



Plan de Comunicación Interna y formación de líderes Coach en MAN-SER S.R.L.

Universidad Empresarial Siglo XXI

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Haag Daniela Soledad

D.N.I: 31.780.213

Legajo: VRHU03060

~2020~

## **Resumen**

En el presente reporte de caso se analizó en profundidad la situación organizacional de MAN-SER S.R.L., empresa metalúrgica familiar, y se detectaron inconvenientes a resolver en materia de recursos humanos.

El propósito de este trabajo fue afrontar y resolver las dificultades de la Pyme. Para ello se realizó un análisis del contexto actual en el que se encuentra inmersa, con el fin de elaborar un programa integral a partir de identificar y potenciar las fortalezas de la empresa, implementando un plan de mejora continua en la comunicación interna, un procedimiento de evaluación del desempeño 360° y un plan de formación en liderazgo coach para mandos medios y superiores.

Finalmente se concluyó que con la implementación, evaluación y seguimiento de dichas propuestas, la empresa podrá fortalecer aún más los vínculos con sus colaboradores garantizando así un mejor desempeño aumentando la productividad, llegando a cumplir con eficiencia los objetivos planteados.

Palabras clave: Comunicación interna, Liderazgo coach, Evaluación del desempeño 360°.

## **Abstract**

The following case report analyze the organizational situation of MANSER S.R.L., metallurgic family business, finding issues to solve in human resources aspects.

The goal of this essay is to face and solve the difficulties for this SME. For that, an analysis of the current context in which it's involved was performed to elaborate an integral program on the basis of identifying and increasing the company strengths, implementing a plan for continuous improvement within the internal communication, a 360° performance evaluation procedure and a leadership coach plan for middle and senior management.

It was concluded that with the implementation, evaluation and monitoring of that proposals, the company could empower even more the links between its collaborators, ensuring that way the best development increasing productivity, coming up to fulfill with efficiency the proposed objectives.

Keywords: Internal communication, leadership coach, 360° performance evaluation.

## Índice

Resumen .....	1
Abstract.....	1
Introducción.....	3
Análisis de la situación .....	6
Marco teórico.....	15
Comunicación interna.....	15
Formación de líderes coach .....	15
Evaluación del desempeño .....	17
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de implementación.....	20
Objetivos.....	20
Alcance .....	20
Acciones .....	21
Evaluación del impacto de la implementación .....	27
Conclusión.....	29
Recomendaciones .....	30
Bibliografía.....	31
Anexos.....	32
Anexo 1. Minuta de reunión .....	32
Anexo 2. Evaluación de desempeño 360°. Diseño .....	33
Anexo 3. Información financiera.....	34

## Introducción

Los orígenes de MAN-SER S.R.L. *productos y servicios industriales* se remontan a principios de los años noventa a través de quien fuera su fundador, el Sr. Luis Mansilla, aunque formalmente la fundación de la empresa como tal data del 15 de octubre de 1995, convirtiéndose pasados algunos años en una importante metalúrgica proveedora de maquinarias, piezas mecanizadas, servicio de diseño para la industria automotriz, agroindustrial, etc.

En el año 2009 se hicieron cargo de los destinos de la empresa los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, quienes en el año 2012 inauguraron una nueva planta industrial que duplica a la anterior en superficie de producción ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco (Córdoba).

Actualmente la empresa centraliza todas sus actividades en la planta antedicha contando con una dotación de treinta empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos en las áreas de ventas, administración, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Dispone también de asesoramiento externo en materia jurídica, contable, sistemas e higiene y seguridad.

Desde sus orígenes se ha caracterizado por aplicar una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida apuntando al mercado nacional, contando desde el año 2014 con la certificación de las normas ISO 9001 y siendo su visión, misión y valores corporativos los siguientes:

### *Visión*

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en el Mercosur por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

### *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>).

### *Valores*

“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”. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Analizando en profundidad la situación organizacional de MAN-SER S.R.L. y aun contando ésta con procedimientos estandarizados, se han encontrado inconvenientes pasibles de abordar mediante un plan de comunicación interna y formación de líderes. Se describen a continuación los inconvenientes detectados:

- Se generan demoras en los plazos de entrega.
- Las capacitaciones no resultan eficaces.
- Ausencia de motivadores individuales.
- No se observa retroalimentación en las evaluaciones de desempeño.
- Los empleados no son tenidos en cuenta para contribuir en las decisiones en su área de actuación y según su incumbencia.
- Se nota sobrecarga de tareas y superposición de funciones.
- Falta delegación de tareas de los titulares de la empresa.

Para abordar estos inconvenientes y su resolución se realizará una propuesta a partir de identificar y potenciar las fortalezas de la empresa implementando un plan de mejora en la comunicación interna y de liderazgo coach para mandos medios y superiores.

Se mencionan a continuación los antecedentes considerados para abordar el presente reporte de caso:

Nicolás Petrocco (2019) realizó una investigación de tipo descriptiva en el Banco Santander Río S.A. ubicado en el noroeste del Gran Buenos Aires, Argentina. Allí evidencia una gran oportunidad para proponer impulsar y procurar líderes coach en la organización. Sostiene que un líder coach hace hincapié en el proceso, y no sólo en el resultado. Es alguien que reconoce la importancia de las emociones y el clima emocional de un equipo, donde lo más importante, son las personas con las cuales trabajamos.

El autor Petrocco N. (2019) concluye en su trabajo de tesis que las organizaciones son entidades de lucro, que promueven y buscan rentabilidad, estando cada vez más permeables a este estilo de liderazgo como concepción de trabajo.

En el marco de un proyecto de aplicación para la Universidad Siglo 21, el autor Mateo Sandrone (2012), realizó una investigación descriptiva-correccional abarcando un plan estratégico para Favicur I.S.C.A. una empresa perteneciente al sector industrial ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina, fundamentando la relación existente entre la comunicación interna y el desempeño de los trabajadores. Definió la comunicación interna como un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace, estimulándolo a que trabaje más mejorando su desempeño para lograr los objetivos. Hizo hincapié en que la comunicación interna es una de las prioridades en las organizaciones de la actualidad donde a través de ella se consigue un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con la empresa. Enfatizó que de nada sirve realizar todo tipo de acciones para aumentar el desempeño de los trabajadores sin una correcta gestión de la comunicación que permita implementar de manera adecuada los lineamientos organizacionales. El desarrollo de este proyecto permite evidenciar que la comunicación eficaz hacia los trabajadores es uno de los instrumentos que se debe utilizar para mejorar la calidad de vida en las relaciones laborales y en consecuencia elevar el desempeño en los trabajadores.

Es de primordial importancia abordar los problemas relacionados con la comunicación interna en las organizaciones dado que otorga considerables beneficios tales como el de mejorar la productividad interna y compromiso de los colaboradores, optimiza los procesos internos, canaliza la difusión de la cultura corporativa, flexibiliza a la organización para aceptar los cambios, ayuda a fidelizar a los clientes, entre otros. “La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (Villafañe, 1993, p. 238).

El estudio de este caso resulta importante para destacar también el valor de la formación de líderes coach, ya que contribuye a la cultura de aprendizaje para ofrecer la mejor forma de toma de decisiones y cambios en la empresa. Los líderes son quienes llevarán adelante la tarea de cumplir con los objetivos organizacionales potenciando las fortalezas de los colaboradores. Como batallamos en época de crisis, hoy la pandemia, más que nunca es indispensable transformar las debilidades en fortalezas.

## **Análisis de la situación**

En efecto, se hace mención a las funciones correspondientes a las distintas áreas con las que cuenta MAN-SER S.R.L. de acuerdo a su organigrama y cuyas responsabilidades están precisadas en el sistema de calidad que cuenta con la Certificación de Normas ISO 9001.

