- MISION

--

III. - RESPONSABILIDADES (MACRO / GENERALES)

--

IV.- PERFIL / REQUERIMIENTOS

--

V.- ELABORACION Y APROBACION

ELABORADO	APROBADO	FECHA:
Nombre:	Nombre:	
Firma:	Firma:	

Fuente: Dirección CEPE Idiomas

Figura 13: Continuación del Proyecto de instructivo.



INSTRUCTIVO

I.- IDENTIFICACION

- TITULO DEL PUESTO: Tal como aparece en el organigrama aprobado
- TITULO DEL PUESTO SUPERVISOR: Tal como aparece en el organigrama aprobado
- DEPARTAMENTO / REGION: Se refiere departamento específico al cual pertenece, así como al área geográfica

II.- MISION

Se debe expresar en forma breve y precisa la razón por la cual existe el puesto en la organización, especificando ¿Qué hace?, ¿De que medios/actividades se vale para realizar la actividad y ¿Qué resultados se esperan que agreguen valor a la organización?

III. - RESPONSABILIDADES (MACRO / GENERALES)

1. Se derivan de la misión del puesto y constituyen la fuente de información para entender la complejidad y el impacto que tiene cada responsabilidad sobre la organización.
2. Se estima que la mayoría de los puestos tengan alrededor de 8 (ocho) responsabilidades principales y diferentes, y cada una de ellas debe contener ¿Qué se debe hacer? y ¿Qué actividades (no tareas) debe cumplir?, para lograr los objetivos asociados a la misión.
3. Las responsabilidades macro/generales son aquellas relacionadas directamente con el puesto dentro de la organización el cual se está describiendo, ya que existen responsabilidades sobreentendidas que no requieren ser enunciadas.

IV.- PERFIL / REQUERIMIENTOS

Se debe mencionar la instrucción académica requerida por la academia para poder ejercer el cargo, dominio de idiomas diferentes al español; conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas asociadas a un área funcional, especialidad o disciplina, que son necesarias para desempeñar los puestos en su más alto nivel; conjunto de características personales, subyacentes en el individuo, relativas al rol social, imagen de si mismo (actitudes y valores), rasgos de carácter y motivaciones. Toda esta información enmarcada a los requerimientos de la organización para que el personal pueda cumplir con sus funciones.

Fuente: Dirección CEPE Idiomas.

Análisis

Del material provisto por la empresa y con respecto al primer subtema **Organigrama**, se advirtió la existencia de un organigrama realizado en base al proyecto de clases virtuales que está llevando adelante la empresa, pero a su vez no nos brindaron un documento oficial donde se visualice el organigrama formal de la empresa en su contexto actual.

Del material provisto por la empresa y con respecto al segundo subtema **Roles y Funciones**, se puede observar que la empresa dispone de un modelo de formulario para formalizar los perfiles de puesto de la misma, pero no se pudo encontrar prueba de su implementación.

A su vez en informes realizados por la coordinadora, pudimos observar que se informaba de la ausencia de una estructura formal, determinación de funciones específicas para cada integrante y la creación de departamentos y sus relaciones.

Interpretación

En base a lo observado al primer subtema, organigrama, podemos decir que en CEPE Idiomas existe una contradicción entre la estructura presunta y existente, y la estructura formal y requerida; Estas dos últimas deberían estar en sinergia con las primeras a fin de evitar problemas, conflictos o desajustes en la organización y sus procedimientos.

Con respecto al segundo subtema, Roles y Funciones, podemos deducir que, en CEPE Idiomas, los coordinadores no cuentan con los conocimientos teóricos y metodológicos para implementar de manera controlada los procesos de descripción y análisis de puestos, de manera tal de poder especificar los perfiles de puestos que operan en la empresa en conjunto con sus requisitos, responsabilidades y exigencias intelectuales para los ocupantes de los mismos

Tema 3: Gestión de Recursos Humanos

Datos Obtenidos

CAPACITACIÓN

Figuras 14 y 15: Correspondientes al Informe de capacitación del personal del mes de Julio del 2020.

6. Capacitación del personal

Actualmente se encuentran dos docentes (Luciana Arias y Daniela Sosa), realizando el nivel principiante (A1) de portugués, bajo la tutela de la profesora Marcia Nunes, profesional de la institución. Se dictó capacitación zoom a la profesora Karine Oliveira. Cabe destacar, que se debe realizar un cronograma de capacitación, considerando las debilidades y necesidades del personal, para mitigar fallas en el proceso. **Responsables: Eucaris Rodríguez, bajo la supervisión de: Oscar Montaña y Fátima Vieira.**

DEPARTAMENTO DE VENTAS – CÓRDOBA:

1. Estamos en proceso de contratación de un representante de ventas en Córdoba. A idea es utilizar el mismo mecanismo de ventas usado en Brasil. Guilherme estará responsable por la capacitación.

Fuente: Dirección CEPE Idiomas

DELEGACIÓN – LIDERAZGO

Figura 16: Imagen extraída del Informe del mes de Julio del 2020 y Extracción del Informe mensual y semanal de CEPE Idiomas

**“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”**

9. Plataforma interactiva Cepe - online.

Actualmente se encuentra un equipo centrado en la elaboración de lo que será nuestra plataforma interactiva destinada a la enseñanza bajo el sistema e-learning. Guadalupe Burgos y mi persona construimos una unidad modelo para mostrar e indicar al equipo de profesoras la manera, tipos de ejercicios, estructura, base académica, etc. Este grupo de profesoras está conformado por: Heliana Pieríni, Romina Gauna y Luciana Arias. En la parte de carga del material están Daniela Sosa y Jonathan Ormeño, cabe destacar que al mando de este equipo se encuentra el señor Oscar Montaña como coordinador técnico. Actualmente, las profesoras han suministrado la primera unidad del respectivo nivel que le fue asignada a cada una, sin embargo, durante la revisión de las mismas, decidimos tomar como modelo referencial la unidad elaborada por la profesora Romina Gauna y elaborar una serie de normas y/o recomendaciones para la realización de este material, basadas tanto en la parte académica, como en la parte técnica. Se redactó un documento en consenso con mi persona, la directora de la institución y la profesora Guadalupe Burgos, quien conjuntamente conmigo, coordina la elaboración de este material y la revisión del mismo.

Fuente: Dirección CEPE Idiomas

COMUNICACIÓN

Figura 17: Imagen extraída del Informe semanal de Julio del 2020.

2. Informe semanal - Coordinación (Informes adjuntos)

Todos los lunes la coordinadora nos envía un informe con un resumen de la semana con las actividades realizadas por ella, por los docentes y todos los involucrados, además de informar los avances en nuestros proyectos.

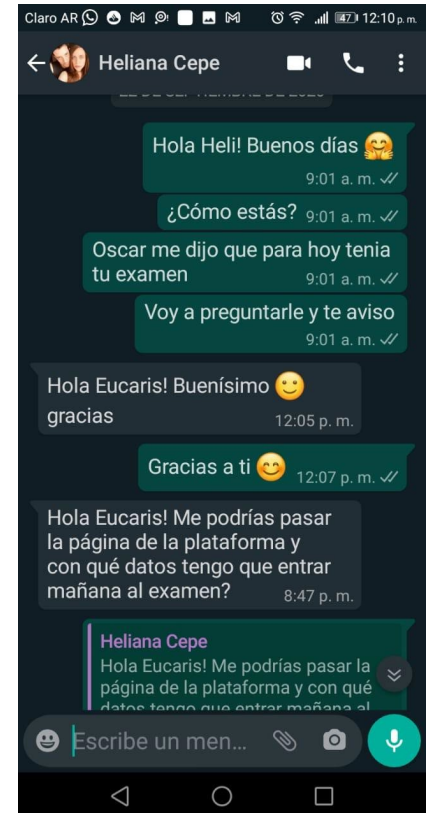
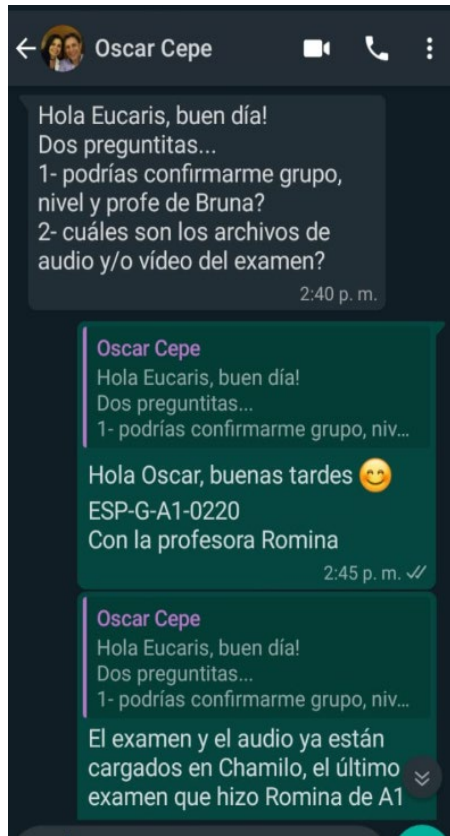
3. Informe mensual – Coordinación (Informes adjuntos)

El primer día hábil de cada mes la coordinadora nos envía las principales informaciones referentes al mes anterior y la asistencia de alumnos, desempeño del cuerpo docente y avances de nuestros proyectos.]

Fuente: Dirección CEPE Idiomas

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Figuras 18, 19 y 20: Imágenes de conversaciones compartidas por uno de los miembros de CEPE Idiomas.



Fuente: Dirección CEPE Idiomas

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Figura 21: Extracto del Informe semanal de CEPE Idiomas correspondiente a septiembre de 2020.

