



Trabajo Final de Graduación

Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach para
Man-Ser S.R.L.

María Cristina Samudio

DNI: 31562109

Legajo: VRHU05440

Carrera: Lic. En Gestión de Recursos Humanos

Resumen

La empresa MANSER SRL está dirigida por la familia Mansilla, su actividad se enmarca en el sector metalúrgico, se especializan en el manejo de la viruta dentro de la industria.

En el año 2014 iniciaron un proceso de profesionalización, este desafío es el punto de partida del presente trabajo. Su estructura es la siguiente, en un primer apartado se realiza una introducción, se presentan los aspectos más importantes de la empresa. En segunda instancia se realiza un análisis de situación de la organización, en esta sección se presentan y analizan los factores tanto internos como externos, para ello se utilizan las herramientas FODA y PESTEL.

En una tercera parte se investiga a los autores más relevantes y define el marco teórico que es el que da fundamento a las propuestas planteadas para resolver los problemas hallados en el análisis de situación. Como cuarto paso se realiza el diagnóstico de la situación de la empresa y se plantea la propuesta, seguidamente se desarrolla el plan de implementación; se define los objetivos, estrategias, indicadores entre otros. Finalmente se procede a dar las conclusiones y recomendaciones.

Como propuesta se decide presentar cuatro acciones concretas, incorporar un profesional de recursos humanos certificado como Master Coach profesional, diseñar las políticas de comunicación interna, preparar la capacitación en liderazgo coach e implementar tecnología en los canales de comunicación interna.

Palabras claves: Recursos Humanos, Comunicación interna, Liderazgo coach.

Abstract

The MANSER SRL company is directed by the Mansilla family, its activity is framed in the metallurgical sector, they specialize in chip handling within the industry.

In 2014 they began a process of professionalization, this challenge is the starting point of this work. Its structure is as follows, in the first section an introduction is made, the most important aspects of the company are presented. In the second instance, an analysis of the organization's situation is carried out, in this section both internal and external factors are presented and analyzed, for this the SWOT and PESTEL tools are used.

In a third part, the most relevant authors are investigated and the theoretical framework is defined, which is the basis for the proposals made to solve the problems found in the situation analysis. As a fourth step, the diagnosis of the company's situation is carried out and the proposal is raised, then the implementation plan is developed; The objectives, strategies, indicators, among others, are defined. Finally, the conclusions and recommendations are given.

As a proposal, it is decided to present four concrete actions, incorporate a human resources professional certified as a professional Master Coach, design internal communication policies, prepare training in coach leadership and implement technology in internal communication channels.

Keywords: Human Resources, Internal communication, Leadership coach.

Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	7
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	19
Plan de implementación.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos.....	21
Alcance.....	21
Acciones concretas.....	22
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Referencias bibliográficas	31
Anexos.....	33
Anexo 1 Organigrama de Man-Ser	
Anexo 2: Perfil del puesto Misiones y Funciones	
Anexo 3: Servicio de Portal de empleo Trabajo en el NEA	
Anexo 4: Costo Aviso	
Anexo 5: Pre ocupacional	
Anexo 6: Sueldo bruto promedio de un gerente de recursos humanos	
Anexo 7: Costo semestral para profesional de recursos humanos	
Anexo 8: Costo total – Inversión para contratación	

Anexo 9: Encuesta de comunicación y Clima organizacional

Anexo 10: Manual de Comunicación interna de Man-Ser

Anexo 11: Capacitación en liderazgo coach

Anexo 12: Solicitud de presupuesto – Tablet

Introducción

A mediados de los años noventa de la mano de su fundador el Sr. Luis Mansilla da sus primeros pasos la actual empresa familiar MAN-SER S.R.L. ubicada en el barrio San Pedro Nolasco en la Provincia de Córdoba. Dedicada al sector metalúrgico proveedora de grandes compañías como automotrices, agroindustrias, entre otras. En el presente cuenta con una casa central y una plantilla de treinta empleados sin filiales y cuyo mercado está conformado por clientes nacionales.

En el año 2012 los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla han inaugurado una planta industrial nueva, cuya superficie de producción duplica la anterior y tienen como desafío desarrollar nuevas unidades de negocio y abrirse paso hacia el mercado internacional.

Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Se debe destacar que en el año 2014 lograron la certificación de la norma ISO 9001.

Su estructura organizacional está compuesta por la gerencia y siete áreas, de las cuales son efectuadas las tareas más relevantes, distribuidas en tres niveles jerárquicos. Cuentan con asesores externos en las áreas de higiene y seguridad, jurídico y contable.

La problemática puede plantearse desde los propios desafíos que sea han propuesto los dueños. En las entrevistas puede apreciarse que tienen como objetivo diversificar la cartera de clientes, adquirir e implementar nueva tecnología, y exportar su producto más destacado; las máquinas lavadoras.

Si bien cuentan con la infraestructura para aumentar la producción y en consecuencia aumentar la plantilla de personal, antes que se presenten dificultades en las distintas áreas que componen la empresa debe definirse; políticas de recursos humanos y un plan de comunicación interna que facilite la gestión para la consecución de los objetivos que se han propuesto.

Los aportes del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial Marchesán (2017) tesis que tiene como objeto conocer cómo los aportes del coaching ontológico pueden influir positivamente en el liderazgo empresarial. Tras el análisis del relevamiento como conclusión se puede decir que es una realidad cada vez más presente en las organizaciones y que el mismo realiza una importante contribución al desarrollo de las habilidades blandas necesarias en el liderazgo. El aprendizaje, la flexibilidad y la adaptación al cambio, por

nombrar algunas de las mejoras que se aprecian al incorporar las herramientas y competencias básicas de un coach, si bien no es imprescindible que los referentes de recursos humanos sean coaches, pueden lograr mayor eficacia en su gestión.

Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., Batalla Navarro, P. (2017) han investigado en el ensayo: Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna; el cual tiene como objetivo desglosar y analizar las diferentes políticas de comunicación interna de tres grandes empresas internacionales y su estructura. Para elaborar el artículo recurrieron a informes emitidos por las propias empresas; sobre sus políticas, jerarquías entre otros. Los mismos fueron utilizados para realizar una prospección de datos en conjunto con las herramientas que utilizan las empresas para la comunicación interna. En una tercera etapa contrastaron y ampliaron sus datos con los proporcionados por organismos externos e independientes. En base a lo hallado reflexionan sobre las debilidades y fortalezas de cada una de las estrategias de comunicación interna, y proponen ejemplos de buenas prácticas, a su vez realizan sugerencias para mejorar su gestión.

Por otro lado el Plan de comunicaciones internas en la empresa VHB repuestos agrícolas S.A. tesis de Claudio F. F. (2006) plantea las dificultades y desafíos que se presentan en la empresa debido al rápido crecimiento que protagonizó la misma debido a un contexto favorecedor. La falta de un plan de comunicación, carencia de políticas de RR.HH., desorganización interna y desconocimiento de las necesidades de sus empleados debilitan su efectividad. Las acciones que componen el plan de comunicación fueron diseñadas exclusivamente teniendo en cuenta la historia, el presente y las proyecciones de la empresa, permitiendo así solucionar los mayores inconvenientes que se detectaron.

El caso de la empresa familiar Man-Ser es de utilidad para analizar como ante la posibilidad de crecimiento, momento en que tiene la oportunidad de expandir su negocio con la exportación de sus productos, con las ventajas y desventajas que se pueden derivar de ello.

Los beneficios de llevar a cabo un plan de comunicación interna; acompañado de nuevas herramientas digitales, con una formación en liderazgo coach puede ser la respuesta para aumentar sus fortalezas y trabajar en sus debilidades.

Algunos de estos beneficios son promover la motivación, el trabajo en equipo, el auto liderazgo, reducir los errores por la deficiencia en la comunicación entre pares, jefes y subordinados.

Análisis de situación

La empresa tiene veinticuatro años en el mercado nacional, con una muy buena reputación, productos de excelente calidad y clientes de renombre internacional. En el año 2014 certifico la norma ISO 9001, lo que permitió empezar a profesionalizar la mayoría de los puestos y los procesos de las distintas áreas que la componen.

Como se describe al inicio del reporte la empresa está a cargo de la familia Mansilla, su rama de actividad o sector es el metalúrgico, se especializan en el manejo de la viruta dentro de la industria, fabrican productos específicos para el cuidado de equipos como lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, sistemas de lavado, entre otros. Además brindan servicios adecuados a la necesidad de cada cliente, algunos de estos servicios son; reacondicionamiento de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, soldaduras especiales, mecanizado, entre otros.

Con respecto a su estructura organizacional la misma se divide en departamentos de acuerdo en la manera en que se organiza y coordina las actividades que se efectúan, específicamente se agrupan o distribuyen por procesos; está organizado de tal forma que se agrupan maquinas similares en departamentos o centro de trabajo según la función que cumplen. Estas áreas son ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad, las cuales están distribuidas en tres inmuebles intercomunicados; cuatro grandes áreas, una de corte, plegado y punzado, una área de mecanizado, un área de trabajos especiales y una de compensadores de producción seriada. El sector de oficinas lo conforman dos áreas, la de administración y de diseño.

Si bien se aprecia que hay una estructura oficial la misma no concuerda con la existente, esto se debe a que hay sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Por ejemplo los dueños de la empresa tienen tareas a cargo que pertenecen a las distintas áreas, el organigrama no refleja la realidad; hay personal que realiza tareas administrativas pero no hay una área de administración en el organigrama (ver Anexos 1)

En cuanto a la forma en que se administra los recursos humanos, se puede describir como un sistema consultivo, el proceso decisorio; si bien se distribuye entre los niveles jerárquicos o áreas estas están orientadas por las políticas y directrices de la gerencia, estos tienen en cuenta las opiniones y experiencia de los empleados para la toma de decisiones a largo plazo, pero existe falta de delegación; cada área posee un responsable sin embargo las

decisiones a corto y mediano plazo son decisión del gerente. Su sistema de comunicación es vertical descendente y ascendente, para disposiciones generales y estratégicas, la comunicación horizontal es fluida y desarrollada cara a cara. En cuanto a las relaciones interpersonales puede decirse que si bien la plantilla actual de empleados no genera grandes inconvenientes, la empresa ha creado buenas condiciones para el desarrollo de las personas. Sin embargo se ha detectado un inconveniente, la comunicación descendente se realiza a través de una panel; es el canal para transmitir al resto de la organización la política, objetivos, planes, decisiones, acciones, etc.