MAN-SER S.R.L., es una sociedad familiar (madre y tres hijos) cuyos propietarios son los integrantes del Directorio que gestiona la empresa y toma las decisiones que implican el futuro de la organización vinculadas con inversiones significativas, desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto a largo plazo y designa al gerente general. La planta de personal se compone de un total de treinta empleados, distribuidos en tres niveles jerárquicos, con las siguientes funciones: gerente general, encargado de producción, responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. El asesoramiento profesional en temas de sistemas, jurídicos, contables e higiene y seguridad es contratado externamente.

MAN-SER S. R. L. comercializa bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales) que se encuentran en una etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes.

Realiza cada una de las etapas de un proyecto: corte, plegado, punzonado, armado, soldadura y pintura. A continuación se menciona la cartera de productos y servicios:

- Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción.
- Extractores de viruta y cadenas
- Lavadoras industriales a medida
- Cintas transportadoras.
- Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.
- Soldaduras especiales (TIG, MIG, plasma, etc.).
- Servicio de entrega del producto a domicilio.
- Instalación, reparación y mantenimiento industrial.
- Capacitación: para el uso y mantenimiento de las máquinas lavadoras.
- Retrofitting de máquinas lavadoras: es la actualización de la maquinaria.

### *Gerencia*

La gerencia general de la empresa es ejercida por uno de los propietarios designado por el Directorio, teniendo entre sus responsabilidades la planificación estratégica, la gestión de las

inversiones, el desarrollo de unidades de negocio, la definición de objetivos, el seguimiento de la cartera de clientes, la dirección del sistema de calidad y el diseño de los productos.

Se advierte en esta área un liderazgo formal y directivo con sobrecarga de tareas por falta de delegación como consecuencia de insuficiente confianza en los subordinados.

#### *Administración*

La toma de decisión es a nivel táctico relativo a la gestión y administración de la empresa en un horizonte temporal a mediano plazo, las decisiones son tomadas por el gerente y el responsable de administración, ambos socios de la empresa. No se observa delegación de tareas a los dos colaboradores administrativos.

#### *Ventas*

Los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a esta área. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, pero todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación vía correo electrónico, el cual constituye el medio de comunicación más utilizado por la empresa.

Todas las cotizaciones son registradas y emitidas a través del sistema de información de la empresa.

- Promoción: El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

#### *Compras*

Las tareas son realizadas por el gerente responsable del área y como autorizados a realizar los pedidos internos de materiales e insumos un responsable administrativo y el jefe de producción.

El proceso se inicia con una solicitud de compra interna que se efectúa de manera escrita a través del uso de un formulario creado para tal fin donde se especifica en detalle la mercadería. Una vez recibida la solicitud interna, el personal administrativo de compras se encarga de la gestión del pedido. Se envía una solicitud de cotización al proveedor y luego se elabora la orden de compra.

Una vez cargada la factura en el sistema, se actualiza el estado de la cuenta del proveedor para luego efectuar el pago de acuerdo con lo convenido con él. En este momento, se emite la

orden de pago por escrito. Esta es almacenada junto a su recibo, con lo cual finaliza el proceso de compras. En esta área se realiza la recepción y el control de las mercaderías, existe un pañol de herramientas e insumos y el control de stock de materiales se realiza a través de un sistema de gestión. La empresa no cuenta con un responsable de pañol, por lo que muchas de las tareas son realizadas por el jefe de Producción. Así, en ocasiones se generan demoras en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de Producción y el dueño.

### *Recursos Humanos*

La responsable del área es una de las dueñas de la empresa. Se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

- Procesos de selección de personal: en el caso de requerir personal con formación en diseño o ingeniería, la selección se realiza a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado del área.

Una vez seleccionado el candidato, se solicitan los estudios médicos de ingreso. Después de la aptitud médica, se procede a la firma del contrato laboral conforme a la normativa vigente y se abre el legajo del nuevo empleado, estos datos están en carpetas, formato papel, deberían digitalizarse.

El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años.

- Motivación de personal: las acciones que se llevan a cabo para lograr la motivación de los empleados son capacitaciones, evaluación de desempeño, premios grupales, etcétera, motivo por el cual el nivel de ausentismo y de accidentes laborales del personal se ha reducido. No se observa seguimiento de efectividad ni mediciones de las capacitaciones, no existen reconocimientos o premios individuales a los colaboradores, ni feedback en las evaluaciones de su desempeño.

- Comunicación: Dentro de la organización, se utiliza la comunicación ascendente, existe diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato.

En un nivel gerencial, se utiliza otro medio de comunicación, como las reuniones, en donde se plantean asuntos de interés para todo el personal. Las necesidades de los empleados de la organización, así como sugerencias, nuevas ideas y demás aportes son enviados a la dirección a través de un buzón de sugerencias. No se destacan reuniones de equipos en niveles menores.

Por otro lado, la comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la firma. Además de esto, verbalmente se transmiten los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos del área de un superior a sus subordinados.

La comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre pares y es fluida entre los integrantes de la organización.

### *Producción y Mantenimiento*

Cuenta con un encargado de producción y responsables por sector (punzonado y plegado, corte plasma HD, mecanizado y armado y soldadura). Aquí el liderazgo ejercido por el jefe de producción es formal, líder orientado a la tarea ya que hace énfasis en las metas de producción, busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal y evaluar el desempeño. Recaen sobre él la toma de decisiones a nivel operativo. El encargado de Producción es el responsable de gestionar todas las órdenes de trabajo, de realizar su seguimiento y comunicar el estado de estas ante consultas por parte de la Dirección, el Área de Ventas o los clientes mismos. Las actividades realizadas en esta área son: realización del producto, control del producto y entrega del producto.

Uno de los principales inconvenientes detectados en esta área es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella”. Esto demora las etapas posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos y se demoren los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación en los operarios, de errores en la programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, de demoras por parte de los clientes en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones.

En el área de mantenimiento hay un miembro del equipo de calidad que es el encargado de controlar las planillas de mantenimiento de equipos efectuadas por los colaboradores y hacer los instructivos. Por otra parte, hay un auxiliar de limpieza que se encarga de mantener el orden y limpieza de las instalaciones.

### *Diseño*

Esta área está conformada por un diseñador bajo las directrices del gerente.

La tarea principal es la elaboración de planos a partir de órdenes de diseño, siguiendo las especificaciones técnicas para cumplir con los requerimientos del cliente.

### *Calidad*

En esta área participan ambos dueños de la firma junto con otro integrante de ella. Fue creada luego de la implementación del sistema de gestión de calidad.

La tarea principal es realizar las auditorías internas para verificar la aplicación de dicho sistema y detectar oportunidades de mejora.

MAN-SER S. R. L. Cuenta con una política de calidad y trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes.

A continuación se presenta el análisis PESTEL identificando los factores del entorno general que afecta a la empresa en el corriente año 2020. Acceso para la creación de estrategias para aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos:

*Factores Políticos:* La industria debe enfrentar diversos impuestos, tasas y retenciones. En situación de emergencia generada por la pandemia se deberá intentar superar estos momentos con las menores consecuencias punitivas posibles en cada uno de los tres niveles de tributación: Nacional, Provincial y Municipal.

*Factores económicos:* La situación económica presenta equilibrios precarios. El peso argentino ha perdido 68% de su valor desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,2% adicional en 2019. Teniendo en cuenta la emergencia que transita el país se presentaron un conjunto de líneas de financiamiento orientadas a hacer frente al pago de salarios, la compra de bienes de capital para facilitar el funcionamiento de la modalidad de teletrabajo, la postergación de cuotas, entre otros. Dicho financiamiento bancario resulta poco viable para muchos que tienen dificultades para acceder a los fondos, ya sea por la burocratización, el desconocimiento en la institución bancaria de estas líneas, el sistema operativo para acceder, o que los fondos que otorgan son menores a los previstos, entre otros puntos.