Coordinación Metodológica de Cepe - Online

Informe Semanal del 07 al 14/09/2020

ASUNTO: INFORME DE PROGRESO SEMANAL PARA: FÁTIMA VIEIRA (DIRECTORA ACADEMICA DE CEPE IDIOMAS)	CODIGO N° CEPE-009
ELABORADO POR: EUCARIS RODRÍGUEZ	FECHA: 14/09/2020

A continuación se describen las actividades desarrolladas por Eucaris Rodríguez y Guadalupe Burgos, asociadas al avance de la creación de la estructura de la plataforma e-learning de Cepe – Idiomas.

Puntos Relevantes

1. Las profesoras Romina Gauna, Heliana Pierini y Luciana Arias entregaron la primera unidad correspondientes a los niveles asignados a cada una. **Ya suministraron otras unidades**
2. Se les comunicó a las profes que nos encontrábamos realizando correcciones, se les explicó a groso modo algunos cambios que debían hacer, pero se les notificó que se les enviaría un email donde se resaltaban puntos importantes a considerar al momento de realizar el material para la plataforma. **Se les envió un email explicativo, con las normas y puntos importantes a considerar al realizar el material para la plataforma.**
3. Revisé con Guadalupe la estructura de la parte gramatical del material extra continuamos trabajando con las lecciones del nivel 1 para impartir las clases online. Está pendiente acordar una reunión con Guadalupe para hablar acerca de ese material. **Se realizó una reunión con Guadalupe, en la que se revisó parte del material extra, la dirección conjuntamente con la coordinación, acordó finalizar con la parte gramatical que le compete a la profesora Guadalupe Burgos, detener el material extra y centrarnos en la revisión de las unidades suministradas por las profesoras, para lo cual se pedirá apoyo a la profesora Romina Gauna, pero sin que esta emita comentarios directamente a las docentes, sino a través de la coordinación.**

Fuente: Dirección CEPE Idiomas

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Figura 22: Continuación del extracto perteneciente al Informe semanal de CEPE Idiomas correspondiente a septiembre de 2020.

12. Funcionamiento de formatos controladores.

Los formatos controladores diseñados y elaborados por la coordinadora metodológica Eucaris Rodríguez, para llevar el control del proceso online a lo largo de nuestro funcionamiento, están funcionando de una manera óptima, permitiendo hacer un seguimiento de las actividades realizadas por nuestras profesoras y observar el progreso de nuestros estudiantes, sin embargo es una forma “rudimentaria” de llevar este control, razón por la cual se estima que en un futuro a mediano plazo, los mismos puedan ser sustituidos por controles automáticos que faciliten el trabajo de nuestro personal. Se han realizado modificaciones en los formatos, atendiendo a las necesidades expuestas por los usuarios, en este caso las profesoras, también se han creado los formatos correspondientes a los nuevos cursos incorporados durante este período, tanto de clases personalizadas como grupales.

Fuente: Dirección CEPE Idiomas

Análisis

Referido al primer subtema **Capacitación**, y en base a la documentación que se recibió por, parte de la empresa, se pudo observar que la misma ha brindado diversas capacitaciones de tipo puntual o que no formaban parte de un plan de capacitación, ya que el mismo estaba pendiente de elaboración. Reforzando lo anterior, no pudimos corroborar y no se recibió por parte de la empresa ningún documento formal que haga referencia a un pedido de capacitación, necesario para tener en cuenta las necesidades del área, habilidades y conocimientos a reforzar o generar, más allá de haber mencionado en documentos la necesidad de generar un cronograma de capacitación considerando debilidades y necesidades de la misma.

Con respecto a los subtemas Delegación-Liderazgo y en base a los informes recibidos se pudo observar, que la Conducción delegan las tareas, y la

elaboración de procesos y materiales de estudio en sus coordinadores y docentes que forman parte del staff.

Por último y con referencia a la **Comunicación** se pudo observar la existencia de informes en medios escritos formales (Comunicación Ascendente/descendientes), comunicaciones asincrónicas vía mail (Canal Formal) y vía WhatsApp (Canal Informal).

Interpretación

Con relación a la capacitación, es importante destacar el apoyo político existente actualmente en la empresa, como uno de los factores necesarios para llevar a cabo un plan de capacitación, el cual debe ser elaborado y fundamentado en base a normas y procedimientos ya establecidos, que aseguren la calidad en el desarrollo de esta temática, ya que de lo contrario el análisis costo beneficio será negativo.

A cerca de la delegación y liderazgo Cepe-Idiomas reconoce la importancia de delegar tareas en sus colaboradores y de liderar logrando que los equipos de trabajo adquieran mayor autonomía y facultades, otorgando gradualmente el control de las tareas y procesos, para que así, la Conducción pueda abocarse a gestiones estratégicas que le competen, y dar apoyo a través de un comportamiento seguidor.

En base a la comunicación es importante que CEPE Idiomas pueda definir cuáles son sus canales principales y cómo fluyen en base a la dirección que los mismos tienen. La comunicación tiene la función de control, motivación, información y de expresión emocional, por esta razón la misma debe ser clara para no generar malas interpretaciones, y contener los datos necesarios para que los integrantes de la empresa puedan tomar decisiones que les permitan evaluar y analizar diversas situaciones o problemas que se les puedan presentar.

9. Síntesis

Tema 1: Identidad

Con respecto a la Identidad de la empresa, existen desvíos en cuanto al conocimiento y comunicación de la Historia, Visión, Misión, Valores, Objetivos en CEPE Idiomas, es decir, la razón de ser de la misma.

Es evidente que la empresa necesita adquirir herramientas conceptuales y metodológicas a fin de que puedan generar acciones y actividades que permitan transmitir la Identidad de la empresa a sus colaboradores para que tanto estos como los nuevos integrantes y los que podrían ingresar en un futuro puedan cumplir con los objetivos propuestos y sentirse parte de la misma.

Tema 2: Estructura Organizativa

En la empresa existen desvíos y/o desaciertos en cuanto a cómo se percibe la Estructura Organizativa, Roles y Funciones; estos sucesos están asociados, principalmente, a que no se logró unificar la estructura con sus dimensiones: formal, existente, requerida y percibida, de manera tal que no se pudo definir un organigrama formal en sinergia con un respectivo manual de funciones y responsabilidades según los roles previstos en el organigrama y las necesidades de CEPE Idiomas. Con lo cual se evidencia la necesidad de formación y adquisición de las herramientas metodológicas y conceptuales que le permitan a la empresa subsanar esta situación y lograr establecer un organigrama formal en concordancia con sus puestos laborales y necesidades actuales.

Tema 3: Gestión de Recursos Humanos

Respecto a la Gestión de Recursos Humanos, se deduce que desde los niveles de Conducción a los operativos de la empresa existen disensos en

**“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”**

cuanto a los canales formales que deberían ser usados dentro de la misma, el poco Feedback entre coordinador-empleados y viceversa, y en los saltos y/o puentes de comunicación/información que se producen. Lo anterior impacta en el liderazgo que la Conducción desea promover y la efectividad de la delegación de las tareas que los mismos realizan, a su vez, la mayoría de los procesos se realizan o implementan sin el conocimiento metodológico y/o conceptual necesario para llevar a cabo los mismos.

Todo lo anterior genera falencias en cómo se Planifica, Organiza, Dirige y Controla el personal, con lo cual es necesario formar a los integrantes de la empresa para poder subsanar esta situación detectada.

10. Conclusión del Diagnóstico.

<p>Aciertos Lo que hace bien y tiene que mantener.</p>	<ul style="list-style-type: none">● Capacidad Autocrítica para reconocer necesidades y Falencias.● Fijan metas y objetivos ambiciosos, reales y medibles.● No permiten que los Profesionales se desvíen del modelo de educación que ellos proponen al cliente.● Cuidan del Cliente y el servicio que proveen al mismo.● Generar Flexibilidad y Adaptabilidad al cambio e incertidumbre.● Evalúan la necesidad de generar áreas nuevas con profesionales calificados para dicha tarea.● Tercerizan la Gestión de RR.HH. hasta que puedan afrontar el costo de contratar de manera permanente un profesional o generar el área.● Contratan personal idóneo para nuevas tareas o áreas.● Interactúan y generan publicidad abarcando la mayor parte de las Social Medias disponibles del mercado.● Evalúan herramientas que hoy le permitan brindar y ampliar la calidad de su servicio a distancia.
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscan y evalúan nuevos mercados tanto nacionales como internacionales por la característica del servicio que brindan.
<p style="text-align: center;">Desaciertos</p> <p style="text-align: center;">Lo que no hacen bien y tienen que mejorar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñan herramientas y soluciones, sin pleno conocimiento sobre las mismas. ● Permiten que los profesores realicen “puenteo” de comunicación, dificultando el seguimiento de la misma y la información que contiene. ● Quejas de los Alumnos por maltrato docente. ● Se comunican e informan las responsabilidades de manera informal, hablada o escrita por WhatsApp. ● Se comunica de manera ineficiente a los empleados y nuevos empleados la Visión, Misión, Valores, Objetivos e Historia de la empresa
<p style="text-align: center;">Omisiones</p> <p style="text-align: center;">Lo que no están haciendo y deberían incorporar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● No Realizan evaluaciones por competencias. ● No Realizan Evaluaciones de desempeño. ● No Realizan Encuestas de Clima laboral. ● No Capacitan a sus coordinadores para gestionar de manera correcta el capital humano de CEPE Idiomas. ● No tienen Proceso de inducción Confiable. ● No existen canales formales de comunicación los cuales les permitan una comunicación transparente.

