



Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Grado

**Fortalecimiento de la gestión integral en Man-Ser SRL
por medio de la elaboración de un Plan de comunicación interna
y formación de líderes coach**

Licenciatura en gestión de Recursos Humanos

Karen Emilce Muñoz

DNI 36.816.698

Legajo VRHU05430

Año 2020

Agradecimientos

A Dios, por acompañarme siempre, aun cuando creí que no lo hacía.

Resumen

El presente trabajo final de graduación, consiste en el diseño de un plan de comunicación interna respaldado en la formación de líderes coach, para la pyme metalúrgica Man-Ser SRL, cuyos beneficios de su aplicación permitirá la optimización de la gestión integral de la compañía.

El análisis de la situación arrojó como resultado que el éxito empresarial para esta organización, es entendido como la excesiva concentración de sus recursos al servicio de su producción y los estándares de calidad que puede alcanzar con ello. Pero esto ha tenido un efecto contraproducente, ya que en el diagnóstico realizado, se ha permitido demostrar que sus deficiencias organizacionales han sido por la ausencia de estrategias que permitan potenciar el talento humano y las gestiones que esto atañe, tanto en materia comunicativa como de formación en competencias *soft* para sus líderes.

Para el desarrollo, diseño y aplicación del plan de comunicación interna para todos los empleados de la compañía, respaldado en la formación de líderes *coach*, no sólo se ha tenido en cuenta las diferentes concepciones teóricas que dan marco a los conceptos y su relevancia, sino que además se ha analizado el impacto económico de dicho plan, dejando en evidencia que esta pyme no sólo generará valor con su producción, sino que además podrá mejorar su rentabilidad desde sus formas de comunicar y manejar dicha información corporativa, hasta el potenciamiento de las habilidades de su capital humano.

Palabras claves: pyme, planificación, comunicación interna, liderazgo coach.

Abstract

This final graduation project consists of the design of an internal communication plan supported by the training of coach leaders, for the metallurgical SME Man-Ser SRL, whose benefits from its application will allow the optimization of the integral management of the company.

The analysis of the situation showed that the business success for this organization is understood as the excessive concentration of its resources at the service of its production and the quality standards that it can achieve with it. But this has had a counterproductive effect, since in the diagnosis made, it has been possible to demonstrate that its organizational deficiencies have been due to the absence of strategies that allow to enhance human talent and the steps that this concern, both in communication and training in soft competitions for their leaders.

For the development, design and application of the internal communication plan for all the employees, supported by the training of coach leaders, not only has the different theoretical conceptions that give framework to the concepts and their relevance been taken into account, but also that the economic impact of said plan has also been analyzed, making it clear that this SME will not only generate value with its production, but will also be able to improve its profitability from its ways of communicating and managing said corporate information, to enhancing skills of its human capital

Keywords: SME, planning, internal communication, leadership coach.

Índice

Introducción.....	7
Análisis de la situación.....	10
<i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>11</i>
<i>5 fuerzas de Porter</i>	<i>14</i>
<i>Matriz FODA.....</i>	<i>15</i>
Marco Teórico	18
<i>Departamento de Recursos Humanos</i>	<i>18</i>
<i>Comunicación organizacional interna.....</i>	<i>18</i>
<i>Liderazgo.....</i>	<i>19</i>
Diagnóstico y discusión	21
Plan de implementación.....	22
<i>Objetivos.....</i>	<i>22</i>
<i>Alcance y limitaciones</i>	<i>22</i>
<i>Reestructuración del área de Recursos Humanos.....</i>	<i>23</i>
Recursos.....	23
Tiempo	24
Acciones específicas.....	24
<i>Mejoramiento de las herramientas comunicacionales e inclusión de nuevas, como Intranet y plataforma “Turecibo.com”</i>	<i>24</i>
Recursos.....	25
Tiempo	25
Acciones específicas.....	25
<i>Programación de agenda digital de reuniones a nivel global, por áreas e interáreas.....</i>	<i>26</i>
Recursos.....	26
Tiempo.....	26
Acciones específicas.....	27
<i>Capacitación y evaluación de formación líderes coach.....</i>	<i>27</i>
Recursos.....	27
Tiempo	27
Acciones específicas.....	28
<i>Marco de tiempo para la implementación.....</i>	<i>28</i>
Diagrama de Gantt.....	28
Evaluación del impacto de la propuesta	28
Conclusiones	30

<i>Recomendaciones</i>	30
Bibliografía	32
Anexos	35
Descripción de puestos de Gerente de RR.HH.....	Anexo 1
Descripción de puestos de Analista Sr. Administración de Personal.....	Anexo 2
Descripción de puestos de Analista Sr. Gestión de Talentos.....	Anexo 3
Cotización de servicios de consultoría de RR.HH.....	Anexo 4
Costos por mobiliarios de oficina.....	Anexo 5
Cálculo de horas de trabajo y valores para posición Gerente RR.HH.....	Anexo 6
Cotización de servicios por implementación Intranet.....	Anexo 7
Cotización de servicio “Turecibo.com”.....	Anexo 8
Formulario de minuta reunión.....	Anexo 9
Costos de adecuación de sala.....	Anexo 10
Cálculo horas de trabajo para posición Analista Sr. Gestión de talentos.....	Anexo 11
Cotización y descripción de Capacitación en formación coach.....	Anexo 12
Evaluación de desempeño.....	Anexo 13
Encuesta sobre herramientas comunicacionales implementadas.....	Anexo 14
Estado de situación patrimonial y resultados ejercicios económicos.....	Anexo 15
Cálculo de índice inflacionario.....	Anexo 16
Detalle de costo anual según plan de implementación.....	Anexo 17

Introducción

Man-Ser SRL es una empresa metalúrgica familiar fundada en 1995, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

El proyecto se inició durante los años '90, liderado por el Sr. Luis Mansilla quien tuvo la oportunidad de convertirse en proveedor directo de la empresa metalúrgica para la cual trabajaba, formando así el inicio de su negocio familiar.