En vista de la delicada situación por la que atraviesa la industria metalúrgica luego de sufrir dos años de contracción, se le suman nuevas dificultades relacionadas con el avance del Covid-19. En esta coyuntura se observa un fuerte impacto negativo en la actividad metalúrgica.

Se relevaron los datos correspondientes al mes de marzo, período donde comenzó el protocolo de cuarentena obligatoria:

- Producción (variación interanual) Marzo: -22,5%. Acumulado 2020: - 11,4%

- UCI (utilización de capacidad instalada) Marzo: 42,5%. Acumulado 2020: 46,4%
- Empleo (variación interanual) Marzo: -3,1%. Acumulado 2020: -2,1%
- 37% de las empresas no presentó cambios en su nivel de empleo.
- 43% de las empresas redujeron su plantilla de personal.
- 56% de las empresas redujo las horas extras.
- 35% de las empresas acotó la jornada laboral.
- 22% de los empresarios solicitó el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) o proceso preventivo de crisis.
- El 41% de las empresas no se encuentra operando, mientras que el 24% opera con dificultades. Entre los principales problemas para operar se encuentran la caída de la demanda, la dificultad para la adquisición de insumos y las dificultades para la entrega y la distribución de los productos. (ADMIRA Boletín de actividad, Marzo-Abril 2020).

*Factores Sociales:* Los factores sociales no afectan de manera directa la demanda de productos pero se debe tener en cuenta que la sociedad está atravesando un momento de crisis y el estado deberá priorizar medidas para las necesidades esenciales de las personas, postergando o minimizando medidas de asistencia para la industria.

Por otra parte, contemplando que progresivamente y en determinadas condiciones algunas empresas del entramado metalúrgico volvieron a operar, se activó un protocolo de seguridad para reiniciar las actividades en empresas metalúrgicas (Covid-19).

*Factores Tecnológicos:* Es evidente para las empresas, en un mundo globalizado, la importancia de adaptarse a los cambios tecnológicos. Es imprescindible mencionar la industria 4.0, una nueva manera de producir que es automática, independiente y controlable desde cualquier lugar. Se logra con la incorporación de tecnologías 4.0 que conectan el mundo físico con el virtual a través de sensores e Internet. Así, las empresas pueden acceder a grandes cantidades de datos en tiempo real y tomar mejores decisiones en todo el proceso productivo: desde el diseño y la fabricación hasta la distribución y comercialización de productos y servicios. Otorga beneficios tales como producción más flexible, mayor eficiencia, productos personalizados, análisis predictivos, optimización de la logística, etc.

*Factores Ecológicos:* La Ecología proporciona información vital sobre los beneficios de los ecosistemas y cómo podemos utilizar los recursos de la tierra de manera que las generaciones futuras puedan gozar de un medio ambiente saludable. Existen normas (ISO 9001, ISO14001),

resoluciones y leyes reguladoras para la protección del medio ambiente. La legislación provincial de Córdoba asume su compromiso mediante la Ley N° 7343, Principios rectores para la preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente. En las últimas décadas, el cuidado del medio ambiente fue exponencial tanto desde una perspectiva moral como legal.

*Factores Legales:* Aquí es necesario contemplar todos aquellos cambios en la normativa legal, correspondiente a una Sociedad de Responsabilidad Limitada que pueden afectar de forma positiva o negativa el giro de la empresa, se mencionan aquellos a tener en cuenta:

- Leyes laborales
- Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75
- Resolución 207/2020 - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
- Leyes de salud y seguridad laboral
- Derechos de propiedad intelectual
- DNU 260/2020 Decreto de Necesidad de Urgencia por Emergencia Sanitaria

Seguidamente, se detallará el análisis del micro entorno donde se desenvuelve la empresa utilizando la herramienta Cinco Fuerzas de Porter. El análisis nos permite determinar el grado de competencia en nuestra industria así como desarrollar las estrategias oportunas para obtener el éxito:

Tabla 1

*Las 5 fuerzas de Porter.*

### Las 5 fuerzas de Porter

La amenaza de entrada de nuevos competidores	Industria madura, crecimiento bajo. Aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.
El poder de la negociación de los proveedores	Buena relación, pocos proveedores y potenciales. Criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia. Crea valor.
El poder de negociación de los clientes	Grandes clientes 85% y clientes menores 15%, excelente relación: estrecha y personalizada.
Amenaza de productos secundarios	No se perciben.
La rivalidad entre los competidores	Transfil S. R. L. Eisaire S. R. L. Empremet S. R. L. Talleres pequeños

Por último, como los anteriores de gran importancia y utilidad, se realizará un análisis FODA, donde se analizarán las características internas (Debilidades y Fortalezas) y situación externa (Amenazas y Oportunidades) de la empresa, esto ayudará a conocer la situación real en que se encuentra la misma. Con dicho análisis se podrá optimizar fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y superar las amenazas:

Tabla 2

*Análisis FODA.*

<b>Análisis FODA</b>	
<b>Análisis Interno</b>	
<b>Análisis externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	
<b>Oportunidades</b>	
<i>Puntos fuertes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de calidad. ISO 9001</li> <li>• Procedimiento en todas las tareas realizadas</li> <li>• Buena reputación en mercado</li> <li>• Crecimiento continuo</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Excelente relación con clientes y proveedores</li> <li>• Cooperación entre competidores</li> <li>• Protectores de bancada: sin competencia</li> <li>• Servicio de post venta</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformar la Cultura organizacional</li> <li>• Reestructuración de tareas</li> <li>• Analizar y mejorar la gestión de los talentos</li> <li>• Exportación de productos</li> <li>• Ampliar cartera de clientes y proveedores</li> <li>• Invertir en tecnología OIT</li> <li>• Herramientas para el teletrabajo</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	
<b>Amenazas</b>	
<i>Puntos débiles</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de delegación de tareas</li> <li>• Falta de confianza en el talento humano</li> <li>• Sobre carga de tareas</li> <li>• Falta de comunicación entre sectores</li> <li>• Ausencia de plan comunicacional</li> <li>• Deficiencia en capacitaciones</li> <li>• Insuficiencia de competencias para manejo de equipos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia Covid-19</li> <li>• Inestabilidad económica</li> <li>• Falta de personas calificadas en el mercado laboral</li> <li>• Empresas competidoras</li> <li>• Pagos salariales e impositivos</li> </ul>

Desde el punto de vista del perfil profesional, se hará mención de las principales condiciones observadas en materia de recursos humanos.

En primer lugar, la ausencia de delegación de tareas es uno de los principales inconvenientes que posee la firma. El gerente general, participa en gran parte de los procesos de la empresa tales como la compra de insumos, las ventas de los productos, la supervisión de algunos servicios de posventa, y lleva a cabo controles de calidad en las áreas operativas, desatendiendo tareas propias de su posición.

En segundo lugar se observa que los planes de capacitación no son eficaces, no se realiza seguimiento de efectividad ni mediciones al respecto, tampoco existe planificación de actividades orientadas a perfeccionar el perfil de los colaboradores de manera proactiva.

Finalmente, se detectó ausencia de feedback en las evaluaciones de desempeño a los colaboradores y falta de motivadores individuales. En vista de esto último detectado, es fundamental la implementación de acciones destinadas a retener el talento humano, sobre todo cuando el personal calificado es aquel que no abunda en el mercado laboral.