	<ul style="list-style-type: none"> ● No existe una modalidad para asegurar que los profesores estén capacitados adecuadamente para motivar y retener al alumno, ni para utilizar herramientas disponibles para la gestión del aula.
<p style="text-align: center;">Riesgos Cosas que deberían evitarse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo de retención del Capital Humano profesional, ocasionado por la falta de desarrollo, crecimiento y capacitación profesional. ● Riesgo de retención e incorporación de nuevos alumnos ocasionado por la falta de desarrollo o capacidad de retención de profesionales calificados. ● Riesgo de pérdida de control al intentar incorporar nuevas gestiones, servicios y/o proyectos sin tener actualmente control pleno. ● Riesgo de pérdida de posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Parte III: Propuesta.

11. Propuesta

a. Justificación

Le proponemos a CEPE Idiomas a través de este plan de acción, iniciar un proceso de fortalecimiento de la empresa, comenzando con el análisis y adecuación de su identidad, formalizando la visión, misión, valores, objetivos y su historia. Continuar con la revisión de su estructura, tratando en este punto la necesidad de que cuenten con un organigrama formal y una descripción detallada de los puestos que la empresa necesita para su correcto y eficiente accionar diario. Para finalizar nuestra propuesta le brindaremos a CEPE Idiomas una herramienta para mejorar procesos y procedimientos, referido al manejo estratégico de sus recursos humanos, basando esto, en las competencias básicas para la gestión.

La implementación de la propuesta le brindará a CEPE Idiomas los siguientes beneficios:

- Compromiso y fidelización de los integrantes de la empresa, a través de la comunicación y sensibilización de la Identidad.
- Reducción de costos y optimización de tareas a través de la implementación de parámetros y criterios claros para una gestión efectiva la cual permita disminuir los tiempos de gestión de la empresa.
- Aumento de la productividad y disminución de los tiempos de trabajo a partir de empleados motivados y comprometidos con sus tareas y responsabilidades a partir de la flexibilización de los puestos de trabajo lo cual permite el desarrollo profesional de los mismos.

b. Objetivo Estratégico de la Propuesta

El objetivo estratégico de nuestra propuesta se basa en dos puntos principales:

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

- Incrementar la capacidad de manejo del cambio, aprendizaje de la organización y su posicionamiento en el mercado a través de la correcta delimitación de su estructura, áreas conformantes y funciones.
- Alinear los Recursos Humanos a la estrategia de negocio a partir del desarrollo profesional y retención del recurso humano que actualmente conforma la empresa.

c. Alcance

Esta propuesta está destinada a los siguientes integrantes de CEPE Idiomas:

- Conducción.
- Coordinadores.
- Administrativos.
- Profesores.

Consultores / Capacitadores:

Si bien el Plan de intervención diseñado para CEPE IDIOMAS se realizó a medida y es de nuestra autoría, fue pensado para que fuera implementado por Consultores / Capacitadores a la altura de las exigencias. No obstante, fue solicitado por la propia conducción de CEPE Idiomas de que fuésemos los propios autores de este trabajo final los que les proporcionemos dicho servicio.

12. Plan de intervención

ACTIVIDAD N°1: Devolución del Informe Diagnóstico y Propuesta

Se plantea una reunión con la Conducción de la empresa para entregar y compartir los resultados del presente trabajo, brindando un diagnóstico de la

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

situación actual y una propuesta de mejora que incluye desde las actividades a implementar hasta un cronograma final.

Finalidad

Presentar y mostrar los resultados de nuestro trabajo con el objetivo de concientizar y reflejar la importancia de que la empresa trabaje y empodere su Identidad, Estructura y Gestión de Recursos Humanos para así lograr una mejora organizacional estratégica y un desarrollo controlado de la misma.

Características

Reunión de dos horas, como tiempo límite y por videoconferencia, en donde explicaremos los resultados del diagnóstico y sus consecuencias de manera que la empresa tenga la información necesaria para poder tomar la decisión sobre la continuidad de la intervención. Asignando 40 minutos para la presentación del trabajo y el tiempo restante, para solventar las dudas o posibles consultas que puedan surgir por parte de la Conducción

Sugerencias para una correcta implementación

Para su implementación será necesario que esté la Conducción, el día que ellos fijen de acuerdo con su comodidad, que la conexión a internet funcione correctamente, que se de en condiciones de no interrupción, realizar presentaciones graficas con Prezi o Power Point y hacer uso de plataformas de reuniones por video conferencias como Google Meet o Zoom, las cuales permitirán transmitir y compartir los resultados obtenidos con la Conducción de la empresa.

Criterios y parámetros de evaluación

El resultado de esta actividad será puesto a consideración de la Conducción para así obtener por su parte la aprobación o rechazo de los resultados obtenidos a partir del proyecto de trabajo.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Nos plantearémos las siguientes preguntas para evaluar nuestra eficacia y eficiencia en cuanto a esta actividad:

- ¿Estuvieron todas las personas indicadas?
- ¿Se pudo mostrar con claridad el diagnóstico y la propuesta de manera aceptable?
- ¿Logramos el compromiso político para el seguimiento?
- ¿La conexión a internet se mantuvo estable?
- ¿Se pudo transmitir con claridad los conocimientos y formaciones sin aburrir y abrumar a los destinatarios?

ACTIVIDAD N°2: Identidad.

De aprobarse nuestro proyecto, se dará comienzo a una breve capacitación y entrenamiento de los integrantes de CEPE Idiomas acerca de la temática Identidad, para luego proceder a una reconstrucción de la Visión, Misión, Valores e Historia, y así la identidad pueda ser evaluada por la conducción de la empresa, validada y comunicada hacia los demás integrantes.

Finalidad

Rectificación de la Visión, Misión y Valores y ratificación de la Historia de la empresa, logrando concientizar a los integrantes acerca de la importancia de practicar la identidad en cada accionar.

Características

Esta actividad consta de 3 reuniones de 2 horas cada una.

En primera instancia se procederá a una capacitación de dos horas al nivel de conducción acerca de la temática en general, evaluando la correcta interpretación de la información brindada ya que desde la conducción deberán

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

tomar la decisión en la importancia, las características y los detalles de una correcta identidad y sus elementos.

En una segunda instancia, dos horas como tiempo límite, colaboraremos y guiaremos en la reformulación de la visión, misión y valores. Luego, una vez formalizada la identidad, asistiremos en la edición de un video con las temáticas en cuestión y la historia de CEPE Idiomas, para que sirva como comunicación interna y externa a subir en la página web de la empresa con todos los detalles pertinentes.

Por último, como tercera subactividad, programaremos una reunión de hasta dos horas, para que todos los integrantes de CEPE Idiomas, incluida la Conducción, asistan a ver el video. En esta actividad no nos conformaremos con que solo se subió el video y se transmitió a los integrantes, hablaremos de identidad y su importancia, dejaremos claro que lo que se está mostrando, es una línea para la tarea diría y que es de esta manera, como queremos trabajar. Se transmitirá el video demostrando que es algo totalmente transparente y abierto, que está en la página web para que lo vean los empleados, alumnos y público en general.

Una vez cumplido esto, tendremos una charla para que nos cuenten su parecer y resolver dudas e inquietudes que puedan surgir, compartiendo pareceres.

Sugerencias para una correcta implementación

Para su implementación será necesario planificar correctamente los contenidos y tiempos de cada encuentro para optimizar de la mejor manera los tiempos de trabajo, sobre todo con el objetivo de que los conocimientos lleguen a los destinatarios sin provocar cansancio, aburrimiento y sobreinformación. A su vez, es necesario que esté la Conducción, en la primera y segunda reunión, el día que ellos fijen de acuerdo con su comodidad, y programar la tercera reunión, teniendo en cuenta la importancia de que todos participen, por lo tanto,

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

realizarla en un horario en acuerdo con la Conducción y su staff para lograr un compromiso de asistencia al último encuentro. Se debe corroborar que la conexión a internet sea estable, que la reunión se dé, en condiciones de no interrupción, realizar presentaciones gráficas con Prezi o Power Point y hacer uso de plataformas de reuniones por videoconferencias como Google Meet o Zoom. Por último, tener en cuenta, que los contenidos brindados a lo largo de la actividad estén disponibles posteriormente para los integrantes de CEPE Idiomas.

Criterios y parámetros de evaluación

- Para evaluar nuestro nivel de éxito, en cuanto a eficiencia y eficacia de la actividad, nos plantearemos los siguientes interrogantes:
- ¿Estuvieron todas las personas indicadas en el horario acordado?
- ¿Se pudo transmitir con claridad los conocimientos y formaciones sin aburrir y abrumar a los destinatarios?
- ¿El material preparado para cada reunión resultó entendible?
- ¿La conexión a internet se mantuvo estable?
- ¿Los temas tratados fueron acordes con los objetivos planteados?
- ¿Cómo fue nuestra respuesta ante el surgimiento de imprevistos?
- ¿Lo aprendido pudo ser trasladado a las tareas diarias?
- ¿Logramos el compromiso político para el seguimiento de la actividad?
- ¿La persona domina y comprende el concepto de identidad organizacional?
- ¿Comprende la importancia de alinear la identidad con la visión, misión, valores y objetivos?

ACTIVIDAD N°3: Estructura Organizativa

Se definirán de manera formal el Organigrama General y el Organigrama por Área de la empresa, esto en 3 reuniones distintas que llevarán un total de 6

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

horas. Esta actividad involucrará a la conducción de la empresa y Empleados de CEPE Idiomas y traerá como resultado una estructura formal comunicada y conocida por todos.

Finalidad

Esta actividad consta de dos objetivos principales:

- Brindar los conocimientos teóricos y metodológicos a la conducción de la empresa para así poder eliminar los desvíos que existen hoy en CEPE Idiomas.
- Definir el organigrama formal de CEPE Idiomas, en primer lugar, a nivel estratégico, con la conducción de la empresa, para luego, definir las áreas entre conducción, coordinadores y empleados.

Características

Para comenzar la actividad, se llevará a cabo una charla de dos horas con la Conducción y Coordinadores, en donde se les explicará el por qué y para qué de la estructura, junto con sus características necesarias y contenidos abocados al organigrama en general y al organigrama por áreas.