Los lineamientos verbales para la ejecución de las tareas y objetivos del área se realizan de forma interpersonal de un superior hacia los subordinados. Uno de los principales inconvenientes es en el área productiva; la subutilización de la capacidad productiva generada por los cuellos de botella que a su vez generan demora en las etapas posteriores como ser en los plazos de entrega al cliente. Los cuellos de botella se generan específicamente por falta de comunicación entre el jefe de producción y el dueño, o entre los clientes y el personal de ventas.

La gerencia está conformada por los hijos del fundador cada uno tiene a cargo las principales áreas o actividades como ser la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocios e inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. El tipo liderazgo es formal ya que el gerente es designado por la empresa como representante de la misma así como los jefes de cada área. Otros líderes son los informales surgen por destacarse en el grupo ya sea por su experiencia o por su antigüedad.

Con respecto al área de recursos humanos la responsable es una de las propietarias, las tareas que se desarrollan son la selección de personal; el reclutamiento se realiza por medio de una consultora externa y la elección e inducción del personal por el encargado del área, comunicación interna; tienen un procedimiento básico establecido, las acciones que se realizan para motivar al personal; son capacitaciones, evaluación de desempeño, premio grupales, entre otros. La capacitación de los operarios se establece en un plan anual de capacitación, se planifican en base a las necesidades detectadas de origen de diversa índole.

Para realizar el análisis de contexto se recurrió a la herramienta PESTEL, que permite analizar los siguientes factores externos del macro-entorno; político, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Las elecciones presidenciales que se llevarán a cabo en el mes de octubre del corriente año, es uno de los factores con una incidencia importante que no puede ser pasada por alto; trae aparejado implicancias en lo social como en la economía como lo plantea un artículo de la página Iprofesional "La perspectiva de actividad para 2019 depende en mayor medida de la estabilización económica. Si se afianza la calma cambiaria, la inflación tenderá a desacelerarse y la actividad a recuperarse (más de 3% entre puntas). Lorenzo Sigaut Gravina, de Ecolatina, evalúa que las empresas que concentren sus ventas en el mercado local padecerán la "anemia de la demanda interna" si bien la empresa Man-ser a podido hacer frente a la crisis cambiaria, su mejor opción es proyectar hacia el exterior para enfrentar la crisis interna en Argentina.

Los cambios en los factores sociales que tienen más impacto en la empresa tiene que ver con la distribución del ingreso por relación a sus clientes; tiene una relación directa, si los clientes de Man-ser tienen una demanda en baja la empresa debe recurrir a estrategias como ser trabajar con la competencia realizando proyectos en conjunto.

Con respecto al factor tecnológico es un factor de importancia; ya que los cambios se dan de forma veloz, reducen las barreras de entrada al mercado, exige además disponer de recursos humanos calificados. Las principales maquinarias y herramientas que se utilizan en el proceso de producción garantizan la calidad del producto cumpliendo con las normas y códigos de referencia aplicables. Sin embargo la optimización del proceso productivo demora alrededor de dos años, en la medida que se alcanza dicho objetivo se puede apreciar la reducción de los costos y el aumento de la calidad y de la eficiencia en los productos y servicios que brinda a sus clientes. Es por ello que la organización debe estar a la vanguardia de las innovaciones o actualizaciones que se dan en materia tecnológica, es imprescindible para estar a la altura de la competencia y mantener la fidelidad de sus clientes, las innovaciones se dan tanto en los procesos como en los diseños de los diferentes productos y servicios.

En Argentina existe una amplia oferta de financiamiento industrial, la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, desde los Departamentos Técnicos de ADIMRA, se ofrecen servicios gratuitos para la presentación de proyectos de financiamiento y asistencia técnica que tengan como objetivo la mejora de su productividad, eficiencia y competitividad nacional e internacional de las empresas Metalúrgicas. Se puede conseguir financiación, en el caso de que lo requiera, para el desarrollo de nuevos productos o modernización de procesos productivos o subsidios para capacitación como por ejemplo

Crédito Fiscal para Capacitación; es una herramienta que permite a la empresa obtener reintegros por la inversión que realice en la capacitación de sus recursos humanos.

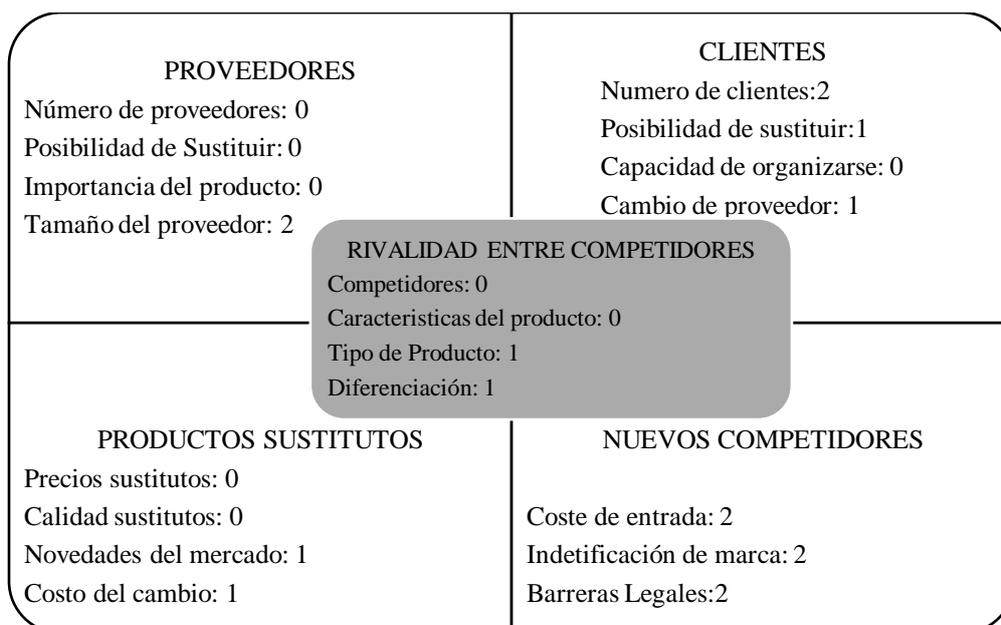
Actualmente Man-Ser no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos peligrosos, sin embargo aplica una mínima gestión para la recolección y control de residuos de hidrocarburos, una vez por semana una empresa contratada se encarga de gestionar el material, pesarlo, firmar los remitos para luego destinarlos para su tratamiento y disposición final.

Por ultimo pero no menos importante son los aspectos legales a tener en cuenta, como ser el Convenio Colectivo de Trabajo de metalúrgicos el 260/75; se deben respetar los acuerdos que se pactan en el marco de los aumentos salariales para cada categoría de acuerdo a la tarea que desarrolla cada empleado. La empresa cuenta con el asesoramiento externo en materia contable, legales y sobre higiene y seguridad.

Como parte del análisis del micro-entorno de la empresa se describe a continuación como se encuentra actualmente la competencia en la industria metalúrgica en la que desarrolla las actividades la empresa Man-Ser. El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite de cierta forma medir el impacto de las fuerzas de la industria en la rentabilidad de la empresa, o desarrollar nuevas estrategias que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.

En el siguiente cuadro se puede apreciar las variables más importantes que afectan a Man-Ser dentro del mercado, los siguientes puntos nos ayudan a apreciar la influencia de cada fuerza.

- 2: positivo, 0: negativo, 1: neutro



Cuadro I – Fuente: elaboración propia.

En la planificación estratégica uno de los aspectos más importantes y que se debe destacar es el análisis de la situación actual de la empresa o como se conocen comúnmente el análisis FODA, el cual posibilita a partir de un diagnostico objetivo, implementar estrategias que ayuden a la competitividad de la empresa (Ramírez Rojas, 2017).

El análisis de las siguientes variables; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como FODA, es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones reales en que opera una organización (Ramírez Rojas, 2017).

La importancia de realizar este análisis consiste en la evaluación que se hace sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa, para luego a partir de estas evaluaciones tomar decisiones sobre los cambios o ajustes que se realizaran en los planes definidos a corto, mediano o largo plazo según las necesidades que se hallen.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocen el mercado y tienen buena reputación • Han iniciado un proceso de profesionalización: han Certificaron normas ISO 9001 • Tienen capacidad e infraestructura para aumentar la producción • Conocen a su competencia y tienen un relación de colaboración • Comunicación fluida con clientes y proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene políticas de comunicación interna • Necesidad de estandarizar los procesos; independizarlas de las personas. • Necesidad de desarrollar en el personal competencias técnicas y blandas • Sobre carga de tareas en los puestos clave, mandos medios, gerencias. • Falta de gestión para la previsión de los trabajos a corto y mediano plazo
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crear nueva unidad de negocios • Posibilidad de crecimiento; exportar la producción. • Implementar nueva tecnología: IOT • Poca competencia en el mercado • Apertura de los dueños a escuchar las recomendaciones de sus empleados, sería posible desarrollar y gestionar los talentos del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto económico volátil y complejo • Dólar inestable – tensión cambiaria • Oferta de mano de obra poco calificada o no preparada para sus necesidades

Se puede analizar a través de las variables del FODA, que la empresa en cuanto a sus fortalezas presenta una gerencia capaz y experimentada con trayectoria en el mercado lo que le da solidez frente a sus clientes diferenciándose de sus competidores a los cuales conocen y tienen una relación de colaboración.

Una debilidad que puede ser abordada como un desafío es la oferta de mano de obra no adecuada a sus necesidades, es necesario desarrollar las competencias técnicas y blandas en las personas que lideran los equipos de trabajo, para así desarrollar las habilidades necesarias en el personal que se incorpore a la empresa.

Analizando las amenazas, la empresa está inmersa en un contexto económico volátil y con crisis cambiaria, la posibilidad para hacer frente a estas situaciones negativas es implementando un plan para desarrollar una nueva unidad de negocios, diversificar la clientela; aprovechar la implementación de nuevas tecnologías e innovando en el desarrollo de sus productos.