En el marco de la Emergencia declarada por los Decretos de Necesidad y Urgencia N° 260/20 y 297/20 por la pandemia por Coronavirus, y frente a la situación especial que está atravesando el país en el marco del aislamiento social preventivo y obligatorio se hace sumamente difícil imaginar hoy, como mejorar la comunicación interna y hacer foco en la capacitación de personal teniendo que atender otras prioridades. De todas maneras se hará hincapié en la importancia de dichas temáticas a tratar ya que es primordial y sumamente necesario en los tiempos que corren contar con una comunicación constante, medular, fuerte y humanizada a través de medios digitales, es necesario contar con líderes capaces de manejar equipos de trabajo a distancia, generando una cultura colaborativa, acompañando, cuidando, conteniendo y asistiendo a sus colaboradores (internos y externos) en pos del mutuo beneficio para afrontar los nuevos desafíos del contexto que se nos presenta.

## Marco teórico

Es de suma importancia tratar la Comunicación Interna (CI), la formación de líderes Coach y la evaluación del desempeño en las empresas. Dichas temáticas son aplicables a cualquier tipo de organización y necesitan ser diseñadas y llevadas a la práctica de modo metodológico, con prácticas y métricas integradas. Seguidamente el detalle de los conceptos mencionados anteriormente:

### *Comunicación interna*

Tessi (2012) señala que la comunicación interna es vital para todo tipo de organización, siendo una disciplina con gran desarrollo, potente y singular, que permite dar soluciones de fondo a las problemáticas más complejas de comunicación en el trabajo.

El mencionado autor hace hincapié en siete premisas en CI: Escuchar primero, Capitalizar las quejas, Ordenar la emisión, Narrar con significado, Ofrecer la palabra, Medir los logros y El cuadro de resultados.

Por otro lado Tessi (2012) sostiene que una de las decisiones más inteligentes y estratégicas que puede tomarse en materia de comunicación interna es priorizar las acciones de escucha por encima de cualquier otra, concluyendo además que los trabajadores cuando están bien comunicados tienen mejor actitud y fundamentalmente tienen mayor motivación.

La elocuencia en comunicación interna es un componente decisivo para lograr que los empleados se alineen con los objetivos de la organización. Y el significado es, a su vez, un componente clave de esa facultad comunicativa. Una comunicación elocuente implica transmitir mensajes significativos, antes que informativos, tanto a través del habla como de la escritura. Los líderes organizacionales necesitan contar con esta capacidad para dirigirse a sus equipos (Tessi, 2012).

La CI eficaz buscará siempre una alineación de todos los colaboradores con la organización, gestando conocimiento, compromiso y acción.

### *Formación de líderes coach*

Si realizamos una recorrida por la diversa bibliografía producida en estos años, veremos que el aspecto en común que tienen la mayoría de las teorías

desarrolladas es que abordan la problemática del liderazgo haciendo foco en el tema de la influencia. (Anzorena, 2018, p 4)

Debemos pensar en el liderazgo desde un “paradigma del desarrollo personal y organizacional”. Quien ejerce el liderazgo debe construir una Visión Compartida y establecer un propósito mediante el cual los esfuerzos individuales cobren sentido y el trabajo colectivo genere pasión y entusiasmo. Quien conduce debe actuar como facilitador para destrabar las dificultades individuales y colectivas, viabilizar el aprendizaje y estar al servicio del desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores. Es desde este paradigma que planteamos el concepto de líder-coach. (Anzorena, 2018, p 50).

Existen cinco responsabilidades básicas que definen las conductas del líder coach:

*Construir una visión compartida:* se define en forma conjunta como se va a interactuar, el estilo y la calidad de trabajo a realizar, tipo de vínculos entre los miembros del grupo, proveedores y clientes. Implica instaurar un conjunto de principios, valores y formas compartidas de realizar las actividades.

*Delegar poder y crear responsabilidad:* cambiar el control externo por el autocontrol. Dar autonomía, pero reclamar responsabilidad por las propias acciones, por el logro de los objetivos y por el éxito del equipo. Cuando la gente considera que quien lidera confía en ellos, que no está controlando sus acciones sino que cuenta con su capacidad y dedicación para el logro de sus objetivos grupales, siente una gran responsabilidad por cumplir y dar lo mejor de sí misma.

*Generar sinergia y trabajo en equipo:* la colaboración y cooperación genera sinergia grupal, que supone que los resultados de un equipo son superiores a la suma de los desempeños individuales de cada uno de los miembros de ese equipo.

*Facilitar el desarrollo de las potencialidades:* quienes entienden que conducir a otras personas conlleva la responsabilidad de involucrarse en el desarrollo de éstas y aportar a su superación personal y profesional, comprende que la esencia del liderazgo no está en la influencia sino en el *servicio*.

*Predisponer emocionalmente:* crear las condiciones laborales y de vinculación entre los individuos de manera tal que se genere un clima emocional de confianza y entusiasmo que posibilite que las personas puedan desplegar su capacidad de acción y se optimice así la productividad y efectividad organizacional (Anzorena, 2018).

#### *Evaluación del desempeño*

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios: Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado; que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento; identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados; definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto; identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos; contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones; contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo; crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (William B. Werther y Keith Davis (2008). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas (6a. Ed.). México, D.F.)

Definitivamente la comunicación interna y la formación de líderes coach son dos caras de una misma moneda y se relacionan estrechamente entre sí. Ambas buscan obtener el mismo resultado: inspirar confianza, entusiasmo, compromiso y conocimiento en los colaboradores para generar motivaciones en cada uno de ellos, conduciéndolos a acciones alineadas para lograr mayor productividad y alcanzar los objetivos personales y organizacionales con efectividad. Estos beneficios se profundizan y fortalecen con una adecuada evaluación del desempeño.

Las temáticas planteadas buscan ante todo, una cohesión e integración sentida entre todos los colaboradores y la organización.

## Diagnóstico y discusión

Analizando en profundidad la situación organizacional de MAN-SER S.R.L. y aun contando ésta con procedimientos estandarizados, se han observado problemas que se podrán resolver mediante un plan de comunicación interna y formación de líderes. Se describen a continuación los inconvenientes detectados:

En primer lugar, la ausencia de delegación de tareas es uno de los principales inconvenientes que posee la firma. El gerente general, participa en gran parte de los procesos de la empresa, desatendiendo tareas propias de su posición.

Existe subutilización de los recursos humanos, sobrecarga de tareas y superposición de funciones provocando desvíos y deficiencia en la producción y como consecuencia de ello, un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa.

En segundo lugar se observa que los planes de capacitación no son eficaces, no se realiza seguimiento de efectividad ni mediciones al respecto, no existe planificación de actividades orientadas a perfeccionar el perfil de los colaboradores de manera proactiva y tampoco ellos son tenidos en cuenta para contribuir en las decisiones en su área de actuación.

Finalmente, se detectó ausencia de feedback en las evaluaciones de desempeño a los colaboradores y falta de motivadores individuales. En vista de esto último detectado, es fundamental la implementación de acciones destinadas a retener el talento humano, sobre todo cuando el personal calificado es aquel que no abunda en el mercado laboral.

Los problemas detectados son de gran relevancia, impactan negativamente a la empresa en su totalidad ocasionando desperdicio de talento, desmotivación, pérdida de productividad, deterioro del clima laboral, desorientación y dificultades de alineamiento de los colaboradores con la estrategia corporativa, falta de colaboración y compromiso, dificultades en la circulación de la información, desconfianza, desprotección, falta de adaptación a cambios y/o a nuevas condiciones de trabajo, falta de espacios de colaboración, dificultad para gestionar el conocimiento, pocas acciones para medir y monitorizar las opiniones del personal, etc.