Sin embargo, fue hasta luego del año 1997 que el emprendimiento pudo posicionarse en primer nivel en el mercado metalúrgico argentino, gracias a las herramientas y maquinarias alemanas que el Sr. Mansilla pudo adquirir en aquel país. Esto le permitió durante el año 2003, mantener y captar nuevos clientes tales como AIT S.A, Volkswagen Argentina, e incluso competir a nivel internacional.

A la par del crecimiento de la empresa, se fue gestando otro proceso que pudo efectivizarse en el año 2009: el cambio generacional. Este acontecimiento permitió el traspaso efectivo de la Dirección de la compañía hacia la esposa del Sr. Mansilla y sus tres hijos, pero solo dos de ellos, Julián y Melina, tienen presencia activa en la organización. Para materializar la nueva etapa, en el año 2012, se inaugura una nueva planta industrial con alta capacidad sostenida de producción, nuevos espacios operativos y sectores de oficinas administrativas.

La administración de la tecnología y sus recursos se acompaña de la posterior implementación de la Política de Calidad, bajo certificación Normas ISO 9001:2008, que permite entre otras cosas, la estandarización de los procesos y corregir desvíos productivos. Este es un punto importante dado el nivel de productos y servicios específicos que ofrecen.

Dentro de rubro metalúrgico industrial, Man-Ser SRL ofrece una amplia gama de productos entre los que se destacan: máquinas lavadoras, protectores telescópicos, extractores de virutas y cintas transportadoras. Por otro lado, algunos de los servicios ofrecidos son: diseño y adaptaciones en metal para fabricación; corte de alta definición, punzonado CNC (Control numérico por computadora), y plegado de chapa; además del armado, soldadura de los proyectos.

Su estructura organizacional está conformada por treinta personas, distribuidas en seis áreas: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento y Calidad. El Directorio está compuesto por los miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos.

Man-Ser SRL ha recorrido un vasto camino, que nos permite observar cómo ha crecido, aprovechando cada oportunidad y nutriéndose de los aprendizajes a lo largo de estos veinte años de actividad en la industria. Sin embargo, no está exenta de deficiencias organizacionales.

En primera instancia, la incurrancia de los dueños en más de un área genera flujo mínimo e inadecuado de la información. Esto repercute en áreas claves como Producción, siendo el lugar donde más desvíos se detectan, comprometiendo la eficiencia de las operaciones y calidad de respuesta ante eventos. Los dueños enfocan su gestión en la atención al trabajo operativo diario, descuidando la planificación estratégica y desarrollos de negocios.

En segundo lugar, si bien el área de Recursos Humanos no tiene una visión integral, ya que la gestión se ve reducida a escasas tareas administrativas, tampoco es la única área que sufre de esta problemática. Existen gestiones que se encomiendan a consultores externos, incluso a otras personas de áreas diferentes. Aquí se deja entrever la falta de figuras líderes capacitadas en cada departamento, ya sea para la ejecución y delegación de las tareas como para la toma de decisiones, que actualmente recae en su totalidad en el Gerente.

El tratamiento de estas problemáticas se debe encuadrar en la aplicación de una comunicación interna efectiva, y en el desarrollo de la formación de líderes. Estas líneas estratégicas deben apoyarse en autores cuyos trabajos de investigación, nos han demostrado el por qué de la importancia de su aplicación.

En su tesis de grado titulada “Diagnosticando la Comunicación Interna: Caso JBS Leather Argentina S.A”, correspondiente a la finalización de sus estudios académicos en la Universidad del Este de La Plata, Argentina, Carballo (2018) analizó de qué manera la comunicación interna impacta en los resultados económicos finales de la empresa, dedicada a la confección de cueros para la industria automotriz. La autora arribó a resultados significativos gracias a su investigación basada en técnicas cualitativas de recolección de datos, y pudo concluir con ello que:

La gestión de la comunicación interna tiene claramente incidencia e influencia directa en los resultados finales del negocio ya que, si un empleado no está lo suficientemente motivado o no hay una estrategia de comunicación interna tendiente a desarrollar la motivación y su sentido de pertenencia, estos tenderán a disminuir su productividad, se volverán propicios a cometer errores durante el proceso y eso, sin lugar a duda, le genera una pérdida de dinero a la empresa. (Carballo, 2018, p.53)

En lo que respecta a liderazgo en el interior de las organizaciones, en su trabajo final de grado para obtener el título de Licenciada en Gestión de Recursos Humanos, Fabrissín (2016) basó su estudio en analizar comparativamente dos tipos de liderazgo en pymes de la Ciudad de Córdoba, Argentina: el liderazgo tradicional y el *coach*. La investigación basada en técnicas cualitativas de recolección de datos, le permitió arribar a resultados altamente significantes:

Se observó una falta de conciencia y, por lo tanto, de programación respecto a cómo establecer el liderazgo y la gestión que esto demanda, lo que determina que la situación se analice desde dos puntos de vista: como un debilitamiento o una carencia por parte de las empresas y los líderes, o como una oportunidad para que el asesor de Recursos Humanos pueda, a través de su protagonismo, desarrollar su espacio destacando la realidad y el entorno que envuelve a la organización y delimitando roles, funcionamientos y potencialidades de un líder siguiendo la cultura organizacional. (Fabrissín, 2016, p.107)

Por otro lado, en su tesis de Maestría titulada “*Coaching* Ejecutivo: un estudio sobre las diferencias entre las Pymes y las Grandes Empresas”, de la Universidad de San Andrés, Argentina, Elizalde (2013) investigó sobre si existen diferencias al momento de aplicar y obtener resultados sobre un estilo de *coaching* entre una Pyme y una empresa de mayor envergadura. La metodología utilizada fue tipo de estudio descriptivo, ya que recolectó diversos testimonios del personal. Elizalde (2013) concluyó que no es el tipo de empresa lo que condiciona la efectividad del *coaching*, sino que “lo que va a definir el éxito o el fracaso del proceso de *coaching* es la voluntad y las ganas de modificar comportamientos por parte del *coacheado* y el compromiso del *coach* por querer y colaborar para que eso suceda” (Elizalde, 2013, pp. 54-55).