Luego en una segunda reunión de dos horas, junto con la Conducción, se definirá el rol y el lugar que cada uno de ellos ocupa en el organigrama, determinando así la parte de arriba del mismo, es decir, la Estructura Gerencial, para luego establecer la posición de los Coordinadores.

Seguidamente, en una tercera reunión de dos horas, con la conducción de la empresa se definirán las áreas de CEPE Idiomas, el lugar que ocupan las mismas en el organigrama y todo lo correspondiente a ellas, junto con cada equipo de la empresa, actuando así la conducción como validadores del Organigrama.

Una vez logrado el correcto aprendizaje y definida la estructura de CEPE Idiomas se procederá a la formalización y comunicación de la misma.

Sugerencias para una correcta implementación

Para su implementación, tal y como se planteó para la actividad anterior, será necesario:

- Planificar correctamente los contenidos y tiempos de cada encuentro para optimizar de la mejor manera los tiempos de trabajo, con el objetivo de que los conocimientos lleguen a los destinatarios sin provocar cansancio, aburrimiento y sobreinformación.
- La presencia de la Conducción en las tres reuniones, el día que ellos fijen de acuerdo con su comodidad y la de todos los participantes.
- Programar la tercera reunión, teniendo en cuenta la importancia de que todos participen, por lo tanto, realizarla en un horario consensuado con la Conducción y su staff para lograr un compromiso de asistencia al último encuentro.
- Corroborar que la conexión a internet sea estable.
- Que la reunión se de en condiciones de no interrupción.
- Realizar presentaciones graficas con Prezi o Power Point y hacer uso de plataformas de reuniones por video conferencias como Google Meet o Zoom, las cuales permitirán llevar a cabo la actividad.
- Acceso de CEPE Idiomas a los contenidos brindados a lo largo de la reunión.

Criterios y parámetros de evaluación

Para evaluar nuestro nivel de éxito, en cuanto a eficiencia y eficacia de la actividad, nos plantearemos los siguientes interrogantes:

- ¿Estuvieron todas las personas indicadas en el horario acordado?
- ¿Se pudo transmitir con claridad los conocimientos y formaciones sin aburrir y abrumar a los destinatarios?
- ¿El material preparado para cada reunión resultó entendible?
- ¿La conexión a internet se mantuvo estable?

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

- ¿Los temas tratados fueron acordes con los objetivos planteados?
- ¿Cómo fue nuestra respuesta ante el surgimiento de imprevistos?
- ¿Lo aprendido pudo ser trasladado a las tareas diarias?
- ¿Logramos el compromiso político para el seguimiento de la actividad?
- ¿La persona domina los conceptos y herramientas básicas para el diseño y formulación del organigrama?
- ¿La empresa comprende la importancia de una correcta comunicación del mismo?

ACTIVIDAD N°4: Descripción de Funciones.

Luego de haber determinado el Organigrama General y por áreas procederemos a definir las funciones de cada puesto comenzando por los puestos de conducción y su equipo de trabajo, definiremos las funciones de los puestos de cada área en particular.

Finalidad

Posterior a brindar los conocimientos teóricos y metodológicos a todos los integrantes de la empresa, esta actividad consta de un objetivo principal, definir las funciones de cada puesto de CEPE Idiomas, comenzando por los mandos altos y medios, quienes posteriormente en conjunto con los integrantes de cada área definirán las funciones de los puestos que tienen a cargo.

Características

La actividad en cuestión se llevará a cabo en tres reuniones con duración de tres horas cada una.

Para dar comienzo al objetivo, nos reuniremos con los integrantes de CEPE Idiomas para hablar acerca de la descripción de funciones, explicándoles por qué y para qué sirve, comentando la importancia de contar con la definición de


“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

cada puesto, observando la posición que cada uno ocupa en el organigrama formalizado en la actividad anterior. Completando este paso, los integrantes de CEPE Idiomas tendrán mayor claridad sobre que funciones, responsabilidades y autoridades tienen, permitiéndoles entender qué es lo que la empresa espera de ellos. Además, a la hora de incorporar personal se conocerá con mayor precisión los requisitos necesarios para atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa.

A continuación, nos reuniremos con la conducción de la empresa para armar en conjunto, un formulario el cual les permita a los integrantes de CEPE Idiomas especificar las tareas que llevan a diario en sus puestos de trabajo.


En una tercera instancia, nos reuniremos con todos los integrantes de la empresa, actuando como soporte en la definición del nombre de cada puesto y los guiaremos para que completen el formulario de descripción de funciones que les permitirá definir detalladamente su tarea diaria. El mismo se encuentra incorporado a continuación y es compatible con los lineamientos basados en el enfoque de la gestión estratégica de recursos humanos y las exigencias de las normas ISO serie 9000.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

		DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		F. 002 Rev. 01 Fecha: / / Página: 1 de 2	
Nombre de la Función:			Nivel Jerárquico		
Elaboró:			Aprobó:		
Misión:					
Superior directo:			En su ausencia es sustituido por:		
Supervisa directamente a:					
UBICACIÓN EN LA CADENA DE VALOR					
Es proveedor de		y entrega allí		Es cliente de	Y recibe de allí

Grado de autoridad	Principales Responsabilidades	Expectativa a cumplir

Firma, Sello y Validación de la Conducción

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	F. 002 Rev. 01 Fecha: / / Página: 2 de 2
<p>Los niveles de autoridad son identificados de la siguiente manera:</p> <p>A: Toma la decisión y la ejecuta sin informarlo especialmente.</p> <p>B: Toma la decisión y la ejecuta, pero informa especial e inmediatamente a quien corresponda.</p> <p>C: Toma la decisión y solicita autorización a quien corresponda</p> <p>D: Provee la información a quien corresponda para que éste tome la decisión.</p>		
Condiciones y Competencias CRÍTICAS		
Condiciones y Competencias NO CRÍTICAS recomendables		

Firma, Sello y Validación de la Conducción

**“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”**

Independientemente de las características de cada uno de los puestos a describir; consideramos que todos aquellos que tengan gestiones y/o personas a cargo deberán, para estar a la altura de las exigencias, incluir como mínimo en el Item “Características y Competencias Críticas” del formulario aquellas mínimas necesarias para la gestión tanto Hard (Planificación, Organización, Dirección y Control), como Soft (Liderazgo, Comunicación y Delegación).

Sugerencias para una correcta implementación

Para su implementación, tal y como se planteó en las actividades anteriores, será necesario:

- Planificar correctamente los contenidos y tiempos de cada encuentro para optimizar de la mejor manera los tiempos de trabajo con el objetivo de que los conocimientos lleguen a los destinatarios sin provocar cansancio, aburrimiento y sobreinformación.
- La presencia de la Conducción en todas reuniones, el día que ellos fijen de acuerdo con su comodidad.
- Programar la tercera reunión, teniendo en cuenta la importancia de que todos participen, por lo tanto, realizarla en un horario previamente consensuado y en acuerdo con la Conducción y su staff para lograr un compromiso de asistencia al último encuentro.
- Corroborar que la conexión a internet sea estable.
- Que la reunión se de en condiciones de no interrupción.
- Realizar presentaciones graficas con Prezi o Power Point y hacer uso de plataformas de reuniones por video conferencias como Google Meet o Zoom, las cuales permitirán llevar a cabo la actividad.
- Acceso de CEPE Idiomas a los contenidos brindados a lo largo de la reunión.

Criterios y parámetros de evaluación

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Para evaluar nuestro nivel de éxito, en cuanto a eficiencia y eficacia de la actividad, nos plantearemos los siguientes interrogantes:

- ¿Estuvieron todas las personas indicadas en el horario acordado?
- ¿Se pudo transmitir con claridad los conocimientos y formaciones sin aburrir y abrumar a los destinatarios?
- ¿El material preparado para cada reunión resultó entendible?
- ¿La conexión a internet se mantuvo estable?
- ¿Los temas tratados fueron acordes con los objetivos planteados?
- ¿Cómo fue nuestra respuesta ante el surgimiento de imprevistos?
- ¿Lo aprendido pudo ser trasladado a las tareas diarias?
- ¿Logramos el compromiso político para el seguimiento de la actividad?
- ¿La persona domina los conceptos y herramientas básicas para el análisis y la descripción de su puesto de trabajo?
- ¿La persona comprende la importancia del formulario de descripción de puestos? ¿Entendió como completarlo?

ACTIVIDAD N°5: Capacitación en Competencias Básicas necesarias para la Gestión.

Una vez definida, formalizada y comunicada, la Identidad, la estructura organizativa y las funciones generales y por área, se procederá a capacitar a los integrantes de CEPE Idiomas para lograr una adecuada nivelación en las competencias básicas necesarias para implementar un sistema de Gestión.

Finalidad

Esta actividad se llevará a cabo con el fin de cerrar las brechas entre, lo delimitado por el organigrama y lo que las funciones exigen, con lo que los integrantes de CEPE Idiomas están en condiciones de desempeñar actualmente.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Por esto, se capacitará en las competencias necesarias para cubrir el organigrama y todo lo correspondiente a la gestión no docente.

En otras palabras, una vez "marcada la cancha y las posicionados de los jugadores", "habilitarlos para que puedan cubrir las exigencias de su rol, en el juego".

Características

Se llevarán a cabo diez reuniones de dos horas y media cada una, que implicarán un total de 25 horas de trabajo, destinadas a la Conducción, coordinadores y el nivel medio de la organización.

En los cinco primeros encuentros se brindarán los siguientes contenidos:

Primer encuentro: Diferencia entre rol operativo y rol de gestión, al finalizar el primer encuentro se enviará por Google Form el Formulario de autoevaluación de competencias para la gestión que adjuntamos en el apartado de ANEXO pág. 136-138, cuyos resultados serán procesados para trabajar en el encuentro número dos.