En el marco de la Emergencia declarada por los Decretos de Necesidad y Urgencia N° 260/20 y 297/20 por la pandemia por Coronavirus, y frente a la situación especial que está atravesando el país en el marco del aislamiento social preventivo y obligatorio se hace

sumamente difícil imaginar hoy, como mejorar la comunicación interna y hacer foco en la capacitación de personal teniendo que atender otras prioridades. De todas maneras se hará hincapié en la importancia de dichas temáticas a tratar ya que es primordial y sumamente necesario en los tiempos que corren contar con una comunicación constante, medular, fuerte y humanizada a través de medios digitales, es necesario contar con líderes capaces de manejar equipos de trabajo a distancia, generando una cultura colaborativa, acompañando, cuidando, conteniendo y asistiendo a sus colaboradores (internos y externos) en pos del mutuo beneficio para afrontar los nuevos desafíos del contexto que se nos presenta.

Es de primordial importancia abordar y resolver los problemas relacionados con la comunicación interna en MAN-SER S.R.L. ya que esta es una herramienta clave y fundamental, es el sistema nervioso de la empresa. Otorga considerables beneficios tales como el de mejorar la productividad interna y compromiso de los colaboradores, optimiza los procesos internos, canaliza la difusión de la cultura corporativa, flexibiliza a la organización para aceptar los cambios, ayuda a fidelizar a los clientes, genera cohesión entre los colaboradores y la empresa, por nombrar algunos, favoreciendo así el crecimiento organizacional.

Cabe destacar también el valor de la formación de líderes coach, ya que contribuye a la cultura de aprendizaje para ofrecer la mejor forma de toma de decisiones y cambios en la empresa. Los líderes son quienes llevarán adelante la tarea de cumplir con los objetivos organizacionales potenciando las fortalezas de los colaboradores, generando en ellos la confianza necesaria para poder comprometerse con los objetivos de la empresa. De hecho, la evaluación del desempeño que será propuesta sumará a estos beneficios, fortaleciendo aún más los vínculos y el compromiso de cada colaborador, con el fin de retener el talento humano.

La empresa trabaja bajo estándares de calidad. La calidad es, por encima de todo, la prueba de la capacidad y superación constante, resolver los problemas planteados ayudará entre otras cosas a mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa. Sin duda esta es una gran oportunidad que deben encauzar los directivos de la empresa.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### Objetivos generales:

Diseñar un plan de comunicación interna y proponer una metodología para la formación de líderes en la empresa MAN-SER S.R.L que permitan; mejorar la dinámica en las tareas, generar confianza, entusiasmo, compromiso y conocimiento en todos los colaboradores de la empresa con el fin de promover acciones alineadas para lograr aumentar la productividad en un 10% y alcanzar los objetivos personales y organizacionales con mayor efectividad.

#### Objetivos específicos:

- Optimizar canales de comunicación interna desarrollando espacios de escucha, diálogo, apertura al disenso y el consenso mediante reuniones semanales, mensuales y trimestrales.
- Capacitar en materia de liderazgo coach a mandos medios y superiores a través de cursos dictados de manera on line, a distancia, no presenciales.
- Elaborar un procedimiento de evaluación del desempeño 360°.

### *Alcance*

Temporal: El desarrollo de la propuesta tiene previsto su comienzo en el mes de Agosto, con proyección de un año, culminando en Agosto 2021.

Geográfico: La propuesta es aplicable meramente a la empresa MAN-SER S.R.L., de la ciudad de Córdoba, Argentina, dado que se basa en sus peculiaridades y necesidades específicas. Sin embargo, las empresas en general pueden tomar las acciones efectuadas como buenas prácticas a llevar a cabo.

Limitaciones: Durante la realización del trabajo se observaron ciertas restricciones; por un lado la imposibilidad de contar con información exacta para el análisis del retorno de la inversión (ROI). En efecto el resultado de la propuesta se realiza con cifras estimativas haciendo viable su implementación de todas maneras. Por otro lado el contexto en el que se encuentra inmerso el mundo a causa del Covid-19 que nos lleva a buscar alternativas en implementación de metodologías para cumplir con las normativas vigentes.

## *Acciones*

### *1. Optimizar Canales de comunicación interna*

La intención es dar prioridad a las acciones que tienen relación con espacios de escucha, apertura al disenso y la queja. A fin de centrar las comunicaciones en la escucha, el entendimiento y el diálogo. Para ello se programarán reuniones de área, entre áreas y reuniones generales que involucrarán a los colaboradores de toda la empresa. Desarrollo: Se utilizarán y realizarán las reuniones de equipos como herramienta indispensable para afianzar el sentido de pertenencia a la empresa, motivación y compromiso de los colaboradores.

✓ Actividades claves a realizar por el consultor externo:

- Entrevista con mandos medios y superiores para explicar procedimientos y evacuar dudas.
  - Planificación de cronogramas de las reuniones y metodología a aplicar.
  - Implementación y acompañamiento.
  - Evaluación de los resultados
  - Conclusiones
- a. Reuniones de áreas: el responsable de la realización y seguimiento será el supervisor o encargado del área con el acompañamiento del consultor externo, la periodicidad será un día a la semana con una duración de 30 minutos y se realizará en las oficinas de cada área. En el caso de personal de taller, las mismas serán realizadas en el comedor de la empresa. En dichas reuniones se tratarán los asuntos relacionados con la distribución de tareas, estado de las actividades, novedades del área en general. Se utilizará este espacio para que todos los colaboradores estén en conocimiento de lo que sucede en el área, no solo de lo que abarca su puesto o posición y puedan además exponer sus ideas y sentimientos. Se utilizará una minuta de reunión. [Ver Anexo 1.](#)
- b. Reuniones entre áreas: el responsable de la realización y seguimiento será el gerente general acompañado por los responsables de las áreas involucradas y el consultor externo. La periodicidad será cada mes con duración de una hora y se realizará en el comedor de la planta. En dichas reuniones se tratarán los asuntos relacionados con los flujos de tareas entre áreas, falencias en los procesos, aspectos a mejorar, experiencias entre colaboradores, etc. De manera que todos los

colaboradores puedan expresarse y dar su punto de vista, fortaleciendo así el compromiso de cada uno de ellos para con los objetivos de la empresa, gracias al diálogo, la escucha activa y efectiva. Se utilizará una minuta de reunión. [Ver Anexo 1.](#)

- c. Reuniones generales: serán llevadas a cabo por el gerente general y asistencia del consultor externo, la periodicidad será cada tres meses y el lugar de reunión el comedor de la empresa. Aquí solo se utilizará la escucha guiada como una herramienta efectiva para optimizar la comunicación interna. Será un instrumento clave para generar catarsis, atacar la incertidumbre del contexto, minimizar la angustia de los colaboradores y unificar las fuerzas individuales para hacer frente a cualquier problema. Es aquí donde se capitalizaran las quejas.

Recursos: Se necesitarán artículos de librería: \$300, impresora con scanner (sin costo, la empresa posee equipo) y asesoría de consultor externo: honorario mensual \$54.000.

## 2. Capacitación a mandos medios y superiores

Se presentarán dos cursos: *Curso de Gestión de equipos de trabajo a distancia. Cómo liderar, comunicar y motivar eficientemente equipos de trabajo* a realizar por los mandos medios y *Curso de Coaching Personal a distancia. Herramientas para desarrollar tu potencial* para mandos superiores. Los involucrados serán 8 colaboradores en total. Estarán dictados a distancia, no presencial y de manera remota. Duración estimada de 8 a 9 horas dependiendo de la dedicación y de la cantidad de veces que vean las clases, pudiendo cada persona administrar su tiempo según sus comodidades. Poseen la particularidad de poder ingresar al curso durante 2 años contando desde el primer acceso, pudiendo así rever las clases y revisar el material las veces que sea necesario. El objetivo es brindar herramientas efectivas y conceptos claves, que permitan lograr y desarrollar un equipo de trabajo eficiente, comprometido y dispuesto; desarrollar capacidades de diagnóstico y ejercicio de liderazgo de procesos organizacionales; comprender y poner en práctica las herramientas que el Coaching brinda; promover el desarrollo de la persona para mejorar el vínculo profesional y social a través de las herramientas brindadas y estimular el crecimiento personal y el desarrollo de la persona como líder. Desarrollo: Se realizarán dos cursos, destinados a mandos medios y superiores para mejorar la coordinación de acciones en cada departamento.