Actualmente existen en Argentina 80.653 PyME, de las cuales 20.269 son manufactureras, 25.156 comerciales y 35.228 de servicios (Fundación Observatorio Pyme, 2016). Al ser números representativos, tomar como caso de estudio las deficiencias y potencial organizacional de Man-Ser SRL, permitirá brindar herramientas y recursos a fin de establecer su permanencia en el mercado argentino y convertirse en modelo para otras organizaciones.

Análisis de la situación

Man-Ser SRL es una PyME familiar argentina con más de veinte años de experiencia en la industria metalúrgica. Dentro de los productos y servicios ofrecidos se encuentran el diseño, la fabricación y mecanización, que permiten el desarrollo de proyectos integrales y el abastecimiento de producción en serie para distintas empresas del sector industrial, como por ejemplo: automotrices, metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgico, logística, entre otros (Man-Ser, s. f., <http://www.man-ser.com.ar>)

La consolidación de la organización a través del tiempo ha sido posible gracias a su visión, entre las que destaca su aspiración a ser una empresa reconocida a nivel nacional y latinoamericano, por la confiabilidad de sus productos y calidad en los servicios ofrecidos. En cuanto a la premisa de la misión, ofrecen soluciones industriales a sus clientes, cumpliendo con las expectativas y resguardando una excelente relación con ellos. Para llevar a cabo esto, su foco se centra en ser innovadores y creativos, trabajando sobre un ambiente de trabajo ameno. Dentro de los valores que comparten, se encuentra la confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y un alto nivel de responsabilidad (Man-Ser, s. f., <http://www.man-ser.com.ar>)

Dentro de los 30 empleados que conforman el organigrama, un 90% es de género masculino, la edad promedio ronda los 50 años y los perfiles son operativos. La asignación de puestos es según necesidad organizacional, y el proceso es responsabilidad de la Dirección.

En la compañía, el trabajo en equipo se traduce principalmente en que una misma persona puede desarrollar varios puestos laborales, incluso también varias personas pueden ocupar una misma posición. Es observable la incurrencia de los dueños en todas las áreas; sin embargo, el impacto es diferente al esperado, ya que genera dificultades en la profesionalización de las tareas en todos los niveles jerárquicos. Por otro lado, existen asesores externos, dedicados a las tareas de Contabilidad, Legales y Seguridad e Higiene.

El área de Recursos Humanos es liderada por una de las propietarias de la firma, cuyo accionar es netamente administrativo. Dentro del proceso de reclutamiento y selección, cuando se trata de la contratación para puestos con formación profesional, requieren de asistencia externa a través de una consultora, y para los puestos operativos, delegan la tarea al encargado del área. Una vez efectuado el ingreso del personal, Recursos Humanos realiza las gestiones correspondientes, entre ellos: el archivo documental de la información para legajo en formato papel; la inducción al empleado para en el conocimiento general de la organización, el área donde trabajará y sus

responsabilidades; entrega del reglamento interno y EPP. Paralelamente, se instruye al ingresante en materia de seguridad e higiene laboral. En cuanto a motivación, el área mencionada ha trazado un plan de trabajo orientado a evaluar el desempeño y otorgar premios grupales; esto ha tenido un impacto positivo en indicadores de ausentismo y accidentes laborales. Por último, el plan de capacitación es de confección anual y las razones que lo motivan, son tópicos operativos del personal o metodologías para mejorar la eficiencia productiva; sin embargo, cumple un rol reactivo ya que es plausible de modificaciones a medida que se detectan otras necesidades a lo largo del período.

Man-Ser SRL ha adoptado un estilo formal de *management*. El gerente es quien ejerce un liderazgo directivo, focalizando su responsabilidad en la representación de la empresa y el cumplimiento de planes prefijados. Por otro lado, el jefe de producción es el encargado de guiar a su equipo de trabajo no sólo hacia las metas establecidas, sino también hacia el desempeño esperado, visualizándose un liderazgo transaccional. A su vez, existe el reconocimiento espontáneo de un líder informal, cuya relación familiar y trayectoria en la empresa le permite llevar a cabo ciertas tareas, entre ellas la capacitación a nuevos colaboradores.

Dentro de la compañía, la comunicación interna se desenvuelve en tres niveles: ascendente, descendente y horizontal. En la primera encontramos un dialogo verbal fluido entre los integrantes de cada área y su superior inmediato. Dentro del aspecto gerencial, se pactan reuniones de interés para todo el personal, y a su vez se establece un buzón de sugerencias para nuevos aportes e ideas. La comunicación ascendente se materializa a través de un panel comunicativo, incluyéndose temas como: política de la organización, decisiones y acciones futuras. Por último, horizontalmente la comunicación es fluida entre todos los integrantes.

Las empresas familiares son una pieza fundamental para la economía nacional. Es por ello que resulta menester conocer el grado de influencia del macroentorno en la organización a través de un análisis *PESTEL*, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Análisis PESTEL

Factores políticos

Durante las elecciones presidenciales del año 2019, Mauricio Macri buscó renovar su candidatura; sin embargo, fue la fórmula opositora Fernandez-Fernandez quien obtuvo la victoria.

Las promesas de campaña del presidente electo Alberto Fernandez, debieron adecuarse al momento de su aplicación, en virtud de la pandemia del virus *SARS-CoV-2*, también llamado *COVID-19* y/o *Coronavirus*, que azotó al mundo a partir del primer trimestre del año 2020. Siendo un gobierno peronista en gran parte, las políticas adoptadas fueron aplicadas bajo DNU (Decreto Necesidad y Urgencia), y se orientaron a proteger a la población del virus bajo aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO), pudiendo circular y ejercer sus actividades sólo el personal considerado esencial a la sociedad, por el carácter de la prestación de sus servicios. También se buscó estimular la actividad económica y del empleo a través de obras públicas; protección social mediante ingresos de emergencia; apoyo financiero para industrias bajo líneas de créditos y asignaciones complementarias para abonar salarios (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020). La pandemia mundial y los resultados de las medidas aplicadas aún continúan su proceso.