Segundo encuentro: Análisis de Resultados de la autoevaluación de las competencias. Diferencia entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Tercer encuentro: ¿De qué hablamos cuando decimos “Recursos Humanos”? Y “La necesidad de tomar al factor humano como ventaja competitiva diferencial y no como un problema”.

Cuarto y quinto encuentro: Aprendizaje acerca de la importancia de que un superior sea a la vez, un buen jefe y un buen líder, abriendo el camino para hablar de los puntos más importantes y generales del liderazgo, tratando al liderazgo eficaz, junto con sus principios, pasos y cómo potenciar al equipo desde el Liderazgo Situacional.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Esta parte de la capacitación tendrá especial foco en explicar las diferencias, semejanzas y complementación entre un jefe y un líder.

Sexto, séptimo y octavo encuentro: Breve explicación de las temáticas generales relacionadas a la planificación, los indicadores y el control, teniendo en cuenta: cómo, por qué y para qué planificar, cómo fijar objetivos adecuados, cómo realizar una planificación eficaz y la organización del área o sector. Por otro lado, qué y cómo controlar utilizando indicadores para medir la gestión a cargo.

Noveno y décimo encuentro: se les explicará qué para conducir un equipo, hay que incorporar conocimientos relacionados a, además de temáticas de organización, temáticas de delegación efectiva y comunicación, brindando los conocimientos básicos para la Conducción de las cuestiones tratadas. En estos encuentros se tratará el por qué y para qué delegar, la delegación y potenciación del personal, la organización del equipo para el logro de la polivalencia y los pasos del proceso de delegación y potenciación.

Cada uno de los temas tratados van a tener una pequeña autoevaluación por lo que no es necesario hacer evaluación de potencial.

Sugerencia para una correcta implementación

Para su implementación, será necesario:

- Planificar correctamente los contenidos y tiempos de cada encuentro para optimizar de la mejor manera los tiempos de trabajo con el objetivo de que los conocimientos lleguen a los destinatarios sin provocar cansancio, aburrimiento y sobreinformación.
- La presencia de la Conducción en todas reuniones, el día que ellos fijen de acuerdo con su comodidad.
- Programar las reuniones, teniendo en cuenta la importancia de que aquellos involucrados en la misma participen, por lo tanto, realizarla

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

en un horario previamente consensuado para lograr un compromiso de asistencia.

- Corroborar que la conexión a internet sea estable.
- Que la reunión se de en condiciones de no interrupción.
- Realizar presentaciones graficas con Prezi o Power Point y hacer uso de plataformas de reuniones por video conferencias como Google Meet o Zoom, las cuales permitirán llevar a cabo la actividad.
- Acceso de CEPE Idiomas a los contenidos brindados a lo largo de la reunión.

Criterios y parámetros de evaluación

- Para evaluar nuestro nivel de éxito, en cuanto a eficiencia y eficacia de la actividad, nos plantearemos los siguientes interrogantes:
- ¿Estuvieron todas las personas indicadas en el horario acordado?
- ¿Se pudo transmitir con claridad los conocimientos y formaciones sin aburrir y abrumar a los destinatarios?
- ¿El material preparado para cada reunión resultó entendible?
- ¿La conexión a internet se mantuvo estable?
- ¿Los temas tratados fueron acordes con los objetivos planteados?
- ¿Cómo fue nuestra respuesta ante el surgimiento de imprevistos?
- ¿Lo aprendido pudo ser trasladado a las tareas diarias?
- ¿Logramos el compromiso político para el seguimiento de la actividad?
- ¿La persona sabe diferenciar rol de gestión de rol operativo sabiendo ubicarse en su gestión?
- ¿La persona domina los conceptos y herramientas básicas de liderazgo, planificación y control, comunicación y delegación?

NOTA: Al Finalizar cada etapa de entrenamiento se propondrán actividades tanto de contenido como prácticas para verificar el grado de aprendizaje alcanzado por los participantes y a su vez una pequeña encuesta de satisfacción

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

para evaluar el contenido e implementación del Plan de entrenamiento llevado a cabo por nosotros.

ACTIVIDAD N°6: Seguimiento, Control Final y Evaluación del Plan de intervención.

Esta actividad involucrará a la conducción de la empresa y Empleados de CEPE Idiomas para así poder llevar a cabo, y de manera integral junto al equipo, el seguimiento y control final de los contenidos brindados y programados en el Plan de Intervención y recibir por parte de la empresa y su staff un feedback sobre nuestro trabajo con ellos.

Finalidad

Esta actividad consta de tres objetivos principales:

- Realizar el seguimiento y control Final del Plan de Intervención, y su aplicación en la empresa y comprensión por parte del Staff conformante de CEPE Idiomas.
- Definir si existen necesidades de refuerzo sobre los temas brindados o si a partir de su implementación nacen nuevas necesidades de capacitación
- Hacer entrega y rellenar el formulario Encuesta de Satisfacción para así tener una retroalimentación sobre nuestro trabajo, presente en Anexo pág. 139-140.

Características

Se llevarán a cabo 2 reuniones de dos horas y media cada una, que implicarán un total de 5 horas de trabajo, destinadas al Seguimiento y Control del Plan de Intervención.

**“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”**

Se utilizará el primer encuentro y mitad del segundo para realizar el seguimiento y control y la última media hora del segundo estará destinada a solventar consultas y/o dudas presentes y luego se hará entrega de la Encuesta de Satisfacción.

Sugerencias para una correcta implementación

Para su implementación, tal y como se planteó en actividades anteriores, será necesario:

- Planificar correctamente los de cada encuentro para optimizar de la mejor manera los tiempos de trabajo con el objetivo realizar el seguimiento y control del plan de intervención.
- La presencia de la Conducción en las dos reuniones, el día que ellos fijen de acuerdo con su comodidad y la de todos los participantes.
- Corroborar que la conexión a internet sea estable.
- Que la reunión se de en condiciones de no interrupción.
- Disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo el control y solventar dudas (Uso de plataformas de reuniones por video conferencias como Google Meet o Zoom, las cuales permitirán llevar a cabo la actividad y Apps orientadas a interactividad Usuario-usuario de manera sincrónica)
- Acceso de CEPE Idiomas a los contenidos brindados a lo largo de la reunión.

Criterios y parámetros de evaluación

Para evaluar nuestro nivel de éxito, en cuanto a eficiencia y eficacia de la actividad, nos plantearemos los siguientes interrogantes:

- ¿Estuvieron todas las personas indicadas en el horario acordado?
- ¿Las preguntas realizadas por el staff fueron resueltas de manera clara y precisa?

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

- ¿La conexión a internet se mantuvo estable?
- ¿Los recursos de interactivos de soporte brindaron la flexibilidad necesaria para interactuar con el Staff de Cepe Idiomas?
- ¿Los temas tratados fueron acordes con los objetivos planteados y los conocimientos brindados?
- ¿Lo aprendido pudo ser trasladado a las tareas diarias?
- ¿La persona domina los conceptos y herramientas básicas para el diseño y formulación del organigrama?
- ¿La empresa comprende la importancia de una correcta comunicación del mismo?
- ¿Existe alguna nueva necesidad de capacitación o sesgo de conocimiento detectado durante esta actividad?
- La encuesta de satisfacción fue entregada a todos los participantes y/ staff de CEPE Idiomas?

Tabla1: Cronograma de Actividades referidas al Plan de Intervención de CEPE Idiomas.

ACTIVIDADES	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
Actividad N°1 - Devolución del Informe Diagnóstico y Propuesta.								
Preparar recursos para la capacitación de los integrantes de la empresa.								
Comunicar el Plan de Intervención y Actividades a los miembros de CEPE Idiomas								
Actividad N°2 – Identidad.								
Encuentro destinado al repaso y solventar dudas sobre la actividad N2.								
Actividad N°3 – Estructura Organizativa.								
Encuentro destinado al repaso y solventar dudas sobre la actividad N3.								

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Actividad N°4 – Descripción de Funciones.								
Encuentro destinado al repaso y solventar dudas sobre la actividad N4.								
Actividad N°5 – Capacitación en Competencias Básicas necesarias para la Gestión.								
Continuación de actividades.								
Encuentro destinado al repaso y solventar dudas sobre la actividad N5.								
Actividad N°6 – Seguimiento, Control Final y Evaluación Final del Plan de intervención.								
Entrega de Formulario de Encuestas de satisfacción del plan de Intervención								

Referencia: Cronograma Diseñado en base al relevamiento llevado a cabo en la empresa, para la ejecución del Plan de Intervención. / Elaboración Propia.



Parte IV: Conclusión

Con 10 años de antigüedad en el rubro, CEPE Idiomas logro posicionarse y conseguir el respaldo necesario para lograr grandes perspectivas de crecimiento y desarrollo.

A su vez en el marco del contexto actual, a raíz del SARS-CoV2 (Covid-19), se logró establecer que para que la empresa siga su camino de expansión y crecimiento debía actualizar sus conocimientos y metodologías referidas al manejo estratégico de su capital humano y afianzar su estructura para que la misma pueda generar estrategias acordes y efectivas que le permitan, por un lado retener y mantener en el tiempo a su capital humano profesional a través del crecimiento y capacitación constante de los mismos, y que esto se replique y afecte de manera positiva en la manera en que captan alumnos, como así también evitar riesgos de pérdida de control al desarrollar nuevos proyectos o servicios; y por ultimo mantener su posicionamiento en el mercado competitivo.

En este sentido, es importante entender que la estructura y el manejo estratégico de su capital humano son el cimiento y la base para que todo lo anterior pueda avanzar, sin ella el resto son solo propuestas.