Otros factores de importancia y que son atributos claves para alcanzar el éxito y ser competitivos en su rama de actividad, son los siguientes, es característica de la empresa la calidad de sus productos; entre sus políticas de calidad es primordial enmarcar la gestión de tal forma que logren la plena satisfacción de sus clientes en calidad, innovación y adaptabilidad a sus necesidades.

El precio es otro factor clave, Man-Ser compite en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. Un precio accesible para sus clientes permite un rápido retorno de la inversión.

Un aspecto que da fortaleza a la empresa frente a sus competidores es el servicio post venta, el que garantiza la fidelidad de sus clientes; el servicio consiste en la instalación de las maquinas en la planta del cliente, capacitación, atención de reclamos y soporte técnico.

Man-Ser declara como parte de sus valores o principios la honestidad, es por eso que intenta demostrar transparencia con respecto a la situación financiera y contable para mantener una buena gestión y relación con las multinacionales a las que pertenece.

En la siguiente tabla se puede apreciar la información financiera en cuanto su patrimonio neto de los últimos tres años.

	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
PATRIMONIO NETO	\$ 73.161.930,44	\$ 62.237.669,74	\$ 43.092.047,13

Como se mencionó en párrafos anteriores la planeación estratégica consiste en identificar las oportunidades y amenazas, que en conjunto con otros datos permite a la organización tomar decisiones más acertadas, decisiones que orientan los planes para alcanzar la visión y la misión que se han propuesto.

La estrategia de Man-Ser es diferenciarse a través de productos y servicios muy específicos. Tiene como visión “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

Y declara como misión “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

En cuanto a su visión tienen como meta ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios, para alcanzar su visión sientan las bases en los siguientes principios o valores que direccionan su manera de ser y hacer, estos son; confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

Han certificado la norma ISO 9001:2015, lo que permite empezar a profesionalizar las áreas que componen la empresa; si continua el compromiso de la gerencia en la profesionalización; se podrá estandarizar los procesos e independizarlas de las personas, teniendo en cuenta que la población de la empresa tiene en promedio de edad 50 años, estas personas se llevan parte de la historia de la empresa como los procesos de cada puesto que ocupan.

La siguiente imagen muestra la estructura de la documentación del sistema de calidad de Man-Ser, el propósito es asegurar la calidad de los productos y servicios que suministra.

Estructura de la documentación del sistema de calidad



Fuente: Manual de calidad de Man-Ser.

De lo expuesto hasta aquí se puede apreciar que la empresa tiene fortalezas que bien orientadas y desarrolladas pueden minimizar las debilidades. Como principal debilidad se halla la comunicación interna. La subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los cuellos de botella es uno de los principales problemas que van en contra de la visión, misión y políticas de calidad de la empresa.

Los retrasos que se generan en el área de producción y consecuentemente en el área de ventas, deja entrever que no se cumplen objetivos de la calidad. Si bien hay procesos estandarizados, la falta o poca gestión de la comunicación interna hace que todos los esfuerzos se vean afectados y no se cumpla en tiempo y forma con los pedidos y plazos de entrega.

El área de recursos humanos tiene varias funciones dentro de la organización, entre ellas potenciar las competencias de cada colaborador. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación (Alles, p62, 2009).

Los desafíos de la ARH son diversos por nombrar algunos de ellos, lograr la eficiencia y la eficacia y no siempre tiene el apoyo necesario de la gerencia, implementar políticas de recursos humanos ya que sin estas no hay guías para la toma de decisiones se incurre en la pérdida de recursos como son el tiempo y dinero invertido de forma deficiente.

Desarrollar el plan de comunicación interna va contribuir en la gestión de la organización de tal forma que oriente todas las actividades hacia la visión que tiene la empresa. El área de recursos humanos tiene como objetivos planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar los instrumentos, técnicas, y/o herramientas que permitan promover o potenciar el desempeño eficiente del personal. Es responsabilidad de RRHH acompañar la gestión con asesoramiento y aportes adecuados a las necesidades detectadas.

Marco Teórico

Para abordar el tema objeto del trabajo final de graduación se presenta a continuación los principales conceptos a desarrollar estos son comunicación interna, liderazgo coach, tecnología y sistema de información, administradores de recursos humanos.

La comunicación interna

“La dinámica más repetida en las empresas en los últimos años es la del cambio. El vehículo del cambio es siempre la comunicación y, especialmente la interna” (Villafañe, 1993, p. 242)

La comunicación interna ha cobrado un interés relevante a través de los años en organizaciones muy diversas; sin importar el tamaño de la misma genera un gran desafío para las personas que están al mando de las mismas. De acuerdo a Villafañe (1993; 238) la comunicación interna es una función estratégica y debido a su importancia debe gestionarse desde la misma forma o estar a la par de las políticas estratégicas de la empresa.

Para Idalberto Chiavenato (2000) la comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, en este proceso no solo se transmite información, es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos, valores, y unir a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Es un proceso que implica retroalimentación y al funcionar como un sistema abierto es habitual que se presenten perturbaciones que alteran el mensaje. Se puede entender entonces porque es el área con mayores conflictos y es donde debe enfocarse los esfuerzos para cambiar el comportamiento de las personas.

Villafañe (1993) propone lo siguiente para llevar adelante la gestión de la comunicación interna implementando cuatro fases o etapas -que pueden cumplirse de manera simultánea- estos son el diagnóstico, planificación, plan de acción y seguimiento, teniendo como principios la integración de la comunicación interna en la gestión organizacional, la evaluación del clima interno y la adopción de una estrategia de comunicación interna.

Liderazgo coach

Una de las prácticas que se llevan a cabo en las organizaciones para gestionar de manera efectiva la comunicación interna es por medio de la formación y capacitación de líderes que ayuden a crear y dirigir equipos de trabajo con base en la creación de vínculos de confianza.

Hawkins (2012) plantea que la humanidad ha creado un mundo de tan complejo con una interdependencia global de tal forma que los cambios son continuos y rápidos, y que el liderazgo está fuera del alcance de un individuo y exige de un liderazgo colectivo más eficaz.

“En Coaching y liderazgo de equipos, Peter Hawkins (2012) ha extraído una gran cantidad de conocimientos prácticos. En especial, ha ampliado el alcance del coaching de equipo para abarcarlo con una perspectiva sistémica que lleva a reconocer que la capacidad del equipo para llevar a cabo el cambio y mejorar radicalmente su rendimiento está influenciada tanto por factores externos como internos. Presenta una serie de modelos sólidos pero sencillos que permiten tanto a los profesionales como a los compradores corporativos tratar de forma más coherente dos cuestiones críticas: ¿Qué debe hacer un coach de equipo efectivo? ¿Cómo se sabe si es el coach adecuado para las necesidades de ese equipo?” (Hawkins, p.14, 2012). Para responder lo antes dicho se cita a Bennis, quien plantea que el líder coach "tendrá que ser líder de líderes" (Echeverría, 2009, p. 42,) quiere decir que este nuevo líder tiene como principal objetivo potenciar las competencias de las personas que integran su equipo de trabajo, para ello debe crear las condiciones necesarias que permitan a los empleados desarrollar tales competencias que de tal forma puedan tomar decisiones y generar cambios positivos que impacten de forma directa tanto en la productividad de la empresa como en su cultura. El líder coach acompaña de forma activa a sus seguidores para permitirles alcanzar su máximo potencial de liderazgo."

De acuerdo a lo plantado por Echeverría (2009) en su obra la empresa emergente, la actual empresa se encuentra en una fase de crisis; una empresa que no se transforma no sobrevive, debe adecuarse a los cambios que se presenten de forma rápida e inesperada la mayoría de las veces, es importante tener un análisis de la realidad adecuada y oportuna para la toma de decisiones. La transformación significa que habrá cambios profundos, en su estructura y en su cultura, es así que Echeverría nos invita a repensar la forma de ver el trabajo, y reconocer que tiene tres dimensiones; la tarea individual, las actividades de coordinación, y el trabajo reflexivo de aprendizaje. La eficacia radica en que los trabajos individuales se articulen en procesos y a su vez estas se articulen en actividades de coordinación. Y en cuanto al trabajo reflexivo la empresa debe realizar una constante y reiterada supervisión y control de los trabajos, observar cómo se trabaja y cuales tareas deben continuar, cuales deben cambiar en pos de una mejora continua. Al tener una comunicación interna eficiente, que permita obtener información de forma inmediata y oportuna, agiliza la toma de decisiones acertadas,

cobra una relevancia importante, estratégica, aún más cuando el contexto socio-económico actual es volátil para la mayoría de las empresas.

“la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana” en la organización (Villafañe; 1993; 254). La multidireccionalidad permite una comunicación eficaz, ayuda a generar un buen clima de trabajo y mejora la productividad de los empleados (Brandolini, 2009). Para lograr el cambio el diseño educativo debe lograr que el contenido de la capacitación sea algo que se necesita, que aquello sea aprendido, que lo que se aprendió se traslade a la tarea, y principalmente que se mantenga en el tiempo (Blake, 2000)

Tecnología y sistema de información

El sistema de información que se utiliza en la empresa debe estar pensado para la toma de decisiones. Es una necesidad imperante contar con información oportuna y pertinente para decidir la mejor opción a seguir antes de accionar sobre un problema o situación. Dentro de la organización se tejen grandes redes de información que relacionan las necesidades de información de cada proceso decisorio con las fuentes de datos. Estas redes interactuarán de manera compleja, nunca de forma aislada. Las diversas bases de datos de la empresa se conectan entre sí permitiendo obtener una información más detallada y precisa, el sistema de información es la base del proceso decisorio de la organización (Chiavenato, 2000).

Administradores de recursos humanos

Las personas constituyen el elemento común a toda la organización y es el principal desafío de los administradores lograr mejorar las contribuciones productivas del personal a la empresa. Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Incrementar la productividad es sinónimo de mejora en las compensaciones y condiciones laborales. La administración de los RRHH es una manera de apoyar el trabajo de los empleados y los objetivos de la organización. (William B. Werther, Keith Davis, 1995).