Factores económicos

Según el informe de la Asociación de Industriales Metalúrgicos sobre el impacto del virus COVID-19 en la Industria Argentina:

El 64% de las empresas metalúrgicas no logran recuperar los niveles de ventas que tenían antes del ASPO. En relación con los créditos bancarios, el 49% de las empresas afirmaron tener una mayor necesidad de crédito y el 51% accedió a algún tipo de financiamiento. Las expectativas para Diciembre 2020 no presentan un panorama alentador, ya que el 54% de los metalúrgicos prevé una caída en su nivel de producción (ADIMRA, 2020, p.3).

Factores sociales

Los primeros casos de *Coronavirus* se detectaron en Wuhan, China en diciembre de 2019.

En este contexto mundial, Argentina inició la preparación para la respuesta, mediante la detección oportuna de personas enfermas que llegaban al país, para contener la enfermedad y mitigar la diseminación. Entre estas medidas, destaca el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) en todo el país para aquellas personas que no trabajan en sectores esenciales de la economía, que entró en vigor tempranamente, el 20 de marzo de 2020 (Organización de las Naciones Unidas, (ONU), 2020, pág.14)

La media de edad de los casos es de 36 años, la distribución por sexo es el 50,5% son varones y el 49,5% son mujeres; de las 24 jurisdicciones, 21 presentan casos, siendo la letalidad en el país del 3% y la media de edad de los pacientes fallecidos de 71 años (ONU, 2020, pág.16)

El factor edad y sexo del personal de Man-Ser SRL, presentan un riesgo para asistir a trabajar de forma presencial, debido a que son propensos a contraer la enfermedad y presentar gravedad en el cuadro médico según patologías previas. De igual forma, se trabajó en la realización de protocolos de seguridad e higiene en la industria, a fin de no afectar en gran parte la línea de producción y preservar la salud del personal.

Factores tecnológicos

El fundador de Man-Ser SRL, en sus inicios debió viajar a Alemania para adquirir herramientas que le permitieran mejorar la relación tiempo-costo-calidad de su emprendimiento.

Hoy en día, desde ADIMRA se ha propuesto un plan integral de innovación y tecnología con expectativa de cumplimiento año 2020-2023. “El sector metalúrgico se caracteriza por su capacidad de generación y difusión de la innovación al resto del tejido productivo; representan más del 5% de la inversión en I+D del sector privado” (ADIMRA, 2019, pág.5)

Dentro de las propuestas de ADIMRA para las PyMES, se encuentran:

La recuperación de la agenda de desarrollo tecnológico e innovación: instrumentos de apoyo, Plan Nacional de Industria 4.0 y Transformación Digital, compras públicas de innovación. A su vez, la creación, planificación y gestión de una Red Nacional de Centros Tecnológicos como instrumento eficaz en la producción de cambios tecnológicos e innovaciones (ADIMRA, 2019, pág.5)

Factores ecológicos

La industria metalúrgica desarrolla actividades de alto impacto ambiental, su intenso consumo de energía, la emisión de gases efecto invernadero y el consumo de agua, las hacen blanco directo de las acciones de preservación del clima en todo el mundo (Schroeder, 2019).

Actualmente, Man-Ser SRL no contempla una política ambiental y gestión de residuos, excepto el control de aceites. Es menester adoptar medidas que sean “capaces de cumplir con los requisitos de sostenibilidad impuestos y desarrollar operaciones cada vez más eficientes. Este sector que es conocido por la baja adopción de la tecnología se ve obligado a invertir en soluciones para perfeccionar su desempeño” (Schroeder, 2019, párr. 3)

Factores legales

El mercado del trabajo en Argentina está regulado por una serie de leyes y normativas a tener en cuenta. Por un lado, se destaca la Ley N° 20.744 Contrato de Trabajo; y el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75, que es el que rige la actividad del personal de MAN-SER SRL. Debido al

contexto de pandemia mundial, el país ha visto la necesidad de confeccionar y publicar la Ley de Teletrabajo N° 27.555.

En materia de propiedad intelectual, se encuentra la Ley de Patentes de invención y modelos de utilidad N° 24.481; Ley de modelos y diseños industriales N° 27.444; y Ley de Propiedad Intelectual N° 11.723.

Dentro de las normativas de Salud y Seguridad Laboral, resaltan la Ley N° 19.587 Higiene y Seguridad en el Trabajo; Ley 24.557 sobre Riesgos del Trabajo y su complementaria Ley N° 27.348.

A continuación, se presenta la descripción del microentorno de la compañía, mediante análisis de las *5 fuerzas de Porter*.

5 fuerzas de Porter

Rivalidad y competencia del mercado

El mercado de la industria metalúrgica en Córdoba está conformado por competidores como Transfil SRL, Eisaire SRL, Empremet SRL, Man-Ser SRL, entre otros pequeños talleres particulares. Ofrecen productos y servicios específicos, compitiendo por la participación en el mercado, aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción.

Productos sustitutos

Man-Ser SRL desde siempre ha buscado la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos. Y para esto, ofrecen el diseño, la fabricación y mecanización de los proyectos a medida. Es por eso que no se generan productos sustitutos en este tipo de empresas.

Nuevos competidores

Las empresas como Man-Ser SRL se encuentran catalogadas como *empresas maduras*; una de las características es que su crecimiento es bajo o cero y que esta etapa de madurez aumenta las barreras de ingreso, por lo que los nuevos competidores representan un nivel bajo de competencia.

Poder de los proveedores

La empresa en estudio establece que las relaciones con proveedores se desarrollan bajo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia. Es por eso que Man-Ser SRL mantiene un grupo de proveedores reducidos, entre ellos Sidersa S.A. (proveedor de chapa), Alcenor SRL, y Extrusora Argentina SRL (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio). La

facturación de estas empresas depende en gran medida de los pedidos habitualmente solicitados por Man-Ser SRL; por tal motivo el poder de los proveedores es bajo.