En primera instancia, porque la estructura da lugar a entender como está conformada la empresa, qué áreas están delimitadas en la misma y que cantidad de capital humano es necesario para poder llevar adelante las tareas o actividades que son requeridas por los puestos de trabajo para así cumplimentar con los objetivos particulares y generales.

Y en segunda instancia, ya que el manejo estratégico de los recursos humanos permite reducir costos, optimizar la gestión de los mismos, y mitigar aquellas diferencias entre lo que los integrantes pueden quieren y deben hacer., para así luego generar indicadores que permitan traducir los datos cualitativos a datos cuantitativos de impacto en la toma de decisiones.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Es por ello, que se propuso a CEPE Idiomas implementar un programa de formación con el objetivo de mitigar las problemáticas detectadas durante nuestra intervención en la empresa.

Con el propósito de flexibilizar el proceso de formación, reducir costos y lograr la participación de los integrantes y Conducción de la empresa, se propuso el uso las herramientas de videoconferencia mediante plataformas digitales (Zoom y Google Meet) los cuales permiten una comunicación interactiva y participativa sin la necesidad de traslado o de poner en riesgo la salud de los mismos debido al contexto actual causado por el Covid-19 y sus restricciones.

El proceso de formación en sí es un conjunto de acciones, previamente planificadas, preparadas, coordinadas y consensuadas con la Conducción de la empresa, y el cual está dirigido a mejorar las competencias y calificaciones de los integrantes de la misma para cumplimentar con un criterio de calidad las funciones y tareas llevadas a cabo como medio para lograr los resultados productivos, esperados y requeridos para que la empresa continúe en el mercado.

Como cierre de nuestro trabajo queremos agregar que, para nosotros, el mismo fue un antes y un después en nuestra carrera como profesionales, ya que, no solo nos puso a prueba, sino que también nos demostró el grado de responsabilidad y compromiso, el cual debemos generar para lograr llevar a cabo la implementación de un cambio organizacional como punto de partida tuvo el “Desarrollo de la Gestión Empresarial desde la Visión Estratégica de recursos humanos”.

A su vez queremos agradecer y destacar el acompañamiento y apoyo que tuvimos por parte de CEPE Idiomas y su Conducción y la oportunidad brindada para realizar nuestra intervención como Licenciados en Recursos Humanos.



Parte V: Anexo

4. Formularios

Formulario de Encuesta Cepe Idiomas

Escala: 1. Totalmente de Acuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni en Desacuerdo, Ni de Acuerdo | 4. De Acuerdo | 5. Totalmente de Acuerdo.

Al ingresar me mostraron el organigrama de la empresa y el área a la cual pertenezco *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de Acuerdo

La descripción y alcance de mi puesto de trabajo coincidió con mi actividad diaria. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de Acuerdo

La empresa nos capacita constantemente *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de Acuerdo

Al ingresar me informaron la Misión de la empresa y actuó en base a la misma. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de Acuerdo

La empresa promueve y pone en práctica los valores declarados *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de Acuerdo

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Existe una comunicación fluida en la empresa *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

Me informaron de manera clara y específica los objetivos propuestos en el área. *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

Me informaron de manera clara y específica los procesos a llevar a cabo en el área *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

Me informaron de manera clara y específica como confeccionar y reportarse los registros del área *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de Acuerdo

Formulario de Encuesta Cepe Idiomas

Escala: 1. Totalmente de Acuerdo | 2. En desacuerdo | 3. Ni en Desacuerdo, Ni de Acuerdo | 4. De Acuerdo | 5. Totalmente de Acuerdo.

Correo electrónico *

Correo electrónico válido

Este formulario recopila correos electrónicos. [Cambiar la configuración](#)

El Organigrama de la empresa se encuentra actualizado, es representativo de la estructura y estrategia de la empresa. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo. Totalmente de Acuerdo.

Al crear un nuevo puesto de trabajo o área, se lleva un a cabo un análisis estratégico de su finalidad y aporte a la empresa *

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo. Totalmente de Acuerdo.

La Visión de la empresa se encuentra alineada con los objetivos propuestos *

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo. Totalmente de Acuerdo.

La Misión de la empresa se encuentra alineada con los objetivos propuestos *

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo. Totalmente de acuerdo.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Los valores de la empresa están alineados con la visión, son representados en la práctica. *

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo. Totalmente de acuerdo.

La empresa cuenta con los recursos e insumos necesarios para cumplimentar con los objetivos propuestos. *

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo. Totalmente de acuerdo.

Conozco la historia del proyecto, la empresa y la visión como finalidad de este emprendimiento. *

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo. Totalmente de Acuerdo.

Existe cooperación e integración entre los gerentes y nosotros al momento de tomar decisiones importantes. *

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo. Totalmente de Acuerdo.

Existe un ambiente de confianza y colaboración entre los gerentes y nosotros. *

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo. Totalmente de Acuerdo.


**“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”**

Se invierte constantemente en planes y actividades de mejores internos para mejorar la comunicación interna y externa de la empresa. *

1 2 3 4 5

Totalmente en Desacuerdo. Totalmente de Acuerdo.

Referencia: Todos los formularios aplicados para la recolección de datos son de elaboración propia.

	AUTOEVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	F. 003 Rev. 01 Fecha: / / Página: 1 de 1			
Análisis y Valoración de Competencias REQUERIDAS para el trabajo.					
<p>Escala de Evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se observa la competencia. 2. Bajo desarrollo de la competencia. 3. Suficiente desarrollo de la competencia. 4. Alto desarrollo de la competencia. 5. Muy alto desarrollo de la competencia. 					
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Orientar los comportamientos propios y ajenos hacia el logro o superación de los resultados esperados, actuando eficazmente por sobre la rutina y sus complicaciones para lograr su cumplimiento y con sentido de la urgencia ante situaciones importantes.				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Sensibilidad por las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, trabajando en función a las mismas para brindar respuestas ágiles, cordiales y eficaces, chequeando condiciones de satisfacción y su logro para consolidar la cadena de valor. Reconocer a su propio equipo como un cliente importante.				
RESPONSABILIDAD	Cumplir con sus obligaciones y promover lo mismo en los demás. Poner cuidado y atención en lo que hace y decide. Ser criterioso en el manejo de la información crítica.				
INICIATIVA Y PROACTIVIDAD	Adelantarse y prepararse frente a una oportunidad de mejora, problema, necesidad o riesgo, y generar acciones que agreguen valor a la gestión, asumiendo el rol asignado sin esperar que le sea solicitado.				

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

AUTONOMÍA	Actuar con decisión e independencia de criterio, asumiendo plenamente las responsabilidades asignadas.					
PERSISTENCIA	Ser constante en la ejecución de proyectos y consecución de objetivos, inclusive ante el surgimiento de obstáculos					
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	Reconocer al tiempo como recurso fundamental y gestionarlo eficazmente, reduciendo desperdicios y fuentes de improductividad, asegurando el cumplimiento de plazos establecidos.					
FLEXIBILIDAD	Poder ampliar la percepción sobre las situaciones, incorporando otras perspectivas que amplíen su capacidad de acción. Adaptarse a los cambios y al trabajo bajo presión.					
PREDISPOSICIÓN AL APRENDIZAJE	Promover el desarrollo de las competencias propias y del equipo, ayudando a las personas a superar los propios límites al enfrentar a una situación nueva que requiere de nuevas habilidades o competencias, involucrándose activamente en el aprendizaje.					
RELACIONES INTERPERSONALES	Generar y mantener relaciones cordiales, respetuosas y armoniosas en distintos contextos; respetar y valorar las diferencias promoviendo un buen clima de trabajo y neutralizando fuentes innecesarias de conflicto. Empatía.					
EQUILIBRIO EMOCIONAL	Gestionar las emociones y evitar reacciones desmedidas que perjudiquen el logro del objetivo					
TRANSPARENCIA Y EQUIDAD	Actuar y requerir a otros que actúen según los valores, políticas y código de conducta. Ser coherente entre el decir y el hacer. Contar con herramientas de información y procedimientos que permitan ser transparente en las acciones y decisiones. Comunicar de forma abierta y no manipulativa, generando relaciones de confianza.					
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Generar y mantener relaciones cordiales, respetuosas y armoniosas en distintos contextos; respetar y valorar las diferencias promoviendo un buen clima de trabajo y neutralizando fuentes innecesarias de conflicto. Empatía.					

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

TRABAJO EN EQUIPO	Generar y mantener relaciones cordiales, respetuosas y armoniosas en distintos contextos; respetar y valorar las diferencias promoviendo un buen clima de trabajo y neutralizando fuentes innecesarias de conflicto. Empatía.					
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	Definir adecuadamente objetivos desafiantes pero realistas, así como las prioridades, acciones, plazos, recursos, junto con los mecanismos para hacer seguimiento de logros y resultados obtenidos. Monitorear el desempeño en relación con las metas trazadas, brindando feedback, identificando desviaciones y gestionando los ajustes correspondientes.					
TOMA DE DECISIONES	Reunir la información necesaria ante a una situación a resolver, analizarla adecuadamente, definir y cotejar opciones diferentes. Poder tomar decisiones en lo inmediato pero coherentes con el camino trazado a futuro, minimizando riesgos y optimizando resultados globales.					
INNOVACIÓN Y MEJORA	Conocer lógicas y herramientas homologadas de gestión de proyectos y resolución de problemas, e involucrarse a sí mismo y a su equipo en identificar oportunidades y reducir dificultades y riesgos para optimizar el desempeño.					
NEGOCIACIÓN	Identificar los conflictos actuales o potenciales. Poder tomar distancia emocional (diferenciando puntos de vista de aspectos personales) y resolverlos efectivamente, conduciendo negociaciones exitosas, estableciendo acuerdos constructivos y viables, cuidando no deteriorar las relaciones a futuro con los otros implicados.					
CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO	Generar y lograr compromiso en los demás, orientándolos, guiándolos hacia el logro de los objetivos, estimulando y permitiendo la participación. Apoyar a los colaboradores en la consecución de sus propios objetivos. Compartir los resultados con el equipo, reconociendo y celebrando el éxito colectivo e individual de sus colaboradores.					
DELEGACIÓN Y POTENCIACIÓN	Confiar en el potencial de su equipo y en la capacidad colectiva y de cada uno de sus miembros para aprender y desarrollar sus talentos. Distribuir eficazmente la toma de decisiones en los colaboradores adecuados. Delegar con claridad y permitiendo la autogestión de lo delegado.					