✓ Actividades claves a realizar por el consultor externo:

- Entrevista con mandos medios y superiores para explicar detalles de cursada
- Evacuar dudas y realizar cronogramas de cursado.
- Implementación y acompañamiento.
- Evaluación de los resultados
- Conclusiones

Detalle de los cursos:

*Curso de Gestión de equipos de trabajo a distancia. Cómo liderar, comunicar y motivar eficientemente equipos de trabajo*

Contenidos:

Módulo I. Conociendo los equipos de trabajo

Qué es un equipo de trabajo, cuáles son sus características e importancia. Claves a tener en cuenta para formar equipos de trabajo.

- Introducción al concepto de equipo
- La importancia del trabajo en equipo
- Las 5 C del trabajo en equipo
- Grupo y equipo
- Formación de los equipos de trabajo.

Módulo II. Introducción a la Comunicación

La comunicación como clave del trabajo en equipo. Los beneficios de una comunicación efectiva. Ruidos en la comunicación. La importancia del feedback y la escucha activa.

- Introducción
- Dificultades de la comunicación
- La escucha activa
- Comunicación asertiva.

Módulo III. El desafío de liderar

Funciones clave del liderazgo en los equipos de trabajo. Rol del líder. Relación entre conducción, liderazgo y autoridad. Liderazgo situacional.

- Introducción al liderazgo
- Conducción y desarrollo de equipos
- Seis preguntas importantes

-Liderazgo situacional.

Módulo IV. ¿Cómo motivar a los colaboradores?

Motivación y compromiso, por qué se motivan las personas. El líder, la organización y otros factores que impactan en la motivación de los equipos de trabajo.

-Introducción

-Teorías de la motivación

-La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva.

*Curso de Coaching Personal a distancia. Herramientas para desarrollar tu potencial.*

Contenidos:

Módulo I. Percepción y Realidad

- Percepción: Desarrollo del concepto y sus características. Leyes de Percepción según la Gestalt, Alteraciones Comunes de la Percepción

- Realidad VS Percepción: Desarrollo del concepto de Distinción. Análisis del Modelo Par. Desarrollo del concepto de Interpretación.

- Dominios primarios: Dominio del lenguaje, Dominio de las Emociones y Dominio Corporal. Coherencia CEL (Cuerpo, Emoción y Lenguaje).

Módulo II. Modelos Mentales y Aprendizaje

- Modelos mentales: Desarrollo del concepto y sus características. Factores que pueden influir en los modelos mentales. Filtros de los modelos Mentales. Creación de modelos mentales. Modelos mentales como sistemas.

- Aprendizaje: Desarrollo del concepto y sus características. Distinción entre Aprendizaje de primer y segundo orden. Descripción de los Enemigos del aprendizaje. Explicación del concepto Ceguera cognitiva. El proceso de aprendizaje, brecha en el saber y el hacer. Aprendizaje, compromiso y autoridad.

Módulo III. La Escucha y la Conversación

- La Escucha efectiva: Desarrollo del concepto y sus características.

- La Escucha activa: Desarrollo del concepto y sus características. Herramientas para una escucha activa. La escucha como apertura. Niveles de escucha.

- Conversaciones y Relaciones personales: Desarrollo y vínculo entre ambos conceptos. Fases de la Conversación. Diseño o tipo de conversaciones

- Coordinación efectiva de acciones: Promesa. Ofertas. Pedidos. Respuestas posibles. Re-compromisos. Reclamos. Disculpas

#### Módulo IV. Actos lingüísticos, Juicio y Confianza

- Actos lingüísticos: Desarrollo del concepto y sus características Ejemplos de actos lingüísticos básicos como Afirmaciones, Declaraciones.

- Juicios: Como acto Lingüístico básico, desarrollo del concepto. Fundamentación de juicios. Transformar los resultados en acciones.

- Estados de ánimo y emociones: El ciclo emocional. Dominios Complementarios. Diseño de Estados de ánimo. Estados emocionales básicos.

- Confianza: Los tres pilares de la confianza. Restauración de confianza.

Recursos: Se requerirá acceso a internet, se podrá cursar desde computadoras de escritorio, notebooks, Tablet, IPad y celulares. Se necesitará asesoría de consultor externo: honorarios mensuales: \$54.000.

### 3. *Elaborar un procedimiento de evaluación del desempeño 360°.*

Esta herramienta será de utilidad para retener el talento humano y contribuir al crecimiento y motivación de los colaboradores de la empresa. El propósito de aplicar la evaluación del desempeño es darle al colaborador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. Permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

✓ Actividades claves a realizar por el consultor externo:

- Reunión con la gerencia para la presentación del modelo de evaluación de desempeño 360°
- Unificación de criterios, viabilidad de la herramienta y modificaciones en caso de ser necesario
- Implementación y evaluación de lo implementado.
- Conclusiones

Se recomienda realizar dicha evaluación cada 6 meses. El responsable de realizar la misma será el superior inmediato del colaborador a evaluar, acompañado del consultor externo.

Diseño de la herramienta: [Ver anexo 2.](#)

Procedimiento: Se entregará una copia a cada evaluador y al evaluado. Luego en una planilla final el encargado de llevar adelante la evaluación de desempeño 360 grados volcará los datos obtenidos de las anteriores. Esto para determinar absoluta reserva y confidencialidad entre los evaluadores y evaluados.

Instrucciones: Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores, califique así:

1-Lea detenidamente la definición de cada indicador.

2-Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del colaborador.

3-Escriba en cada casilla de color que corresponda (según sea: supervisor, compañero, cliente o autoevaluado), de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo (1-10).

4-En la columna “total” sumará las puntuaciones elegidas por cada evaluador de los ítems de cada indicador (filas).

5-En la columna “Totales” sume los puntajes asignados en la columna “Total”. Este resultado será la sumatoria por cada indicador y determinará la calificación de servicios.

Interpretación de la evaluación de desempeño: Para efectos de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tienen en cuenta los siguientes grados:

- Por encima: Durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos: 144 a 160.
- Adecuado: Durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos: 112 a 143.
- Por debajo: Durante el periodo el indicador se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del cargo: 80 a 111.
- Muy por debajo: Durante el periodo el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos: 1 a 79.

Recursos: Se requerirá tóner para imprimir las evaluaciones de desempeño: \$2500 mensual y asesoría de consultor externo: honorario mensual \$54.000.

### Evaluación del impacto de la implementación

Marco de tiempo para la implementación.

Se describen a continuación las acciones que se implementarán dando detalle del tiempo estimado en cada una de las actividades a desarrollar.

Se prevé posible comienzo en el mes de agosto del año 2020 estimando su finalización en agosto del año 2021.