Ninguna organización puede existir u operar sin una adecuada gestión de la comunicación interna, es elemento intangible que integra y coordina todas las áreas y recursos. Para lograr la integración y coordinación es necesario capacitar y preparar a los líderes que la empresa tiene actualmente, de ellos dependerá el éxito de alcanzar los objetivos propuestos y lograr que cada integrante de la empresa explore su propio potencial.

Diagnóstico y Discusión

Las organizaciones están formadas por personas que deben convivir gran parte de su tiempo de forma diaria; tener una fluida comunicación interna que favorezca a obtener información relevante que de forma oportuna ayudara a la consecución de los objetivos de la empresa. La comunicación significa transferencia de información de una persona a otra, permite compartir sentimientos, conocimientos, implica una transacción, es por ello que las organizaciones no pueden operar o existir sin comunicación, es por medio de ella que la empresa integra y coordina todas sus actividades, tanto internas como externas.

Del análisis de situación se concluye que uno de los principales problemas hallados en Man-Ser se presenta en el área de producción debido principalmente a la comunicación interna; uno de los inconvenientes es la subutilización de la capacidad productiva generada por los cuellos de botella que a su vez generan demora en las etapas posteriores como ser en los plazos de entrega al cliente.

Se observa carencias en la información que se plasma en el sistema de gestión de la calidad, en los procedimientos, o instructivos versus la realidad que presenta la empresa. Si bien las políticas de calidad de la empresa están claramente definidas, estas no están siendo cumplidas por los gerentes, jefes de área y subordinados. Se puede apreciar que en el área de recursos humanos no tienen a un profesional que los asesore como sucede en las áreas de contaduría, legales y seguridad e higiene.

Tomar conciencia del valor y de la necesidad de llevar a cabo el plan de comunicación interna, acompañado con la formación en liderazgo coach, sería una respuesta estratégica a los complejos desafíos en la que se ve inmersa en contexto externo actual como ser los imprevistos cambios en el sector económico, alta competitividad, la oferta de mano de obra no calificada para sus necesidades, el 90 % de los empleados es masculino y tienen un promedio de edad de 50 años, al ingresar personal de edades que oscilen entre los 20 y 30 años se generaría un choque generacional. Resolver o empezar a trabajar la comunicación interna en conjunto con la formación de los líderes permite mejorar la forma en que se transmite la información y los valores de la empresa desde la cúpula o gerencia hacia los empleados que realizan tareas operativas, que estos alcancen a cumplir con los objetivos, reducir los errores, aumentar la productividad, reducir la brecha generacional beneficiando el clima laboral.

Además de lo mencionado anteriormente, del análisis FODA se puede apreciar que si bien tienen sólidas fortalezas como conocer el mercado en el que se desarrolla la empresa, cuentan con una reconocida reputación, han certificado Normas ISO 9001, tienen la infraestructura y la capacidad para aumentar la producción entre otros, las debilidades encontradas reducen o neutralizan estas fortalezas ya que no cuentan con una política de comunicación interna, como se mencionó anteriormente, se aprecia la necesidad de estandarizar los procesos e independizarlas de las personas, así como la necesidad de desarrollar competencias técnicas y blandas, la falta de gestión para la previsión de los trabajos a corto y mediano plazo lo que se suma a la sobre carga de tareas que tienen los puestos claves, mandos medios y gerencias. (Ver Tabla).

Conclusión diagnóstica

Por lo expuesto es que el caso de la empresa Man-ser es interesante de analizar, porque tiene elementos a favor para mantener su posición en el sector metalúrgico, inclusive puede allanar el camino para en un futuro cercano exportar sus productos y servicios.

La comunicación interna es el vehículo que permite articular los objetivos estratégicos de la empresa con los objetivos profesionales y personales de los empleados encontrar los puntos en común que les permita llegar a una comprensión de las necesidades de ambas partes y poder satisfacerlas, para que ello sea exitoso se propone trabajar en la formación de líderes coach y a la vez capacitarlos en nuevas herramientas de comunicación que faciliten la gestión, incrementen la productividad, para que la información llegue de forma oportuna a las partes interesadas, implementando un nuevo canal de comunicación, como por ejemplo Tablets de uso industrial, ayudaría a reducir los inconvenientes antes mencionados.

De los autores mencionados en el apartado del marco teórico, se propone implementar el siguiente plan de comunicación interna en las siguientes fases; diagnóstico actual de la organización – evaluación del clima interno -, planificación, el plan de actuación y el seguimiento. Para que el plan sea eficaz y se obtengan los resultados esperados se propone capacitar a los jefes de área en liderazgo coach.

Lo que se espera lograr con la propuesta es principalmente mejorar el desempeño y la productividad de los empleados y por ende de la empresa, mejorar las relaciones interpersonales, desarrollar el talento y la creatividad, reforzar y acrecentar la cohesión de la cultura organizacional.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna y liderazgo en la empresa Man-Ser S.R.L. para incrementar la rentabilidad de la empresa en un 35 %.

Objetivo específicos

Incorporar al área de RRHH un profesional de recursos humanos certificado como Master Coach profesional que acompañe el proceso de implementación.

Definir y formalizar el plan de comunicación interna a través de las políticas de comunicación interna en el cual se especifiquen los responsables y las acciones y/o actividades a desarrollar en la empresa.

Capacitar a la gerencia y formar a los jefes de cada área en liderazgo coach con el asesoramiento de un profesional de recursos humanos certificado como Master Coach para mejorar la comunicación y el desempeño de la fuerza de trabajo.

Innovar los canales de comunicación interna implementando herramientas tecnológicas para que la información sea fehaciente e inmediata.

Alcance

Con respecto al alcance, se propone implementar un plan de comunicación organizacional con miras a enfocar los esfuerzos de la fuerza de trabajo con los objetivos de la organización desde el área de recursos humanos, en este caso el plan de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach, el cual se desarrolla en la empresa Man-Ser S.R.L. ubicada en el barrio San Pedro Nolasco en la Provincia de Córdoba, en cuanto a la implementación se propone una duración de 12 meses, iniciando en diciembre 2019 y finalizando en diciembre 2020.

Se han determinado los objetivos específicos que permitirán cumplir con el objetivo general, seguidamente se describen las acciones concretas, se asignan los responsables, cronogramas, recursos necesarios y posibles adicionales que darán forma al desarrollo integral del plan propuesto.

Acciones concretas

Incorporar un profesional de recursos humanos certificado como Master Coach profesional (contratado)

Para capacitar a los gerentes y jefes de área de la empresa se necesita el asesoramiento de un profesional con al menos 5 años experiencia cuyos trabajos se hayan desarrollado en empresas similares y de más de 30 empleados. Su misión será elaborar la capacitación en liderazgo coach, con un diagnóstico y diseño a medida, planes de desarrollos personales y grupales, evaluación y seguimiento. Desarrollar y/o potenciar las competencias de comunicación y liderazgo para lograr cohesión y fortalecimiento de los equipos para aumentar el desempeño de la fuerza de trabajo. Asesorar y acompañar al área de recursos humanos en materia de comunicación interna. El reclutamiento del profesional estará a cargo del área de RRHH; para el reclutamiento y pre-selección de candidatos se contratara los servicios de un portal de empleo (ver Anexo 3)

Su principal función llevar adelante la capacitación en liderazgo coach a los gerentes y jefes de área (Ver Anexo 2).

Recursos: materiales, económicos y humanos

- Servicios y publicación de aviso en portal de empleo: \$ 2.800 (ver Anexos 3 y 4)
- Pre ocupacional \$ 3.872 (ver Anexo 5)
- Costo Semestral - Salario del profesional: \$ 403.992,29 (ver Anexos 6 y 7)
- Costo total de la contratación: \$403.992,29 (ver Anexo 8)

Actividades claves:

- Análisis y Descripción del perfil del puesto y Misión y funciones (ver Anexo 2)
- Reclutamiento y selección
- Inducción

Responsable del proceso: Jefe del área de RRHH

Evaluación de resultados:

- Cumplir con los plazos propuestos en el diagrama de Gantt
- Lograr la incorporación del profesional de RRHH

Políticas de comunicación interna en la empresa Man-Ser

Los gerentes y jefes de área deberán establecer los objetivos a alcanzar en el plan de comunicación fijando las bases a través de las políticas de comunicación interna. Estas bases surgirán de las reuniones que realicen con los gerentes y jefes de área. El área de recursos humanos llevará adelante esta acción con el asesoramiento del profesional de RRHH contratado. Con la implementación del plan de comunicación interna se pretende generar la implicación de todo el personal, armonizar y articular las acciones de la organización, propiciar un cambio de actitudes, mejorar el desempeño del personal y la productividad de la empresa (Ver Anexo 10)

Recursos: materiales, económicos y humanos

-Material de oficina

-Impresora

-Computadora e internet

-Proyector y pizarra

- Recursos económicos: \$740.000 para llevar adelante las estrategias propuestas en el manual de comunicación interna (Ver Anexo 10) se calculó un promedio de los gastos realizados en el año 2018 según informe financiero de Manser en los sectores de administración y comercialización (Información Financiera (MAN-SER).xlsx)

Actividades claves:

-Análisis del estado actual de la comunicación organizacional de la empresa. Diagnóstico del clima interno (ver Anexo 9)

- La planificación: adopción de la estrategia de comunicación interna. Reunión con gerentes y jefes de área para definir las políticas de comunicación, responsables, presupuesto asignado, concepción del mensaje y elección de los instrumentos (canales y soporte de comunicación interna)

- Desarrollo de las políticas de comunicación en un primer borrador, realizar la corrección y/o incorporación de políticas

-Definición de políticas y confección del manual de políticas de comunicación interna

- Implementación: ejecución, difusión y notificación de las políticas y el manual.

Responsable del proceso: Responsable del área de RRHH

Evaluación de resultados:

-Cumplir con los plazos propuestos en el diagrama de Gantt

- Control, evaluación y registros de los resultados:

-Lograr que los empleados conozcan las nuevas políticas, para ello es necesario medir el nivel de adhesión del mismo. (Encuesta). Medir el impacto del plan de comunicación interno mediante la herramienta de diagnóstico del clima organizacional y contrastarlo con el diagnóstico inicial.