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

- Los ítems sombreados en **VERDE** se agrupan bajo la categoría “La persona y su puesto de trabajo” (lo que se le pide a cualquier colaborador, sea cual fuese su nivel y sector).
- Los ítems sombreados en **NARANJA** se agrupan corresponden a la categoría “La persona y los demás”, sean quienes fueren dichas personas.
- Los sombreados en **AMARILLO** se agruparían en el conjunto “La persona y la gestión a cargo” (independientemente si tiene personas a cargo o no).
- Los sombreados en **CELESTE** corresponden a “La persona y la gente a cargo”.

Referencia: Recuperado del Curso impartido por Carina Bonetto y Julio Verde Fassa, Líder por Primera Vez, (2021). Reproducido con Autorización de los Autores.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

A Partir de la siguiente encuesta los participantes evaluarán diferentes aspectos del trabajo de intervención y actividades llevadas a cabo en CEPE Idiomas.

Para nosotros su contribución y sinceras respuestas son muy importantes, ya que esta evaluación es de gran importancia para nuestro proceso de formación profesional, desarrollo y nos permiten seguir creciendo.

Les recordamos que todas nuestras actividades de recolección de datos son anónimas para garantizar la confidencialidad y calidad del proceso.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	
Autorizada por:	Fecha:
<p>Modalidad seleccionada para brindar la Actividad: Formación in Company - Virtual</p> <p><small>Debido al contexto actual, se llevó cabo la misma mediante videoconferencias, por la plataforma zoom provista por la empresa.</small></p>	

ESCALA: (5) Excelente – (4) Muy Bueno – (3) Bueno – (2) Malo – (1) Muy Malo

1. Evaluación General Del Trabajo Llevado A Cabo En Cepe Idioma

La actividad e información brindada hacia la empresa fue...	
La relación entre los temas propuestos y los contenidos que se dictaron fue...	
La relación entre los temas propuestos y los contenidos que se dictaron fue...	
La adecuación de los temas tratados con los objetivos de la intervención fue...	
La modalidad y experiencia vivida a través de lo virtual, videoconferencias y actividades semi presenciales para llevar adelante el trabajo fue...	

La puntualidad y pertinencia de cada temática planificada por reunión fue...	
--	--

2. Evaluación General del Plan de Intervención.

El grado en que las actividades relacionadas al plan de intervención fueron de utilidad.	
El grado en que los contenidos presentados en cada actividad han contribuido a ampliar y profundizar el conocimiento sobre las temáticas brindadas	
El grado en que el conocimiento brindado es trasladable a los puestos de trabajo.	
El grado en que se logró cumplir con cada objetivo propuesto en las actividades.	
El grado de cumplimiento de los tiempos de cada actividad fue	

3. Evaluación de los interventores

El grado de conocimiento respecto de las temáticas tratadas es...	
El grado de predisposición de los Licenciados para responder preguntas o solventar dudas a medida que iban surgiendo en encuentros o actividades fue...	
El grado de Flexibilidad de los Licenciados para reorganizar o re planificar una actividad o reunión fue...	
El grado de Responsabilidad y Privacidad al manipular el material provisto por parte de la empresa para su auditoria fue...	
El grado de compromiso y profesionalismo al llevar a cabo la intervención para resolver y/o mitigar la problemática fue...	

5. Resumen de documentación provista por la empresa.



CEPE IDIOMAS

Dirección – CEPE Idiomas

ASUNTO: PLANILLAS E INFORMES SOLICITADOS PARA: RRHH	CODIGO N° CEPE-DR-001/2020
ELABORADO POR: FÁTIMA VIEIRA / OSCAR MONTAÑA	FECHA:

Conforme a lo solicitado por el área de RRHH, le estamos enviando el siguiente informe:

DEPARTAMENTO FINANCIERO:

1. **Control de Ventas Brasil - (Modelo de planilla adjunta)**
A partir de junio/2020 cambiamos la forma de ventas de cursos de intercambio y pago de comisiones en Brasil, y vimos la necesidad de hacer un nuevo tipo de control. Al terminar el proceso de ventas, Guilherme actualiza la planilla, que se encuentra en google drive. Esta planilla está compartida entre Guilherme, Fátima y Oscar. Para corroborar los pagos, utilizamos la planilla de Jonathan llamada **Nuevos Alumnos Brasil**. Con estas dos planillas calculamos las comisiones reales a liquidar.
2. **Control de Nuevos Alumnos Brasil (Modelo de planilla adjunta)**
Esta planilla hace un acompañamiento del pago de cada alumno que se inscribió a partir del mes de junio/2020. A través de esta ella también hacemos el control de la liquidación de comisión de Guilherme.
3. **Planilla de control de ingresos y comisiones estimados de Intercambio: (Modelo de planilla adjunta)**
En esta planilla se proyectan los ingresos mes a mes de todos los alumnos inscriptos según la cantidad de cuotas de cada uno y las comisiones por mes según los porcentajes definidos. Esto nos permite establecer un flujo de fondos a futuro.
4. **Planilla de estructura de costo de cursos de intercambio - (Modelo de planilla adjunta)**
Con esta planilla conseguimos visualizar el costo de un estudiante y de cada curso, posibilitándonos así, la toma de decisiones respecto a nuevas contrataciones o inversiones.
5. **Gestión de alumnos en Access – Intercambio de Español: (Foto adjunta)**
En este sistema hacemos el control de los alumnos inscriptos en nuestro intercambio desde el inicio de nuestros cursos de español para Extranjeros. A diferencia de las anteriores, permite también cargar los pagos de alojamiento y/o otros servicios contratados por los alumnos.
6. **Planilla de cobranzas – Alumnos en Córdoba: (Modelo de planilla adjunta)**



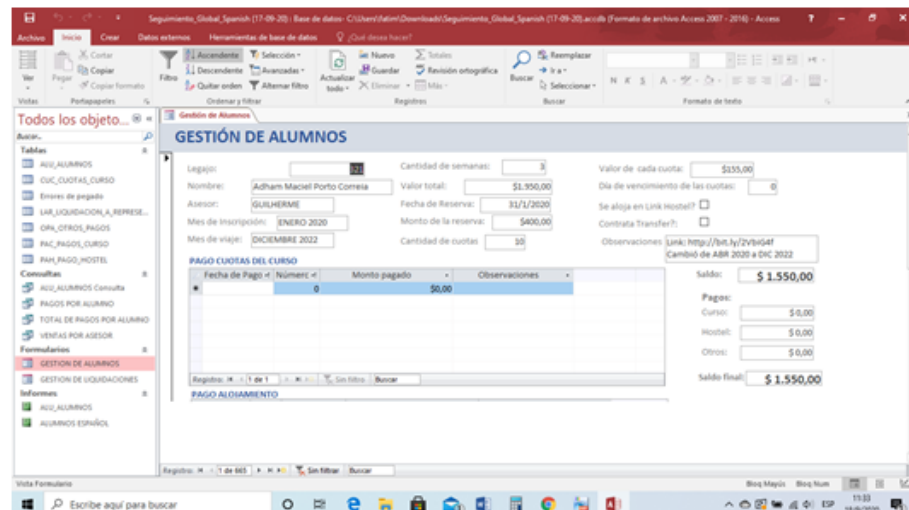
CEPE IDIOMAS

En esta planilla hacemos el control de todos los alumnos de portugués e inglés online y presenciales, tanto grupales como personalizados. Este control es realizado a través del extracto del Banco Galicia y Mercado Pago. Estas son las dos formas de pago en este momento en Córdoba. Estamos en una etapa de rediseño de esta planilla.

7. Control de Honorarios Docentes y Administrativos (Modelo de planilla adjunta)

A través de esta planilla hacemos la liquidación de honorarios del personal.

GESTIÓN DE ALUMNOS – POR ORDEN ALFABÉTICO



GESTIÓN DE ALUMNOS

Legajo: [] Cantidad de semanas: [3] Valor de cada cuota: [\$155,00]
 Nombre: Adham Maciel Porto Correia Valor total: \$1.550,00
 Asesor: GUILHERME Fecha de Reserva: 31/7/2020
 Mes de inscripción: ENERO 2020 Monto de la reserva: \$400,00
 Mes de viaje: DICIEMBRE 2022 Cantidad de cuotas: [10] Observaciones: <http://bit.ly/2V9t04f>
 Cambió de ABR 2020 a DIC 2022