Tabla 3

#### Plan de acción.

ACCIONES		Plan de acción	Fecha Inicio	Duración en días	Fecha fin
1	Optimizar Canales de comunicación interna	Entrevista con mandos medios y superiores para explicar procedimientos y evacuar dudas.	03/08/2020	1	03/08/2020
		Planificación de cronograma de las reuniones y metodología a aplicar	04/08/2020	4	07/08/2020
		Implementación y acompañamiento	10/08/2020	277	31/08/2021
		Evaluación de los resultados	23/08/2021	7	31/08/2021
		Conclusiones	23/08/2021	6	30/08/2021
2	Capacitación a mandos medios y superiores	Entrevista con mandos medios y superiores para explicar detalles de cursada	01/09/2020	1	01/09/2020
		Evacuar dudas y realizar cronogramas de cursado	02/09/2020	8	11/09/2020
		Implementación y acompañamiento	07/09/2020	105	23/01/2021
		Evaluación de los resultados	01/02/2021	5	05/02/2021
		Conclusiones	05/02/2021	2	08/02/2021
3	Elaborar un procedimiento de evaluación del desempeño 360°	Reunión con la gerencia para la presentación del modelo de evaluación de desempeño 360°	01/10/2020	1	01/10/2020
		Unificación de criterios, viabilidad de la herramienta y modificaciones en caso de ser necesario	05/10/2020	3	15/10/2020
		Implementación y evaluación de lo implementado	18/10/2020	220	20/08/2021
		Conclusiones	23/08/2021	6	30/08/2021

Tabla 4

#### Diagrama de Gantt según Plan de acción.

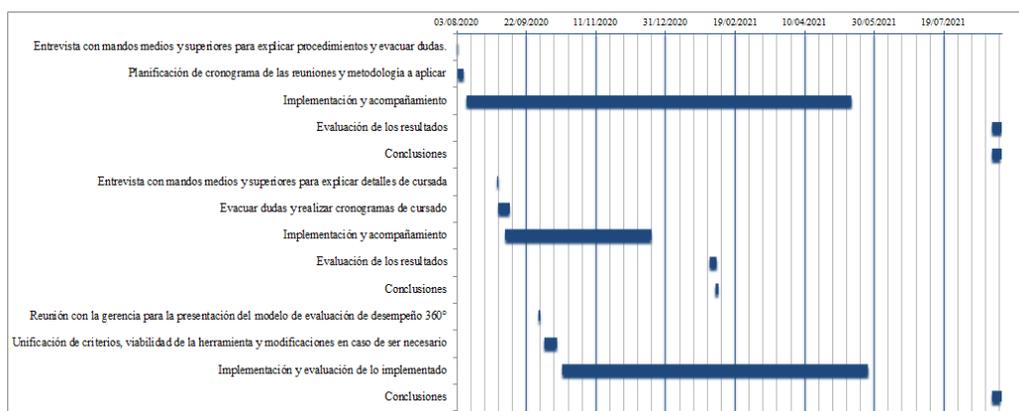


Tabla 5

*Recursos involucrados y costos.*

Acción a realizar	Recursos materiales involucrados	Costo económico
Optimizar Canales de comunicación interna	Artículos de librería	\$ 300,00
	Impresora con escáner (para digitalizar las minutas de reunión)	Sin costo
	Salario de consultor externo	-
Capacitación a mandos medios y superiores	2 cursos. 8 colaboradores por curso	\$ 35.120,00
	Internet (sin costos adicionales)	\$ -
	Se podrá cursar desde computadoras de escritorio, notebooks, tablets, Ipad y celulares	Sin costo
	Salario de consultor externo	-
Elaborar un procedimiento de evaluación del desempeño 360°	Salario de consultor externo	\$ 54.000,00
	Tóner	\$ 2.500,00
Total mensual:		\$ 91.920,00
Proyección a 12 meses		\$ 716.720,00

## Evaluación del impacto de la implementación. Retorno de la inversión (ROI)

El análisis del ROI es una herramienta de suma utilidad para evaluar la conveniencia de un programa de mejora. En el siguiente cuadro se concluye que por cada \$100 invertido en el plan de mejora presentado, la empresa MAN-SER S.R.L. estará ganando \$174.54. Información financiera: [Ver anexo 3](#).

Figura 1

*Retorno de la inversión.*

Conceptos	
Beneficio de la propuesta: Aumentar productividad	10%
Costo de la propuesta:	\$ 716.720,00
Ganancias del cierre ejercicio 2018:	\$ 13.118.036,11
Inflación 2020 (no incluye año 2019):	50%
Valor estimado del cierre de ejercicio 2019:	\$ 19.677.054,17
Beneficio de la propuesta:	\$ 1.967.705,42
<b>Beneficio de la propuesta</b>	<b>\$ 1.967.705,42</b>
<b>Costo de la propuesta</b>	<b>\$ 716.720,00</b>

Beneficio de la propuesta	—	Costo de la propuesta	
—————		⊗ 100	➔ ROI
Costo de la propuesta			

<b>ROI</b>	<b>174,54</b>
------------	---------------

## Conclusión

De lo expuesto hasta aquí se llega a la conclusión de que es menester resolver los inconvenientes detectados en la empresa MAN-SER S.R.L.

Analizando en profundidad la situación organizacional se hace mención de las principales condiciones observadas en materia de recursos humanos y su posible solución.

En primer lugar, la ausencia de delegación de tareas es uno de los principales inconvenientes que posee la firma. Se nota sobrecarga de labores y superposición de funciones, generando esto, comunicación deficiente entre áreas y demoras en los plazos de entrega.

En segundo lugar se observa que los planes de capacitación no son eficaces, no se realiza seguimiento de efectividad ni mediciones al respecto, tampoco existe planificación de actividades orientadas a perfeccionar el perfil de los colaboradores de manera proactiva.

Finalmente, se detectó ausencia de feedback en las evaluaciones de desempeño a los colaboradores y falta de motivadores individuales.

La comunicación interna es una herramienta clave y fundamental, es el sistema nervioso de la empresa. El plan de reuniones propuesto otorga considerables beneficios favoreciendo así el crecimiento organizacional.

Cabe destacar también la importancia de la formación de líderes coach. Los líderes son quienes llevarán adelante la tarea de cumplir con los objetivos organizacionales potenciando las fortalezas de los colaboradores, generando en ellos la confianza necesaria para poder comprometerse con los objetivos de la empresa. Del mismo modo, la evaluación del desempeño propuesta añadirá valor fortaleciendo aún más los vínculos y el compromiso de cada colaborador generando motivación para conducirlos a la acción.

Desde el punto de vista del perfil profesional, los inconvenientes ya mencionados son pasibles de abordar y resolver optimizando los canales de comunicación interna, capacitando a mandos medios y superiores en liderazgo coach y aplicando un procedimiento de evaluación del desempeño 360°.

Conviene destacar que es muy importante cuidar las relaciones y las vías de comunicación para lograr una mayor conexión entre los colaboradores. Los planes propuestos en este reporte de caso, buscan ante todo, una cohesión e integración sentida entre todos los

colaboradores y la organización para mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa. En efecto, el cálculo del retorno de inversión evidencia una propuesta exitosa.

### *Recomendaciones*

Se recomienda ante todo, implementar el plan propuesto y hacer de éste una práctica habitual y de mejora continua, evaluar y medir los logros para detectar errores y desvíos.

Además se invita a proyectar a futuro la construcción de una oficina de usos múltiples para poder contar con un lugar donde puedan llevarse a cabo las entrevistas, reuniones, evaluaciones de desempeño o cualquier actividad que requiera un lugar ameno y privado para ser llevadas a cabo.

Se sugiere diseñar un programa proactivo de capacitación, para detectar necesidades y poder perfeccionar el perfil de los colaboradores.

Se debe procurar la capacitación de la responsable administrativa en materia de recursos humanos para organizar, abarcar, afrontar y resolver las falencias en cuanto a delegación de tareas, superposición de funciones, descripciones de puestos, funciones, responsabilidades, motivadores individuales, entre otros, y con ello poder mejorar la gestión de los talentos.

Además, se sugiere la contratación de un asesor externo en marketing o publicidad para poder generar estrategias adecuadas destinadas a la ampliación de cartera de clientes, proveedores y nuevos mercados.

Por último, pero no menos importante, se recomienda establecer un nuevo responsable del área de ventas y compras para poder delimitar las funciones y tareas del gerente general. Un responsable de pañol para poder delimitar las tareas del jefe de producción y un responsable de calidad para poder delimitar las funciones y tareas del gerente general y la encargada del área administración. Recomendaría que la búsqueda se realice dentro de la empresa en primer medida, detectar si algún empleado actual puede por sus características ser capacitado para a futuro tomar la función de responsable de mencionados departamentos.