Poder de los clientes

Man-Ser SRL destina su producción total entre sus clientes habituales: AIT SA (35% de la producción total); Volkswagen Argentina (30% de la producción total); Metalmecánica, Pertrak y Scania (20% de la producción total), y el resto en demanda minoritaria (15% de la producción total). Ambas partes tienen intereses que cubrir, por lo que es menester obtener los mejores resultados y mantener la relación comercial en cada caso. Por estos motivos, el poder de clientes es intermedio.

Para facilitar el estudio y análisis de la situación real de una empresa, es útil hacer uso de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). De esta forma, nos permitirá conocer sus características internas (Debilidades y Fortalezas), y las externas (Amenazas y Oportunidades).

Matriz FODA

Fortalezas

- Más de 20 años de experiencia en el mercado metalúrgico argentino.
- Certificación bajo normas ISO 9001-2008 .
- Gestión de calidad que nuclea clientes, proveedores, producción y bancos.
- Auditores internos capacitados bajo norma ISO 19011.
- Preservación de clima laboral ameno.
- Planta industrial con capacidad sostenida de producción y ubicación estratégica.
- Precios bajos de productos y servicios, con altos estándares de calidad.
- Proveedor único de protectores de bancada; no tiene competencia.
- Innovación tecnológica y cumplimiento de plazos de entrega acordados.
- Servicio post venta y atención personalizada.
- Incentivos grupales por desempeño.

Oportunidades

- Capacidad productiva para expandirse hacia otras provincias de Argentina.
- Potenciales compradores en España.
- Espacio físico para adquirir nuevas herramientas y tecnologías.

- Participación en ferias especializadas del rubro.
- Página web para desarrollar.

Debilidades

- No tiene sucursales.
- No tiene Política de ambiente y gestión de residuos.
- Demoras en sector mecanizado.
- Demora de 2 años aprox. en optimización de proceso productivo.
- Incurrencia de los dueños en todas las áreas.
- Ausencia de un plan interno de comunicación.
- Flujo inadecuado de la información.
- Falta de digitalización de documentos.
- Falta de formación de líderes en áreas.
- Delegación de tareas.
- Recursos Humanos sólo hace escasas tareas de Administración de Personal.
- Capacitaciones según demanda y de carácter reactivo.
- Ausencia de iniciativas en Marketing.

Amenazas

- Aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) por pandemia COVID-19.
- Contracción de la economía.
- Devaluación del peso argentino.
- Gobierno argentino determina qué industrias son esenciales o no, para trabajar.
- Competidores locales: Transfil SRL (extractores de viruta y cintas de transporte); Eisaire SRL (máquinas lavadoras); Empremet SRL (corte por plasma); talleres pequeños (plegado y punzonado).

Desde sus inicios en un pequeño taller hasta la actualidad, Man-Ser SRL evidencia un crecimiento sostenido dentro de la industria metalúrgica argentina. Ha logrado mantenerse en el mercado, pese a fluctuaciones tanto políticas como socioeconómicas que amenazan con la estabilidad, y esto prueba su alta capacidad de adaptación sumergida en el contexto nacional. Es importante resaltar que estas condiciones, sumado a certificar bajo normas ISO 9001:2018, otorgan

ciertas ventajas para su estructura de pyme familiar, sin embargo no son suficientes; desde allí las debilidades que corresponde acatar prontamente.

A medida que la organización crece, ésta se complejiza y es necesario acompañar los procesos productivos desde la profesionalización de la estructura; en el caso de Man-Ser SRL, el excesivo foco en la producción genera un impacto contraproducente, ya que se desatienden las estrategias y competencias *soft* de la compañía, siendo que también generan valor; siempre y cuando sean planificadas, ejecutadas y evaluados los resultados en el tiempo.

La comunicación interna en donde la empresa es la que emite mensajes o satura los canales de información, sin dar espacio a un *feedback* por parte del personal que conforma la organización, quedó obsoleta. Hoy en día, se debe comunicar de manera activa, en donde se pueda difundir los valores y visión de la compañía, delineando a su vez pautas claras de trabajo, para alcanzar los objetivos empresariales a través de un clima motivador, obteniendo resultados sustanciales en el desempeño de todo el personal y en la rentabilidad de la compañía. Por cuanto estas acciones no deben ser aisladas, sino que debe tener una mirada integral, implicando a los mandos medios y superiores, siendo responsables de esta difusión comunicativa. Para concretar estas estrategias empresariales, dichos implicados deben sustentarse en la adquisición de competencias *coach*, para una correcta aplicación del modo de liderar grupos de trabajo.

Marco Teórico

Los conceptos que se desarrollarán a continuación, han adquirido un papel central en las organizaciones, debido a la estrecha relación entre estas y el éxito empresarial: el Departamento de Recursos Humanos, la comunicación organizacional interna y digital, y el liderazgo *coach*. No obstante, las pequeñas y medianas empresas aun experimentan una reacción ajena a ello, o simplemente la falta de conocimientos acerca de su alcance dificultan la efectiva aplicación y obtención de resultados satisfactorios. Resulta indispensable comprender los conceptos desde una perspectiva actualizada; es por eso que a continuación se analizarán diferentes autores con sus respectivos abordajes temáticos.

Departamento de Recursos Humanos

Barra y Otero (2015), nos proponen que el departamento de Recursos Humanos en una empresa, debe considerarse de manera estratégica ya que participa en la dirección empresarial de la misma. Su constitución otorga ventajas a la organización, y esto es debido a que a través de planes de formación, motivación, desarrollo de carrera profesional, entre otros, el personal aumenta su sentido de pertenencia hacia la compañía, incrementando así su competitividad (Barra y Otero, 2015).