Capacitación en liderazgo coach

El mismo debe ser llevado por un profesional de RRHH preferentemente con un Master en Coaching. Que tenga experiencia en trabajos anteriores desarrollados en empresas similares y de más de 30 empleados. El Objetivo estratégico será el desarrollo personal y el aprendizaje para liderar para lograr el desarrollo y fortalecimiento del personal tanto individual como en equipo. Utilizando el coaching como una herramienta cuyo proceso está orientado al cambio, su marcada flexibilidad permite un aprendizaje dinámico y participación activa de los involucrados. El mismo está dirigido a los gerentes y jefes de área, la duración será de una metodología 80% vivencial, y 20 % teórica, información, orientación y guía hacia el proceso de cambio. Algunos ejes a tratar serian; misión, visión, valores y el propósito del programa. Autodesarrollo, entre otros. (Ver Anexo 11).

Recursos: materiales, económicos y humanos

-Material de librería

-Proyector y Pizarra

-Refrigerio

- Recursos Económicos \$51.775 para llevar adelante la estrategias propuestas (Ver Anexo 11) se calculó un 30 % de los gastos realizados en el año 2018 según informe financiero de Manser en el sector de administración; Ítem otros Gastos (Información Financiera (MAN-SER).xlsx)

Actividades claves:

-Establecer objetivos generales y específicos

-Elaborar el plan de capacitación y contenidos a desarrollar

-Preparar la agenda general: horarios y disponibilidad de cada empleado para armar los grupos de participantes

- Preparar la agenda/cronograma de cada jornada de capacitación
- Confeccionar los registros de capacitación y apreciación de curso
- Confeccionar la Evaluación de los conocimientos adquiridos

Responsable del proceso: Profesional de RRHH y Responsable del área de RRHH – Personal administrativo.

Evaluación de resultados:

- Cumplir con los plazos propuestos en el diagrama de Gantt
- Evaluación a través de encuestas a los empleados y Evaluación de desempeño cada 6 meses.

Innovar los canales de comunicación interna

Consensuar la utilización de una herramienta tecnológica para la comunicación interna inmediata entre gerentes, jefes de área y puestos claves en producción con el objetivo de reducir los errores que surgen en el área con respecto a la subutilización de la capacidad productiva permitiendo así cumplir con los plazos de entrega pactados con los clientes. La información debe llegar en tiempo y forma a los interesados para ellos se debe actualizar los canales de comunicación interna que permitan mantener a los diferentes equipos de trabajo conectados e informados entre sí a través del uso del Internet de forma inmediata.

Implementación de Tablet para uso Industrial Intensivo, través de la implementación de Tablet para los jefes de cada área se comunicará la información operativa necesaria para realizar las actividades diarias de los colaboradores resolviendo situaciones del momento. Al mismo tiempo se aprovechará este espacio para realizar saluciones y expresar todo tipo de acontecimientos que hacen a la identidad y a las vivencias de la Organización.

Recursos: materiales, económicos y humanos

- Compra de las Tablets y equipamiento necesario \$60.000 por unidad (7 Unidades) \$420.000 (Ver Anexo 12)
- La capacitación se incluye en la compra de los equipos

Actividades Claves

- Evaluación del equipo necesario y Compra de Tablet.

-Instalación, programación y puesta en marcha de los sistemas implementados en la empresa para cada Tablet.

- Entrega de Tablet a cada Jefe de área.

- Implementación y capacitación en el uso de la Tablet

-Programas de uso interno (Mensajería instantánea – Programas de los módulos del sistema de Gestión) – Simulación.

-Seguimiento y registro de detección de fallas y oportunidades de más Capacitación.

Responsable del proceso: Profesional de RRHH, Responsable del área de RRHH – Personal administrativo y Personal de Soporte Técnico.-

Evaluación de Resultados:

- Cumplir con los plazos estimados en el Cronograma.

- Correcto funcionamiento del Sistema

Evaluación del impacto de la implementación

El ROI es una herramienta que desde el punto de vista financiero permite ver cuánto la empresa ganará a través de la inversión propuesta. Ayuda a tomar una decisión, analizando si la misma es viable y posible de concretar.

Según se evidencia en el informe financiero de la a empresa Manser, más precisamente en los estados de resultado de los últimos tres años, estos muestran una disminución en sus ganancias, con el plan que se propone implementar en el término de 12 meses la organización tendría un retorno de la inversión en un 136,63%, evidenciando así que el plan es sustentable.

ESTADO DE RESULTADOS	Año 2018*	Año 2017	Año 2016
Resultado Final	10.924.260,70	19.145.622,61	17.984.047,13

Estados de resultados de los últimos tres años, elaboración propia – Fuente: Información Financiera (MAN-SER).

COSTO - IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	Importes
Incorporar un profesional de recursos humanos (contratado)	\$ 403.992,29
Políticas de comunicación interna en la empresa Man-Ser	\$ 740.000,00
Capacitación en liderazgo coach	\$ 51.775,00
Innovar los canales de comunicación interna	\$ 420.000,00
TOTAL DE COSTOS	\$ 1.615.767,29

ROI - Retorno sobre la inversión	
BENEFICIOS - Objetivo de incremento de la rentabilidad 35% *	\$ 3.823.491,24
COSTOS TOTALES	\$ 1.615.767,29
Retorno de la inversión (Beneficios-costos)/Costos*100	136,63%

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Manser es una empresa con una trayectoria de más de 20 años, reconocida en su rubro por la calidad de sus productos y servicios. Se puede evidenciar lo valioso que es tener definido y declarado la visión, misión y valores de la empresa, guiando así los pasos de la misma.

En una primer instancia se abordó los inconvenientes detectados a través del diagnóstico FODA y PESTEL además se comprobó que la empresa puede hacer frente a una importante inversión como ser incorporar a un profesional de RRHH, diseñar sus políticas de comunicación interna, realizar una capacitación en liderazgo coach, e incluir nueva tecnología para la comunicación interna. El costo de realizar lo antes mencionado es mínimo si se compara con el incremento que se puede lograr en la rentabilidad una vez que se asume el compromiso desde todas las áreas de la empresa.

La importancia de contar con información verídica y de forma inmediata permite reducir los tiempos en la toma de decisiones y reaccionar de forma más rápida y certera ante los inconvenientes que surjan, en este caso en particular, en el sector de producción, reducir los errores permite ahorrar en el proceso productivo. Si bien no se puede extrapolar este caso hacia otras empresas o casos, podemos concluir que invertir en capacitación es la forma más segura de cumplir con los objetivos que se propone a mediano y largo plazo la empresa Man-Ser. Es importante destacar que luego de transcurrido el año de implementación el retorno de la inversión aumente ya que se capitaliza la capacitación y las estrategias efectuadas.

Recomendaciones

Como recomendación, del diagnóstico se desprenden temas sin desarrollar

Como ser analizar la implementación de la marca empleadora en los próximos años, ya que la plantilla actual con la que cuenta la empresa debe ser cubierta o reemplazada por la rotación del personal (Renuncias, Jubilaciones, etc.). Además de que le permitirá proyectarse hacia a la comunidad y posibles clientes. La marca empleadora permitirá diseñar una política que englobe la comunicación interna y externa, fortalecerá lo aprendido por la fuerza de trabajo y dará una imagen más solidad hacia los grupos de interés del exterior.

Otra recomendación que sería imprescindible analizar es la formación del personal de las distintas áreas; diseñar un plan de capacitación a medida para desarrollar habilidades técnicas como por ejemplo crear un plan de carrera para el personal que es responsable en el área de recursos humanos, actualmente la responsable principal es Gerente y una de las dueñas de la empresa; sus tareas se superponen o se solapan y en un futuro, si la empresa continua creciendo, no podrá gestionar de manera adecuada en su rol de Gerente.

Referencias bibliográficas

Alles, Martha Alicia (2009) Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, 2a ed. 3a reimp. - Buenos Aires: Granica.

Avilia, Lammertyn (1999) Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora, Tercera Edición – Buenos Aires: Editorial Revista Imagen.

Chiaventao, Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Bogota, McGraw-Hill.

Brandolini, A., González Frígoli, M., Hopkins, N. (2009) Comunicación Interna Claves para una gestión exitosa. 1ª ed. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Echeverría, R. (2009). La Empresa Emergente. Buenos Aires: Granica S.A.

Hawkins, Peter (2012) Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación, 1a ed. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Garnica.

Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., Batalla Navarro, P. (2017) Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (134), p315-330, 16p.

Claudio F. F. (2006) Plan de comunicaciones internas en la empresa VHB repuestos agrícolas S.A. (Tesis de Grado) Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12167>.

Marchesán C. A. (2017) Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial (Tesis de Grado) Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13790>

Villafañe J.; (1993); Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas; Barcelona; Editorial Pirámide.

William B. Werther, Keith Davis, “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Cuarta edición (1995) Editorial McGRAW-HILL.