## Bibliografía

- Petrocco, N. (2019). *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?* (Tesis de grado). Universidad Siglo XXI, Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17106>
- Sandrone, M. (2012). *Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de la Empresa Favicur.* (Tesis de grado). Universidad Siglo XXI, Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11327>
- MAN-SER. (s. f. a). Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- MAN-SER. (s. f. b). Productos. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/productos.html>
- Anzorena, O. (2018). Líder – Coach. Un modelo para el liderazgo y el Coaching Organizacional. Argentina. Editorial Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: The McGraw-Hill
- Fabrissín, M. (2016). *Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba.* (Tesis de grado). Universidad Siglo XXI, Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12983>
- Tessi, M. (2012). Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Argentina. Editorial Granica S.A.
- Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Barcelona. Editorial Pirámide. Capítulo 7.
- William B. Werther y Keith Davis (2008). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas (6a. Ed.). México, D.F.
- <https://estrucplan.com.ar/provincia-de-cordoba/>
- <http://www.adimra.org.ar>
- <https://www.argentina.gob.ar>
- <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031201NS.pdf>
- <https://www.capacitarte.org/>



Evaluación de desempeño 360 grados						
Nombre del colaborador						
Puesto o cargo que ocupa						
Periodo evaluado						
Instrucciones: Realice una evaluación de desempeño del evaluado asignando un número del 1 (mínimo puntaje) al 10 (máximo puntaje). Si la descripción o característica no aplica al evaluado, indicar No aplica: N/A.		Supervisores	Compañeros	Clientes	Autoevaluación	Total
						Totales
<b>Foco en el cliente</b>						
Atiende las solicitudes de los clientes, escucha e indaga a fin de identificar sus reales necesidades.						
Implementa soluciones que contribuyan a la satisfacción y fidelización de los clientes y el alcance de los objetivos.						
Demuestra interés en conocer el perfil de los clientes actuando con flexibilidad, intentando aumentar los niveles de calidad y agrega valor a las relaciones con los mismos.						
Identifica las fallas en los procesos y actúa con rapidez para corregirlas y mantener la calidad de los servicios prestados al cliente.						
<b>Trabajo en equipo y relaciones interpersonales</b>						
Demuestra disposición para ayudar y ser ayudado, creando sinergia y aprovechando las diferentes contribuciones.						
Trabaja en equipo, colabora con las personas, atiende las demandas solicitadas, construye y mantiene colaboraciones eficaces.						
Incentiva un ambiente de apoyo mutuo y participación. Consigue administrar eventuales conflictos evitando que las relaciones sean desgastadas.						
Reconoce y valoriza las diferencias y habilidades individuales.						
<b>Experiencia en el puesto o cargo</b>						
Posee conocimiento técnico y teórico, es capaz de dominar las herramientas y sistema de trabajo.						
Se muestra atento y bien informado sobre el ambiente y contexto del cual participa, se esfuerza para buscar conocimiento profesional.						
Conoce la empresa, los clientes y el mercado de trabajo, tiene visión global y estratégica para implementar acciones emprendedoras en pos de los objetivos de la empresa.						
<b>Foco en la disciplina</b>						
Atiende y se compromete con las normas y reglas de la organización. Planea y organiza su trabajo, considerando los preceptos y metas establecidas en el área.						
Mantiene el orden conveniente y necesario al funcionamiento regular de la empresa.						
Posee visión sistémica y estratégica, establece sus acciones considerando la rutina de la empresa en cuanto a los plazos, calidad y procedimientos.						
Acompaña la marcha de los trabajos para garantizar los resultados establecidos.						
Postura, comunicación no verbal, vestimenta, cabello, higiene personal, orden en su puesto de trabajo.						
<b>Foco en Resultados</b>						
Tiene dominio conceptual sobre el negocio, sus productos y servicios.						
Atiende y logra las metas y objetivos establecidos.						
Persigue la mejora continua de los procesos y servicios.						
Direcciona sus acciones y las de su equipo para alcanzar la excelencia en el desempeño organizacional.						
<b>Foco en la comunicación</b>						
Sabe oír a las personas, transmite e interpreta la información de forma eficiente, favoreciendo la buena marcha de los trabajos.						
Utiliza argumentos racionales y fundamentados en datos e información real, intentando influenciar, obteniendo apoyo y compromiso de las personas.						
Disemina conocimientos y concretiza acciones que traigan beneficios a los negocios.						
Demuestra ser flexible para captar los conceptos transmitidos y es empático con las personas para estrechar relaciones.						
<b>Foco en la negociación</b>						
Posee amplio conocimiento de los productos y servicios de la empresa.						
Tiene habilidad para tratar con el cliente, manteniendo y conquistando nuevos proyectos.						
Negocia los intereses de la empresa, respetando las normas y procesos establecidos. Consigue el entendimiento por medio de su capacidad relacional y de su argumentación.						
Sustenta posicionamientos de manera firme, basándose en datos. Sabe ser flexible cuando es necesario objetivando minimizar confrontamientos.						
<b>Foco en liderazgo y motivación</b>						
Es ejemplo de integridad moral y servicio.						
Tiene profundo sentido de nobleza, justicia y cooperación.						
Demuestra decisión, comprensión y autonomía en sus tareas.						
Tiene objetivos claros, trabaja en un clima laboral estable y positivo.						
Motiva a obtener mejores resultados y a seguir creciendo, laboral y personalmente.						
Demuestra tener control sobre las formas y medios para lograr su trabajo organizado.						
Ejerce control necesario sobre sus subordinados.						
Firma del evaluador	Puntos fuertes					
	Puntos débiles					
Firma del evaluado	Recomendaciones para el mejoramiento					
Lugar y fecha	Otras observaciones					

Anexo 2. Evaluación de desempeño 360°. Diseño  
Fuente: Elaboración propia.



**MAN-SER**  
**ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL**

<b>ACTIVO</b>	<b>Nota</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	137.024.019,91	95.110.616,29	76.755.159,70
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	30.910.950,30	23.777.654,07	19.188.789,93
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>170.113.740,29</b>	<b>128.842.977,67</b>	<b>99.035.382,31</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>48.584.839,32</b>	<b>27.205.302,71</b>	<b>28.395.569,18</b>

<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>218.698.579,61</b>	<b>156.048.280,38</b>	<b>127.430.951,49</b>
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>Anexo</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2016</b>
<b>Ventas Netas</b>				
Ventas Industriales		198.635.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>		<b>328.857.647,78</b>	<b>285.331.848,88</b>	<b>230.265.479,10</b>
<b>Costos</b>				
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
<b>Total Costos de Ventas</b>		<b>249.065.088,15</b>	<b>217.995.357,13</b>	<b>175.337.918,48</b>
<b>Resultado Bruto</b>		<b>79.792.559,64</b>	<b>67.336.491,75</b>	<b>54.927.560,63</b>
<b>Gastos</b>				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.558.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>60.564.149,49</b>	<b>37.354.570,55</b>	<b>33.913.845,47</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>VII</b>	<b>39.496.697,42</b>	<b>19.949.795,60</b>	<b>15.225.824,63</b>
Resultado NETO		21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>VI</b>	<b>-885.858,05</b>	<b>-1.248.390,00</b>	<b>-238.298,00</b>
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	5.654.734,73	6.457.403,00
<b>Resultado Final</b>		<b>13.118.036,11</b>	<b>10.501.650,21</b>	<b>11.992.319,85</b>

Anexo 3. Información financiera.

Fuente: MAN-SER SRL.

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Haag Daniela Soledad
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	31.780.213
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Plan de Comunicación Interna y formación de líderes Coach en MAN-SER S.R.L.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	Haag_ds@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	NO

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** Bahía Blanca 17.09.200

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_certifica que la tesis  
adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.