Comunicación organizacional interna

Robbins y Jugde (2009), establecieron que para que exista comunicación se deben tener en cuenta dos componentes: la transferencia de significado entre personas y la comprensión de esa información e ideas. En línea con los autores, si aplicamos el concepto en las organizaciones, la comunicación cumple 4 funciones elementales: de control, ya que se espera que los empleados sigan determinadas jerárquicas y lineamientos formales; de motivación, porque se establecen las metas y objetivos a cumplir, siendo esto evaluado en el desempeño; de expresión emocional, debido a que el espacio de trabajo es la fuente principal de interacción de las personas; y de información, en virtud de que todos los individuos toman decisiones en base a la trasmisión de datos para identificar y evaluar sus alternativas (Robbins y Jugde, 2009).

El carácter de las definiciones anteriores genera limitaciones en el concepto, es por eso que Cuenca y Verazzi (2019) amplían indicando que la comunicación interna opera como elemento clave en la formación, mantenimiento y difusión de la identidad y de la cultura corporativa; tal es así, que ha pasado a ser una variable estratégica altamente profesionalizada. Al ser una nueva

disciplina en el interior de las organizaciones, muchas veces existen dudas acerca de quién debería encargarse de su gestión. Para Cuenca y Verazzi (2019), su función depende de lugar que tenga en la compañía; es una herramienta más de *management* y por ese motivo debe responder a una estrategia superior, ya que al buscar lograr resultados, requiere medir el impacto de la gestión a través de objetivos que permitan ser evaluados.

Por su parte, Tessi (2013), observa de manera positiva los problemas que una empresa pueda tener en materia de comunicación, ya que es el momento en el que los directivos comienzan a tomar más atención. Para dicho autor, la comunicación interna ya sea concebida como problema o disciplina, es siempre profunda, amplia y multidimensional; por tal motivo las mejoras que podríamos aplicar no deben ser de un solo enfoque. Para lograr la efectividad en esta gestión propone 7 premisas divididas en 3 partes: Planificación (escuchar primero y capitalizar las quejas); Implementación (ordenar la emisión de mensajes, narrar con significado y ofrecer la palabra) y Evaluación (medir los logros y cuadro de resultados) (Tessi, 2013).

Comunicación digital

Cano Tejedor (2019), indica que las nuevas tecnologías incrementan las posibilidades comunicativas en las empresas, formando parte de su plan de comunicación y de su estrategia empresarial; entre ellas encontramos el correo electrónico, páginas web, redes sociales, blogs, *newsletters*, entre otros. Zapata (2017), suma al concepto indicando que esta transformación y digitalización en los negocios no implica adquirir los últimos dispositivos electrónicos, sino aprovechar el recurso de *internet* para gestionar documentos a partir de la digitalización de archivos; beneficiarse del almacenamiento de datos en la *nube* para que todos los empleados puedan acceder a ellos desde cualquier lugar.

Liderazgo

Desde un enfoque básico, Robbins y Jugde (2009) señalan que: “Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p. 385). No obstante, dichos autores remarcan la diferencia entre el liderazgo formal, que es aquel que se establece automáticamente por la posición jerárquica y el grado de autoridad; y el liderazgo no sancionado, refiriéndose a la capacidad del directivo de influir de manera independiente de acuerdo con la estructura formal; es decir aquel que surge en el interior del grupo, y que con frecuencia es más importante que el formal (Robbins y Jugde, 2009).

Liderazgo coach

Anzorena (2019) comparte que el liderazgo tiene relación directa con la productividad y la competitividad; a pesar de ello, para dicho autor es importante abordar el concepto desde un paradigma de desarrollo personal y organizacional. De esta forma, la conducción implicará no sólo el desarrollo del potencial, sino también la mejora del desempeño individual y colectivo.

En línea con dicha propuesta, Anzorena (2019) sentencia que quien lidera, debe aunar y aplicar competencias de *coach*, estando al servicio de la evolución y desarrollo de la potencialidad de las personas. Así es la conducción desde la concepción del líder-*coach*.

Para alcanzar esta concepción con plenitud, resulta necesario que la persona inicie el proceso desde adentro hacia afuera, es decir; valiéndose de autoconocimiento, evolución personal, adquiriendo competencias profesionales, basar su conducta en valores y sentido ético. De esta forma podrá lograr el desempeño eficaz hacia las personas con las que comparte el liderazgo (Anzorena, 2019).

Lo mencionado por los autores, deja entrever la importancia de estructurar adecuadamente el Departamento de Recursos Humanos, ya que sus acciones tienen impacto directo en el desarrollo de la vida profesional de los empleados y en la calidad de las gestiones. Por otro lado tanto la comunicación interna como el liderazgo *coach*, son conceptos que requieren de un abordaje multidimensional, dado el valor de su significado como así también su impacto en la aplicación en el interior de las organizaciones. Una empresa debe transmitir información, valores e identidad corporativa entre sus integrantes pero de forma eficiente, garantizando su accesibilidad y para ello debe aprovechar y valerse de recursos digitales; esto no sería efectivamente posible sin el involucramiento de sus líderes con formación *coach*. Esta distinción en la formación permite fundamentalmente conocerse a sí mismo y desarrollar el potencial de sus capacidades, para luego servir de guía para el resto del equipo de trabajo.

Diagnóstico y discusión

A pesar de ser una empresa familiar consolidada, Man-Ser SRL posee ciertas deficiencias organizacionales que repercuten directamente en su eficiencia, rentabilidad de la producción y gestión del talento. En primer lugar, no existe planificación en materia de comunicación interna; actualmente ésta se reduce a un compendio de acciones y herramientas carentes de estructura y uso estratégico, ya que además de no ser planificadas, no se valen de innovación tecnológica y digital. En segundo lugar, los referentes de áreas están desprovistos de competencias *soft*; la incurrancia de los dueños en todas las áreas, la centralización de la información y la escasa delegación de tareas por falta de confianza, generan un escenario complejo que dificulta el desarrollo efectivo del liderazgo *coach*.