Alvarado Cervantes, O. (2015). Administración Estratégica. Recuperado de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cuáles serán los sectores ganadores y perdedores en la economía de 2019 Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/284365-crisis-empresa-hipotecario-otros-Los-sectores-ganadores-y-perdedores-en-la-economia-de-2019>

Oferta Publican de Financiamiento Industria. Recuperado de <http://www.adimra.org.ar/financiamiento.do;jsessionid=13A2747701395009CC615EFC8B0B93CB>

Servicios médicos: Estudios y Exámenes. Recuperado de <http://www.medlabdelpilar.com.ar/#valores3>

Manual de comunicación interna Recuperado de <http://dispac.com.co/wp-content/uploads/2012/12/Manual-de-Comunicaci%C3%B3n-Interna.pdf>

Man-Ser: Nosotros, Visión, Misión, Política de Calidad. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Estefanía Yanina EGAS Cruz, Kerlly Teresa YANCE Jácome. Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil. Recuperado de Ecuador <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

Información Financiera (MAN-SER).xlsx Recuperado de <https://articulateusercontent.com/rise/courses/EJtWOqfmKLS1blTh-heHDwz3VGQbMv9f/53ZcPfkBpFWv9ijb-estado-20-de-20-resultado-202015.pdf>

Anexos

Anexo 1 Organigrama de Man-ser

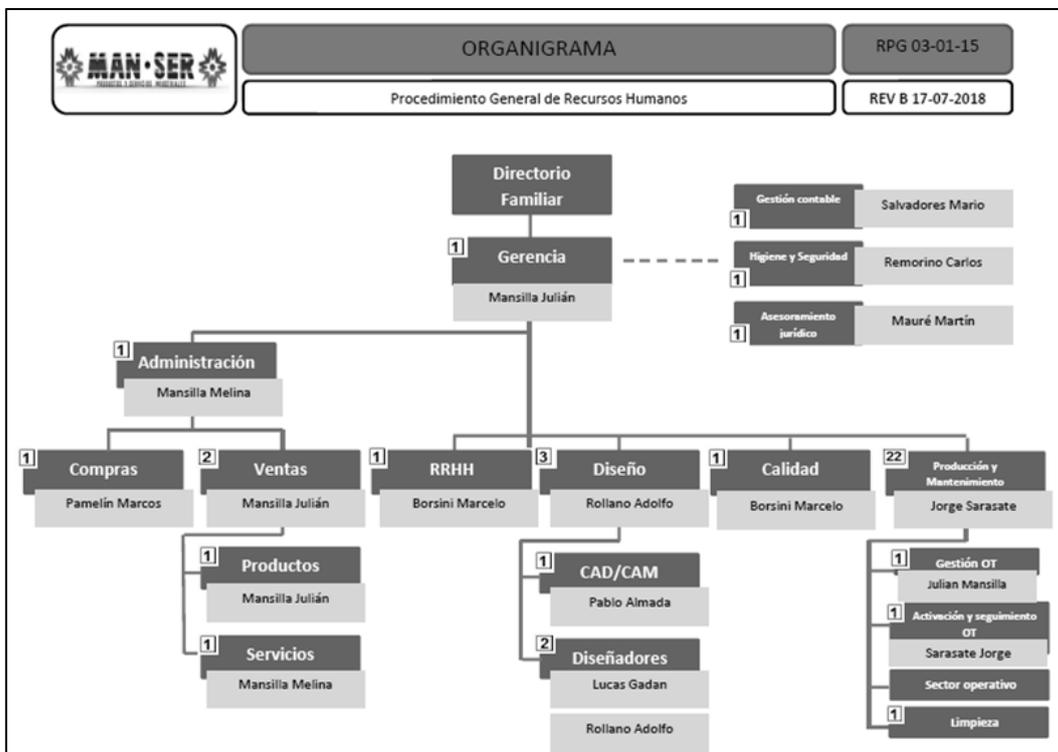


Figura I – Fuente: CANVAS – UES21

Anexo 2: Perfil del puesto Misiones y Funciones

<p>PERFIL DE PUESTO MISIONES Y FUNCIONES</p>
<p>Puesto:</p>
<p>Área/Sector: Recursos Humanos</p>
<p>Nivel de Instrucción</p>
<p>Universitario. Carrera de Recursos Humanos, Relaciones Laborales o del Trabajo, Contador Público, Abogado</p>
<p>Experiencia</p>
<p>Deseable no menor de 5 años Se valora experiencia en implementación y mantenimiento de sistemas de gestión</p>
<p>Conocimientos Específicos</p>
<p>Manejo avanzado de entorno Windows, Microsoft office (o similar) y base de datos Conocimiento de norma ISO9001 Conocimientos de operaciones y procesos fabriles</p>
<p>Competencias</p>
<p>Orientación al cliente y resultados Liderazgo Negociación Creatividad e Innovación Dirección de equipos de trabajo Flexibilidad Sensibilidad interpersonal</p>
<p>Responsabilidad</p>
<p>Por decisiones sobre temas complejos que comprenden políticas de la institución Por relaciones interpersonales Por manejo y confidencialidad de la información</p>
<p>Condiciones de Trabajo</p>
<p>Condiciones físicas no peligrosas – Ventilación: optima – Iluminación: optima – Temperatura: adecuada. Condiciones psíquicas que implican coacción y presión de tiempo en la toma de decisiones y ejecución de tareas.</p>

Requisitos no excluyentes
Disponibilidad para realizar viajes
Misión
Capacitar a gerentes y jefes de área en liderazgo coach
Funciones
Tareas principales
Planificar, dirigir y controlar los procesos vinculados a la capacitación en liderazgo coach a los gerentes y jefes de área.
Tareas Secundarias
REQUERIMIENTOS OBJETIVOS
Edad mínima: 35 años Edad Máxima: 50 años Sexo: Indistinto
Lugar de residencia: Córdoba Estado Civil: Indistinto
Horarios: 15 horas semanales – de Lunes a Viernes
Jornada: Continua
Contar con medio de movilidad propio.

Tabla 1: Elaboración propia

Anexo 3: Servicio de Portal de empleo Trabajo en el NEA



SERVICIO: AVISO DESTACADO + DIFUSIÓN

- Banner con ubicación privilegiada en portada: alta visibilidad, con enlace al aviso propiamente dicho publicado en la red
- 30 días en página principal www.trabajoenelnea.com.ar
- Sin límites en la cantidad de CV a recibir
- Incluye: logotipo y nombre de la empresa (opcionales), puesto requerido, ciudad, provincia, información adicional. El aviso puede ser ciego.
- Diseño del flyer a utilizar en la difusión
- Difusión del aviso en redes sociales (una vez por semana):
 - Publicación en página de Trabajo en el NEA en Facebook (logotipo + descripción del aviso)
 - Publicación en perfil de Trabajo en el NEA en Twitter (logotipo + nombre del puesto requerido)
 - Publicación en grupos/páginas de Facebook afines a la profesión solicitada en el aviso en el caso de que se solicitara alguna profesión
 - Publicación en página de Trabajo en el NEA en LinkedIn
 - Publicación en página de Trabajo en el NEA en Instagram
- Envío de aviso a miembros que coincidan con alguno de los siguientes criterios: área de estudio requerida, área de trabajo. Buscamos aquellos miembros cuya área de estudio o de trabajo indicadas en su perfil coincida con la área de estudio y/o de trabajo requeridas por el puesto y los invitamos a leer el aviso y considerar la postulación en caso de cumplir con los requisitos.
- De acuerdo a la profesión/oficio requeridos el aviso es compartido con Asociaciones Profesionales, Universidades, Institutos Terciarios, Escuelas Técnicas y Oficinas de Empleo.
- Llegada potencial del aviso a una comunidad (TNEA, Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram) al día de hoy de más de 100.000 personas de Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones.
- Costo por aviso: \$1.130,00 (mínimo por publicación de aviso destacado, aunque el tiempo de permanencia en portada solicitado sea menor a 30 días)

Anexo 4: Costo Aviso

Trabajo en el NEA infor@trabajoenelnea.com.ar

Aviso Destacado + Difusión:

- Con el nombre de la empresa o confidencial
- 30 días en portada de manera destacada
- Diseño de flyer
- Envío por correo electrónico a miembros de la red de acuerdo a criterios relacionados con la búsqueda
- Difusión semanal en nuestros perfiles sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter)
- Socialización de la búsqueda con Asociaciones Profesionales, Universidades, Institutos Terciarios, Escuelas Técnicas y Oficinas de Empleo

- Potencial llegada a más de 100.000 personas de la región NEA (Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones)
- Ilimitada cantidad de recepción de CVs
- Se adjunta archivo pdf con detalle completo del servicio
- Costo: \$1.130 por búsqueda (descuentos importantes por contratación de paquetes de avisos)

Filtrado de CV (te ayudamos a encontrar el mejor talento para tu empresa):

- Incluye servicio de Aviso destacado/difusión más lo siguiente
- Recepción de CV en cuenta de correo de Trabajo en el NEA
- Análisis de CV (filtrado) de acuerdo a requisitos definidos en la búsqueda
- Entrega al Cliente de los CV filtrados
- Tiempo: a determinar según urgencia y puesto a cubrir
- Costo: \$2.800 por búsqueda

Anexo 5: Pre ocupacional

Descripción	Importe
-Examen físico. · Electrocardiograma. · Radiografía de Tórax frente. · Agudeza visual. · Laboratorio. (Hemograma - eritrosedimentación-glucemia - uremia - reacción de Machado Gurreiro para Enf. De Chagas-orina completa)	\$700 + IVA
Radiografías de columna lumbosacra fyp	\$500 + IVA
Audiometría tonal	\$300 + IVA
Consulta Médico-laboral	\$700 + IVA
Psicotécnico	\$1.000 + IVA
Total	\$ 3.872 (IVA incluido)

Tabla 2: Recuperado de <http://www.medlabdelpilar.com.ar/#valores3>

Anexo 6: Sueldo bruto promedio de un gerente de recursos humanos

<i>Sueldo bruto promedio de un gerente de RRHH</i>	Actividad	MIN
Gerente de unidad de negocio	Office	\$85.614
Gerente de operaciones	Office	\$72.339
Gerente de Recursos Humanos	Office	\$77.516
Gerente de Recursos Humanos Planta	Industrial	\$79.595
Sueldo bruto promedio		\$ 78.766

Tabla 3 - Elaboración propia – Fuente Guía Salarial ADECCO 2019

Los datos se obtuvieron de la Guía salarial ADECCO 2019 sobre el sueldo promedio mínimo (Bruto) percibido para el cargo en empresas pequeñas con una facturación anual de \$250 millones de pesos para la región CENTRO.