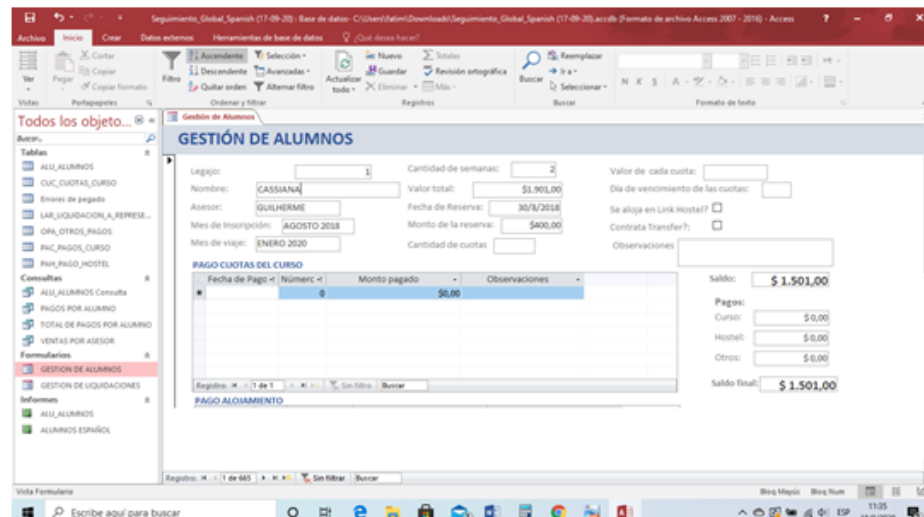
PAGO CUOTAS DEL CURSO

Fecha de Pago	Número	Monto pagado	Observaciones
	0	\$0,00	

Saldo: **\$ 1.550,00**

Pagos:
 Curso: \$0,00
 Hostel: \$0,00
 Otros: \$0,00
 Saldo final: **\$ 1.550,00**

GESTIÓN DE ALUMNOS POR ORDEN NUMÉRICO:



GESTIÓN DE ALUMNOS

Legajo: [1] Cantidad de semanas: [2] Valor de cada cuota: []
 Nombre: CASSIANA Valor total: \$1.501,00
 Asesor: GUILHERME Fecha de Reserva: 30/7/2018
 Mes de inscripción: AGOSTO 2018 Monto de la reserva: \$400,00
 Mes de viaje: ENERO 2020 Cantidad de cuotas: [] Observaciones: []

PAGO CUOTAS DEL CURSO

Fecha de Pago	Número	Monto pagado	Observaciones
	0	\$0,00	

Saldo: **\$ 1.501,00**

Pagos:
 Curso: \$0,00
 Hostel: \$0,00
 Otros: \$0,00
 Saldo final: **\$ 1.501,00**



CEPE IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE VENTAS - BRASIL:

Para el buen funcionamiento de nuestro departamento de ventas en Brasil contamos las siguientes herramientas:

1. CRM PODIO (Foto adjunta)

Tenemos contratada una cuenta de Podio para la gestión CRM.

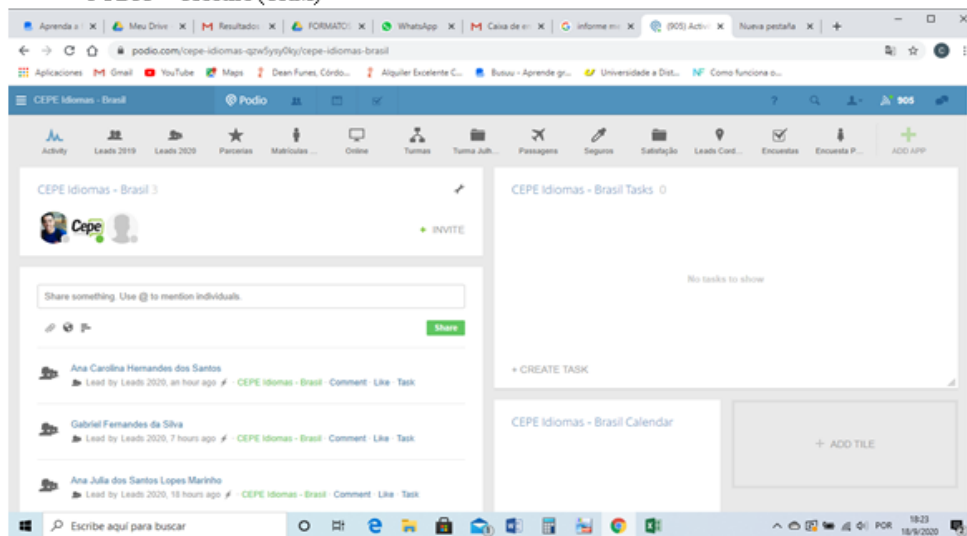
2. MAILCHIMP – Gestión de correos masivos

Tenemos contratada de una cuenta de Mailchimp para las campañas de venta a base de datos de direcciones de correo obtenidas en las campañas de Marketing y convenios universitarios en Brasil.

3. CLICK SIGN – Firma electrónica

Tenemos contratado una cuenta de Click Sign para las firmas digitales de toda la documentación pertinente a los cursos.

PODIO – CITRIX (CRM)



DEPARTAMENTO DE VENTAS – CÓRDOBA:

1. Estamos en proceso de contratación de un representante de ventas en Córdoba. A idea es utilizar el mismo mecanismo de ventas usado en Brasil. Guilherme estará responsable por la capacitación.

DEPARTAMENTO DE MARKETING:

1. Planner mensual – Córdoba/Brasil:

Mensualmente preparamos un “planner” de publicaciones en nuestras redes sociales con información y tips referentes a los idiomas dictados en nuestra escuela: portugués, inglés y español.



CEPE IDIOMAS

2. **“Planner” mensual de publicidad – Córdoba/Brasil (En implementación)**
Bruna, la nueva responsable por el Departamento de Marketing está implementando un plan de trabajo para la divulgación de nuestro instituto en redes sociales.
3. **Campañas en Facebook e Instagram**
Implementamos campañas pagas en Facebook e Instagram. Tenemos proyectado extenderlo a Google Adwords.
4. **Campañas con Landing Page**
En septiembre se incorporó una LP en nuestro sitio de Brasil para captación de leads para los cursos de intercambio. <https://www.cepeidiomas.com.br/cepe-lp>

DEPARTAMENTO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO:

1. **Filosofía CEPE (Word adjunto)**
2. **Informe semanal - Coordinación (Informes adjuntos)**
Todos los lunes la coordinadora nos envía un informe con un resumen de la semana con las actividades realizadas por ella, por los docentes y todos los involucrados, además de informar los avances en nuestros proyectos.
3. **Informe mensual – Coordinación (Informes adjuntos)**
El primer día hábil de cada mes la coordinadora nos envía las principales informaciones referentes al mes anterior y la asistencia de alumnos, desempeño del cuerpo docente y avances de nuestros proyectos.
4. **Planilla de Cursos online vigentes: (planilla adjunta)**
En esta planilla hacemos el acompañamiento de los grupos y cursos personalizados vigentes.
5. **Planilla de control diario de docentes: (Planilla adjunta)**
Esta planilla tiene por objetivo hacer un resumen de todas las clases dictadas por el profesor durante el día.
6. **Planilla de control por grupo: (planilla adjunta)**
En está planilla encontramos toda la información referida a un determinado grupo, como listado de alumnos, nivel del grupo, horario de clases, descripción de la materia dada en cada clase, asistencia, notas de exámenes y cualquier otro tipo de observación que la profesora quiera registrar respecto al grupo o a una determinada clase. Como modelo adjuntamos una planilla del grupo del nivel A2 de portugués, cuya profesora es Amanda dos Anjos.
7. **Planilla de control de alumno personalizado: (planilla adjunta)**



CEPE IDIOMAS

Es básicamente igual a la planilla de control por grupo, pero se hace el control de forma individual. Usamos como ejemplo una de las planillas de la profesora Márcia Nunes,

8. Planilla Alumnos para inscripción: (planilla adjunta)

Cuando un nuevo alumno se inscribe en un curso o un alumno de CEPE se reinscribe en el nivel siguiente, el representante de ventas o, en caso de reinscripción, el departamento financiero completa la planilla con los datos del alumno y esos datos son agregados al respectivo grupo por la coordinadora.

9. Certificados digitales: (foto adjunta)

A partir de este año contratamos una empresa de certificación digital en Brasil, llamada e-Certificado, que elabora los certificados mediante las informaciones que nuestro departamento Administrativo les proporciona y los envía por e-mail a nuestros alumnos, tanto en Córdoba como en Brasil. Este certificado posee un código de identificación y con un código QR.

Parte VIII: BIBLIOGRAFÍA

- Blake, O. J. (1997). *La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Blake, O. J. (2000). *Necesidades de Capacitación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Blanchard, K. Zigarmi, P. Zigarmi, D. (1994). *El Líder Ejecutivo al Minuto, como aumentar la eficacia por medio del Liderato Situacional*. D.F., México: Ediciones Grijalbo S.A. de C.V.
- Blanchard, Ken. Carlos, John P. Randolph, W. Alan. (1996). *Empowerment, 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su Empresa*. Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las Organizaciones* (Octava ed.). D.F., México: McGraw-Hill.
- Gibson. Ivancevich. Donnelly. Konopaske. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos* (Treceava ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (2007). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: McGraw-Hill.
- Milkovich, George T. Boudreau, John W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Norma Argentina, (2015) Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos (Tercera Ed.), ISO 9001:2015 Traducción Oficial, IDT.*
- Noya, María G. Diez, Enrique. Bozal, José J.J. (1997). *Selección de Personal, Sistema Integrado*. Madrid, España: ESIC.

“Desarrollo de la Gestión Empresarial
desde la Visión Estratégica de RR. HH.”

Peñaloza, Mónica. Arévalo, Freddy. (Enero-Abril de 2007). Evaluación por Competencias y Estimación de Potencial en las Empresas Eléctricas de Occidente. *Revista de Ciencias Sociales*, 116-133. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28013109>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. (Décima ed.). México: Pearson.

Schlemenson, A. (1988). *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal, crisis y conflictos en contextos turbulentos*. Buenos Aires, Argentina: PAIDOS.

Serra, Roberto. Kastika, Eduardo. (1991). *Estructuras Empresarias Dinámicas, Modelos para diseñar Empresas flexibles*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Stewart, Aileen Mitchell. (1995). *Delegación de Poderes en su Empresa*. Barcelona, España: Ediciones Folio S.A.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Bonetto Carina y Verde Fassa Julio (2019), Apuntes del Curso, Líder por primera vez.