Las problemáticas vistas adquieren un alto grado de relevancia, ya que la comunicación interna es un factor estratégico dentro de las compañías; éstas no sólo generan valor con su producción, sino también con sus habilidades comunicativas, forjando la identidad corporativa y competitividad en el mercado. Por otro lado, la formación de líderes *coach* otorga herramientas y habilidades a las personas, dando lugar a dos acciones primordiales: por un lado enlazar los objetivos empresariales con los de los colaboradores; y por otro lado, permite la conducción de los equipos con pautas claras de trabajo, desde la vertiente de la motivación, autodesarrollo y aprendizaje constante, evidenciando resultados satisfactorios en el desempeño de todos los implicados.

Los tiempos actuales influyen en las organizaciones para incurrir en una visión evolutiva más profunda y multidimensional de las gestiones, y la compañía en estudio no es la excepción. Se debe enfocar en la elaboración de una propuesta que atienda las problemáticas de desvíos con impacto negativo sobre la producción, que se generan por desaprovechamiento de recursos humanos, digitales y técnicos, como así también acompañar a la formación de referentes en todas las áreas, que permita profesionalizar la estructura corporativa desde la adquisición de competencias *soft*. De esta forma, la organización podrá mejorar continuamente el desempeño del personal, cuyos resultados impactarán positivamente en los ejercicios económicos de la compañía, mejorando así su rentabilidad.

Por los motivos desarrollados anteriormente, se propone un plan de comunicación interna y formación de líderes *coach* para el fortalecimiento de la gestión integral en Man-Ser SRL.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna para todos los empleados de Man-Ser SRL, respaldado en la formación de líderes *coach*, con el propósito de mejorar el rendimiento integral de las gestiones y su productividad.

Objetivos específicos

- Reestructurar el área de Recursos Humanos, asignando nuevas funciones y responsables, para la eficiencia de las gestiones.
- Mejorar uso de herramientas comunicacionales e incluir nuevas como *Intranet* y plataforma “*Turecibo.com*”, basadas en la informática, para proveer accesibilidad a la información y generar espacios de interacción entre empresa-empleados.
- Programar agenda digital de reuniones siendo a nivel global, por áreas e interáreas, a fin de generar espacios de diálogos y seguimiento de temas.
- Capacitar y evaluar a mandos medios y superiores para contribuir a la formación de líderes *coach*.

Alcance y limitaciones

Alcance

- De contenido: se abordan la comunicación interna y liderazgo *coach*, como herramientas para el fortalecimiento de la gestión integral de la compañía.
- Geográfico: el estudio es únicamente aplicable en la pyme Man-Ser SRL ubicada en la Ciudad de Córdoba, Argentina, debido a sus características y necesidades propias.
- Temporal: el plan de comunicación interna y formación de líderes *coach* está programado para desarrollarse en los meses Enero a Septiembre del año 2021.

Limitaciones

El contexto actual de pandemia por COVID-19 y el aislamiento social preventivo y obligatorio establecido en la República Argentina, limitan el normal desarrollo de las actividades presenciales; esto repercute de forma directa en la planificación de la implementación, siendo en mayor medida en actividades como contratación de servicios y/o capacitaciones, recurriendo en algunos casos a modalidad remota.

Por otro lado, en la propuesta se detallan los costos asociados a dicha implementación; no obstante para el cálculo del ROI (*Return on Investment*, o también llamado Retorno de la Inversión), se utilizan valores aproximados debido a la falta de información exacta y actualizada.

Reestructuración del área de Recursos Humanos

Se busca reestructurar el área de Recursos Humanos a partir de la creación de 3 nuevas posiciones: Gerencia de Recursos Humanos, Analista Sr. Administración de Personal y Analista Sr. Gestión de Talentos. Las descripciones de puestos se encuentran en Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3.

Recursos

La Gerencia de Recursos Humanos estará a cargo de Melina Mansilla, por lo que no se incurren en gastos de contratación externa; tanto sus haberes como las cargas sociales devengadas se encuentran asumidas actualmente por la organización, por lo que no corresponde volver a contabilizarlo. La contratación de los analistas será eventual por 12 meses (con posibilidad de que Man-Ser SRL asuma como parte del *staff* luego de dicho periodo), a través de consultoría externa; esta modalidad de contratación eventual permite que con el abono mensual a la consultora, quede cubierto el Sueldo Anual Complementario (S.A.C), las cargas sociales y el servicio brindado en sí mismo (Anexo 4). Asimismo, para la planificación de la propuesta, se comprenden honorarios del profesional de RR.HH (Glassdoor s.f <https://n9.cl/cgnmw>), los costos de mobiliarios (Anexo 5) y el cálculo de las horas de trabajo de la Gerencia RR.HH (Anexo 6)

Tabla 1

Matriz de recursos para reestructuración del área RR.HH

Categoría	Recurso	Tipo	Costo unit. (\$)	Cantidad	Inversión (\$)
Planificación de propuesta	Consultor RH	Tangible	30.000	1	30.000
Reclutamiento y selección	Honorarios consultoría	Tangible	56.095	2	112.190
Contratación eventual	Costos servicio mensual	Tangible	56.095	2	112.190
	Silla	Tangible	13.410	2	26.820
Mobiliario oficina	Escritorio	Tangible	8.699	2	17.398
	Notebook	Tangible	39.000	2	78.000

Elementos informáticos	Mousse	Tangible	449	2	898
Modificación organigrama	Hs. trabajo Gerencia RRHH	Intangible	390,80 (hora)	2	781,60
Descripción de Puestos	Hs. trabajo Gerencia RRHH	Intangible	390,80 (hora)	3	1.172.40
Inducción	Hs. trabajo Gerencia RRHH	Intangible	390,80 (hora)	2	781,60
Armado legajos ingresantes	Hs. trabajo Gerencia RRHH	Intangible	390,80 (hora)	1	390,80
				Total (\$)	380.622,40

Fuente: elaboración propia

Tiempo

3 meses

Acciones específicas

Tabla 2

Acciones específicas

Tarea	Acciones específicas	Ejecutor
Reclutamiento y selección	Confeccionar Descripción puestos	Gerente RH
	Modificar organigrama	Gerente RH
	Contratar servicios consultoría	Gerente RH
	Confeccionar legajos	Analista Sr Adm. Personal
	Inducir al personal	Gerente RH
Adecuación Oficina	Comprar elementos oficina	Responsable Compras

Fuente: elaboración propia

Mejoramiento de las herramientas comunicacionales e inclusión de nuevas, como Intranet y plataforma “Turecibo.com”.