Anexo 7: Costo semestral para profesional de recursos humanos

CONCEPTO	Ley	UNIDADES	IMPORTE	DESCUENTOS
Sueldo Bruto		30	\$78.766,00	
Jubilación SIJP	24.241	11%		\$8.664,26
INSSJP	19032	3%		\$2.362,98
Obra social	23.660	3%		\$2.362,98
Neto				\$44.036,48
Contribuciones Patronales	Ley			
Jubilación SIJP	24.241	10,17%		\$8.010,50
INSSJP	19032	1,50%		\$1.181,49
Obra Social	23.660	6,00%		\$4.725,96
Asignaciones Familiares		4,44%		\$3.497,21
Fondo Nacional De Empleo		0,89%		\$701,02
			total	\$18.116,18
		TOTALES		\$62.152,66
Costo 6 meses (6,5 sueldos)				\$403.992,29

Tabla 4 – Elaboración propia. – Costo semestral Profesional de RRHH

Anexo 8: Costo total – Inversión para contratación

INVERSIÓN	U.	Pesos
Costo Reclutamiento y selección	1	\$ 2.800
Costo Pre ocupacional	1	\$3.872
Costo Sueldo semestral	6,5	\$ 403.992,29
TOTAL		\$ 410.664,29

Tabla 5 - Elaboración propia – Inversión Puesto Prof. De RRHH

Anexo 9: Encuesta de comunicación y Clima organizacional

Encuesta sobre comunicación y clima organizacional en MAN-SER

La participación de esta encuesta es totalmente anónima y voluntaria.

Los resultados serán procesados y analizados por Man-Ser.

Estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de comunicación interna en la empresa.

1- **Sexo:**

- Femenino
- Masculino

2 **Edad:**

3 **Antigüedad:**

4 **Sector:**.....

5 **¿Cómo te enteras de las novedades de MANSER?**

- Por reuniones que organiza mi supervisor para informarme.
- Por comentarios de mis compañeros.
- Por comunicaciones de RRHH.
- Por comentarios de integrantes de otros sectores.
- Por conocidos que trabajan en otras empresas de la industria.
- de otra manera:

6 **Qué canal de comunicación utilizas más? (Mail, intranet, reuniones, carteleras, teléfono)**

-
- otro:
- ¿Por qué?

7 **Encerrar en un círculo el número que corresponda según cuán estás de acuerdo estés con las afirmaciones que presentamos a continuación:**

1- Totalmente de acuerdo

2- Bastante de acuerdo

3- Medianamente de acuerdo

4- Bastante en desacuerdo

5- Totalmente en desacuerdo

- Me entero siempre de todas las novedades de MANSER (1- 2- 3- 4- 5)
- Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia del negocio. (1- 2- 3- 4- 5)
- Estoy informando sobre las novedades de la empresa. (1- 2- 3- 4- 5)
- Conozco a los directivos de la empresa (1- 2- 3- 4- 5)
- MANSER es muy buen lugar para trabajar. (1- 2- 3- 4- 5)
- Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa. (1- 2- 3- 4- 5)
- La comunicación entre cada una de las áreas es muy fluida (1- 2- 3- 4- 5)
- La comunicación interna funciona muy bien en MANSER. (1- 2- 3- 4- 5)

- Tengo claro quién se ocupa de la comunicación interna. (1- 2- 3- 4- 5)
- Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna en MANSER (1- 2- 3- 4- 5)
- La falta de información dificulta mi trabajo. (1- 2- 3- 4- 5)

8 ¿Tenés dificultades para comunicarte con algún sector de la compañía en especial?

- **Escribir tantas opciones como creas necesario:**

.....

9 ¿Sobre qué temas te gustaría recibir más información?

-

10 ¿Existe algún medio para expresar sus ideas o sugerencias?

- Si
- No

11 ¿Qué tipo de actividades le gustaría que la organización ponga en marcha para mejorar o fortalecer el clima laboral?

- Actividades deportivas
- Actividades familiares
- Capacitaciones técnicas
- Otros:.....

12 Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa – marque según estas de acuerdo (1 es el más bajo , 10 el más alto)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13 Se valora mi trabajo y me siento reconocido por la labor que desarrollo aquí (1 es el más bajo , 10 el más alto)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14 Existe una ambiente de colaboración entre los departamentos (1 es el más bajo , 10 el más alto)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15 Si otra empresa me ofreciera el mismo sueldo y las mismas funciones que aquí, lo rechazaría (1 es el más bajo, 10 el más alto)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16 Si querés agregar algo más, podés hacerlo aquí:

-

Muchas gracias por tu colaboración

Elaboración propia – Fuente: Brandolini (2009)

Anexo 10: Manual de Comunicación interna de Man-Ser

Elaboración propia - Fuente Brandolini (2009), Villafañe (1993)



Manual de Comunicación Interna

Presentación

El presente manual tiene como fin articular las estrategias de las áreas que componen la empresa para lograr una mejora continua y fortalecer los procesos de comunicación en el interior de la empresa.

POLITICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Las políticas tienen por objetivo establecer directrices que nos ayudan a guiar nuestros pasos, nuestra forma de actuar, nos ayuda a tomar decisiones de forma coherente con la visión, misión y políticas de calidad declarados por la empresa desde sus inicios.

- Nuestra gestión de Comunicación interna está orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre todo el público interno de la organización.
- Nuestras comunicaciones se sustentan en nuestros valores; confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.
- El área de recursos humanos en articulación con la gerencia serán los responsables de difundir nuestra misión, visión y valores a los fines de que todo el personal tenga conocimiento de ellos.
- Los gerentes y jefes de área son los responsables de promover las políticas y estrategias aquí descriptas entre todo el personal a su cargo. Y para reforzar esta política todos somos responsables por conocer y apoyar la gestión de la comunicación interna.
- Se planificara anualmente las estrategias a implementar y su correspondiente presupuesto.
- Todos somos responsables por conocer y apoyar la gestión de la comunicación interna.

La comunicación interna es el sistema nervioso de la organización sin ella nada puede funcionar

OBJETIVO GENERAL

Mejorar los procesos de comunicación hacia el interior de la organización por medio de mensajes e información oportuna, coherente, clara y ético, a través de canales específicos. Todos y cada uno de los integrantes de la empresa deben conocer la visión, misión y valores en que la organización sienta sus bases para guiar su actividad, como así también los objetivos y grado de participación y responsabilidad que a cada miembro le competen en su puesto.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Generar la implicación del personal. Promoviendo el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo, desarrollando una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

Armonizar las acciones de la empresa. Evitando la oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del dialogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando. El manejo de la información se vuelve más ágil y dinámico posibilitando una mejora en la coordinación entre áreas.

Armonizar las acciones de la empresa, por medio de la aceptación y alineación de los empleados a los valores y objetivos de la organización. Se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas.

Mejorar la productividad. Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

DEFINICIONES

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones donde intervienen diferentes actores. Todos los procesos de una organización son inherentes a las comunicaciones

COMUNICACIÓN INTERNA

Son todos los procesos comunicativos e informativos que se dan en el interior de la empresa y que permiten hacer partícipes a todos los miembros de la organización.

La comunicación interna es una herramienta estratégica en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.

COMUNICACIÓN INTERNA, SE PUEDEN DITINGUIR DOS GRANDES GRUPOS

COMUNICACIÓN FORMAL: Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

COMUNICACIÓN INFORMAL: es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores.

EL RUMOR: es una “declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial”.

CLASES DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

COMUNICACIÓN DESCENDENTE: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía de la organización.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL: es aquella que se realiza entre personas del mismo nivel o entre distintas áreas de la organización.

COMUNICACIÓN OBLICUAS O TRANSVERSALES: se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones.

Quienes somos: Man-Ser es una empresa que, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

Nuestra visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

Nuestra misión: Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

Política de calidad: Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 la empresa establece:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.

- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.

- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.

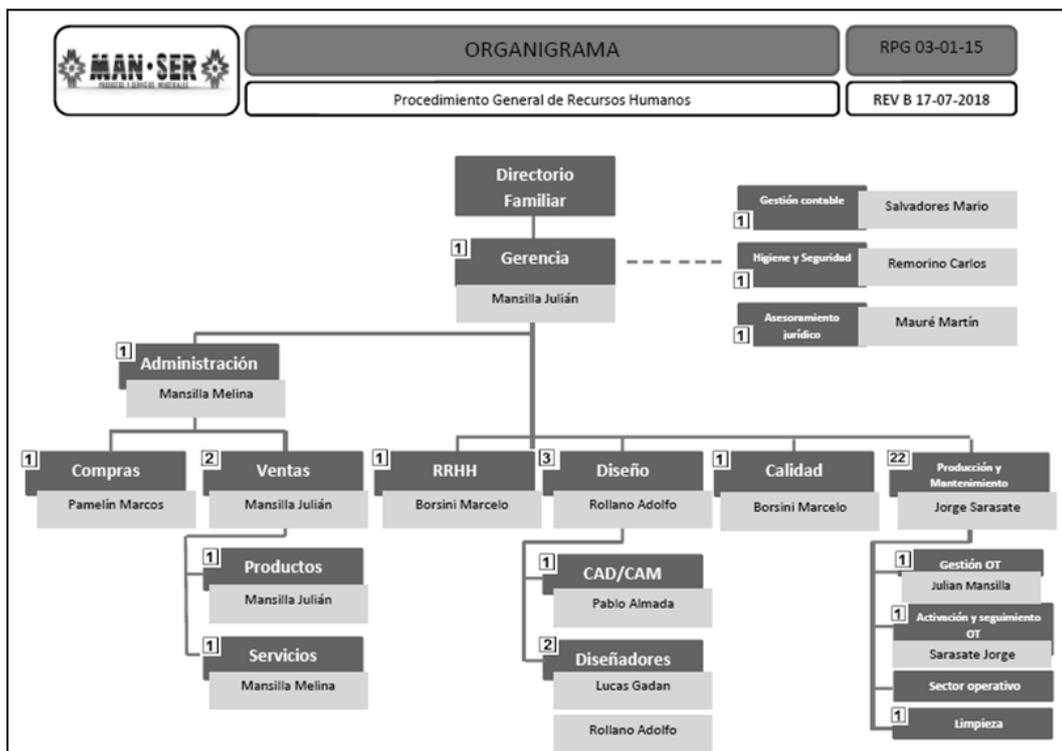
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo

- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

La esperanza de nuestra empresa de poder cumplir con los designios anhelados en nuestra visión descansa en los siguientes valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda nuestra gente:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad

Estructura de la Empresa



Estructura de la documentación del sistema de calidad



Es el documento principal en el que se establecen las directivas necesarias para la gestión de la calidad y es una referencia permanente, no solo para el personal sino también para clientes y proveedores.

Especifican en forma completa la manera de realizar las tareas referentes al sistema de calidad y/o el producto o servicio. Algunos procedimientos generales se subdividen para simplificar su implementación y mantenimiento.

Especifican en forma detallada la manera de realizar tareas específicas referentes al sistema de calidad v/o al producto o servicio prestado.

Los registros son un tipo especial de documento que proporcionan evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del Sistema de Calidad.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE – ESTRATEGIAS

OBJETIVOS:

- Que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización
- Lograr credibilidad y confianza
- Extender la idea de participación
- Agilizar los canales de transmisión de la información
- Fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.

Estrategia	Intranet	Cartelera	Desayunos de trabajo
Definición	Herramienta para informar y/o divulgar información corporativa y de gestión. Red privada de PCs conectadas entre sí, acceso solo para empleados. Separada por áreas: actividades que realizan, novedades, entre otros.	Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados. Lectura de información rápida. Secciones: cumpleaños, actualidad interna, información con relación a la industria.	Desayuno de gerentes y jefes de área. Espacio propicio para intercambiar logros alcanzados, opiniones, sugerencias.
Responsable	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH
Público objetivo	Todos los integrantes de MAN-SER	Todos los integrantes de MAN-SER	Gerentes y Jefes de área.
Nombre	Info-Manser	Info-Al paso	
Formato	Intranet de la empresa	Diseño y formato simple – hoja A4 o Legal, a color o Blanco y negro.	Reuniones de 2 horas aprox. Una vez al mes.
Periodicidad	Mensual - semanal	Semanal - quincenal	Mensual
Evaluación y seguimiento	*Numero o conteo de visitantes a las pagina *Reacciones y conteo de “Me gusta” a cada publicación *conteo de comentarios.	En las conversaciones de los gerentes y/o jefes de área con los empleados podrán evaluar el impacto de los anuncios.	*Cumplir con la agenda de temas a tratar en cada reunión. *Completar encuesta anónima

COMUNICACIÓN ASCENDENTE – ESTRATEGIAS

OBJETIVOS:

- Que todos los empleados puedan expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan, inquietudes y sugerencias.
- Fomentar ideas y estimular el consenso
- Brindar la posibilidad de que cada uno de los integrantes de la empresa se sienta protagonista de la actividad y de los objetivos corporativos.

Estrategia	Cara a cara	Buzón de sugerencias
Definición	Reuniones individuales entre el gerente y los mandos medios y/o operarios para entablar conversaciones sobre asuntos de la empresa. Escuchar sus opiniones, sugerencias e inquietudes.	Esta herramienta bien implementada estimula el compromiso de los empleados al percibir estos que son escuchados por la empresa. Conocen la forma de mejorar los procedimientos
Responsable	Coordina el Jefe de RRHH con los Gerentes según disponibilidad	Jefe de RRHH
Público objetivo	Jefes de área, operarios	Todos los integrantes de MAN-SER
Nombre	Charlas de café	Info-Al paso
Formato	Charlas de 15 a 30 min máximo.	Buzón instalado cerca de la cartelería. Formulario para registrar el nombre y el área para aplicar la Sugerencia, propuesta de mejoramiento, o implementación.
Periodicidad	Mensual - semanal	Cada 15 días recoger las sugerencias.
Evaluación y seguimiento	*Táctica que no muestra resultados en el corto plazo. * Revisión cada 3 meses sobre el comportamiento del empleado *Registrar en agenda y/o planilla Excel.	Su efectividad se determina: número de sugerencias recibidas, porcentaje de propuestas implementadas.

COMUNICACIÓN HORIZONTAL – ESTRATEGIAS

OBJETIVOS:

- Implicar a todas las personas para favorecer la comunicación entre las distintas áreas y facilitar el intercambio interdepartamentales
- Agilizar los procesos de gestión
- Mejorar el desarrollo organizativo
- Incrementar la cohesión interna

Estrategia	Actividades de integración
Definición	Esta herramienta permitirá integrar actividades que la empresa aplica actualmente para integrar, facilitar y agilizar el intercambio entre colaboradores de cualquier nivel jerárquico.
Responsable	Coordina el Jefe de RRHH con los Gerentes según disponibilidad
Público objetivo	Todos los integrantes de MAN-SER
Nombre	Somos Man-Ser
Formato	<ul style="list-style-type: none"> -Llevar a cabo reconocimientos en momentos claves (ej: día del niño, padre, madre, cumpleaños) -Aniversario de la compañía -Celebración de fechas festivas, navidad, fin de año, etc. -Organizar actividades de integración entre operarios y los altos mandos de la empresa -Otorgar incentivos a los trabajadores; adicionales, bonificaciones, reconocimientos, etc.
Periodicidad	Semanal, Mensual, Anual. Según requerimientos de la actividad.
Evaluación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> *Táctica que no muestra resultados en el corto plazo. * Revisión cada 3 meses sobre el comportamiento del empleado *Registrar en agenda y/o planilla Excel.

COMUNICACIÓN OBLICUA O TRANSVERSALES – ESTRATEGIAS

OBJETIVOS:

- Tiene como principal objetivo configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la empresa.

Este tipo de comunicación es visible cuando la empresa implementa por ejemplo actividades con miras a certificar normas de calidad, al realizar procesos de auditoria interna,

“A la hora de hacer comunicación interna casi todo vale. Las únicas condiciones esenciales para hacerla eficaz son la voluntad política que significa incorporarla estratégicamente a la gestión de la empresa, la creatividad en su concepción y el sentido común en su utilización”

(Villafañe, 1993)

Anexo 11: Capacitación en liderazgo coach

<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo general, que los participantes adquieran y/o desarrollen habilidades y competencias necesarias para desempeñarse como líderes de forma eficaz en el ámbito organizacional a través del modelo de coaching. • Objetivos específicos: desarrollar la capacidad de comunicación. Identificar su estilo de liderazgo y desarrollar habilidades que aumenten la productividad de los equipos de trabajo. Aprender a construir acuerdos para realizar las tareas encomendadas al personal. Desarrollar un plan de acción para la resolución de conflictos.
Dirigido a: Gerentes y Jefes de Área.
Duración total en horas: 360 horas aproximado (6 meses)
<p>Contenido a desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué es el liderazgo: concepto. Tipos de líderes. Características. Niveles de liderazgo • Proceso creativo. Pensamiento lateral. Creatividad y solución de problemas • Persuasión y resistencia. • La mejora de comunicación • La motivación y el optimismo. • Principios para establecer prioridades, establecimiento de acuerdos • Apertura al dialogo

- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- La cultura del trabajo en equipo
- Criterios de eficacia
- Autodesarrollo – liderazgo personal

Actividades prácticas: en cada encuentro se realizaran actividades para fijar los contenidos

Anexo 12: Solicitud de presupuesto – Tablet

Capacitación: incluida con la compra de los equipos

Implementación de Plan de comunicación interna

Por provisión de Equipos con garantía extendida

Objetivo de la Implementación: Agilizar la comunicación interna y acoplar los sectores de producción

Características técnicas del equipo solicitado

Sistema operativo Windows 10 Pro

CPU Opciones de la plataforma Intel® Core™ i7 con tecnología v Pro™ Procesador Intel® Core™ i7-8665U vPro™ 1.9GHz, velocidad de hasta 4.8GHz con tecnología Intel® Turbo Boost– 8MB Intel® Smart Cache Intel® Core™ i7 Procesador Intel® Core™ i7-8565U 1.8GHz, velocidad de hasta 4.6GHz con tecnología Intel® Turbo Boost– 8MB Intel® Smart Cache Intel® Core™ i5 con tecnología vPro™ Procesador Intel® Core™ i5-8365U vPro™ 1.6GHz, velocidad de hasta 4.1GHz con tecnología Intel® Turbo Boost– 6MB Intel® Smart Cache Intel® Core™ i5 Procesador Intel® Core™ i5-8265U 1.6GHz, velocidad de hasta 3.9GHz con tecnología Intel® Turbo Boost– 6MB Intel® Smart Cache.

Tarjeta de Video Intel® UHD Graphics 620

Pantalla 11.6” IPS TFT LCD FHD (1920 x 1080). Tecnología LumiBond® 2.0 de 800 nits, legible a la luz del sol y pantalla multi-touch capacitiva

Memoria y Almacenamiento 8GB DDR4 expandible a 16GB Opcional: 256GB / 512GB / 1TB SSD

Botón/ Teclado y Entrada de datos 6 botones (Windows, Encendido, Botón de funciones, Captura de cámara y Activador de lector de código de barras, Subir volumen, Bajar volumen)

Dispositivo de señalización Pantalla táctil- Pantalla multi-touch capacitiva- Opcional: Pantalla doble modo (multi-touch y digitalizador)

Ranura de expansión Opcional: Lector de código de barras 1D/2D Interfaz E/S Cámara web FHD x 1 Cámara posterior de 8MP con enfoque automático x 1 Salida auriculares y entrada de micrófono combo x 1 Conector DC x 1 Puerto USB 3.1 Gen 2 Tipo-A x 1 HDMI x 1 Opcional: Autenticación facial de Windows Hello en cámara frontal x 1

Interfaz de comunicación

Wifi de doble banda Intel® AC 9260, 802.11ac Bluetooth (versión 5.0) i Opcional: GPS dedicado Opcional: Banda ancha móvil 4G LTE

Características de seguridad

TPM 2.0 Ranura para candado tipo Kensington Opcional: Tecnología Intel® vPro™ Opcional: Lector de LF/HF RFIDii,

Alimentación

Adaptador de CA (65W, 100-240VAC, 50/60Hz) Batería de Litio (11.4V, 2290mAh) x 2 Dimensiones y peso 314 mm x 207 mm x 24.5 mm (12.4" x 8.15" x 0.96"), 1.49 kg (3.28 lbs)iv

Durabilidad

Certificación MIL-STD-810G Certificación IP65 Resistente a vibraciones y caídas ATEX & IECE para atmósferas explosivas

Especificaciones ambientales Temperatura: - De Funcionamiento: -21°C a 60°C / - 5.8°F a 140° F - De Almacenamiento: -51°C a 71°C / -60°F a 160° F Humedad relativa de 95 %, sin condensación.