Las herramientas actuales como el panel de comunicación y buzón de sugerencias, se dejarán de realizar en forma física/formato papel, para incluirlas en la pantalla de inicio de la *Intranet*. Allí podrán acceder todos los empleados de Man-Ser SRL, a través de las cuentas de correo electrónico. De esta manera, se podrán ver las últimas novedades de la empresa, próximos proyectos, entre otros; en el caso de las sugerencias, se podrá hacer seguimiento de estas. Para el área de Recursos Humanos, se digitalizarán legajos y la información anexa a estos (recibos de haberes, formularios de ausentismos, etc.), gracias a la plataforma online “Turecibo.com”. Esto impactará

positivamente al momento de auditorías, revisión y actualización de documentos. El acceso a la plataforma es con *e-mail* tanto para empresa-empleado.

Recursos

La *Intranet* es una red informática privada, a la que los empleados podrán acceder con correo electrónico institucional. El proveedor migrará la información y proveerá de las cuentas de correo electrónico para todo el personal (Anexo 7).

El proveedor de la plataforma “Turecibo.com” migrará la información y luego se requiere la suscripción mensual del servicio para su mantenimiento (Anexo 8).

Tabla 3

Matriz de recursos para mejorar herramientas comunicacionales e incluir nuevas

Categoría	Recurso	Tipo	Costo unit. (\$)	Cantidad	Inversión (\$)
Intranet y cuentas <i>e-mail</i>	Honorarios consultoría	Tangible	118.000	1	118.000
	Mantenimiento (trimestral)	Tangible	20.000	2 (anual)	40.000
Plataforma Turecibo.com	Honorarios armado proyecto	Tangible	10.000	1	10.000
	Suscripción mensual	Tangible	10.000	6 (anual)	60.000
				Total (\$)	228.000

Fuente: elaboración propia

Tiempo

2 (dos) meses.

Acciones específicas

Tabla 4

Acciones específicas

Tarea	Acciones específicas	Ejecutor
Implementación Intranet y cuentas <i>e-mail</i>	Confirmar el servicio	Gerencia RR.HH
	Notificar empleados	Analista Sr. Gestión Talento
	Presentar la herramienta	Gerencia RR.HH
	Evaluar la herramienta	Analista Sr. Gestión Talento
Implementación “TuRecibo.com”	Confirmar el servicio	Gerencia RR.HH
	Notificar empleados	Analista Sr. Gestión Talento

Adquirir conocimientos de la plataforma	Analista Sr. Adm. Personal
---	----------------------------

Fuente: elaboración propia

Programación de agenda digital de reuniones a nivel global, por áreas e interáreas

Las reuniones deben establecerse como un proceso en la organización, y como tal, deben estar documentadas en un formulario de minuta de reunión (Anexo 9), donde se indicarán los temas tratados y responsables del accionar para brindar respuestas en un plazo determinado. Los costos de la adecuación de sala pueden encontrarse en Anexo 10, y los costos por horas de trabajo, en Anexo 11.

Recursos

Tabla 5

Matriz de recursos para programación de agenda digital de reuniones

Categoría	Recurso	Tipo	Costo unit.(\$)	Cantidad	Inversión (\$)
Adecuación sala	Kit pizarra	Tangible	2.460	1	2.460
Confección calendario virtual reuniones	Hs. trabajo Analista	Intangible	198,59 (valor hora)	2 hs	397,18
Confección formulario-minuta de reunión	Hs. trabajo Analista	Intangible	198,59 (valor hora)	1 hs	198,59
Total (\$)					3055,77

Fuente: elaboración propia

Tiempo

Tabla 6

Tipo de reuniones y periodicidad

Categoría	Periodo	Cantidad por año	Participantes
Reunión Global	Semestral	2	Todos los niveles jerárquicos
Reunión Áreas	Bimestral	6	Mandos medios y Gerencia Gral.
Reunión Interárea	Quincenal	24 aprox.	Supervisor y equipo a cargo

Fuente: elaboración propia

Acciones específicas

Tabla 7

Acciones específicas

Tarea	Acciones específicas	Ejecutor
Cronograma de reuniones	Armar cronograma	Analista Sr. Gestión Talento
	Crear formulario de minuta de reunión e incorporarlo	Analista Sr. Gestión Talento
	Aprobar cronograma y documento	Gcia. Gral – Gcia. RR.HH
	Notificar a los empleados	Analista Sr. Gestión Talento

Fuente: elaboración propia

Capacitación y evaluación de formación líderes coach

Se planea capacitar a mandos medios y superiores en competencias *coach* para cumplir, no sólo con las metas organizacionales, sino también generar valor a partir del desarrollo del potencial de sus capacidades y convertirse en verdaderos referentes del área. Debe alcanzar las posiciones de Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia de RR.HH (creada), Supervisores de Ventas, Compras, Calidad, Producción y Mantenimiento.

Recursos

Se incluye la capacitación titulada “Fundamentos del Liderazgo y el *coaching*”, que estará a cargo de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) (Anexo 12). Se opta por la modalidad 100% *online* que permite que cada participante pueda adaptar su agenda y adaptarse al curso, desde cualquier dispositivo móvil. A continuación se detallan los recursos a utilizar.

Tabla 8

Matriz de recursos para formación en liderazgo coach

Categoría	Recurso	Tipo	Costo unit.(\$)	Cantidad	Inversión (\$)
Capacitación	Suscripción	Tangible	11.235	7	78.645
				Total (\$)	78.645

Fuente: elaboración propia

Tiempo

Los encuentros tienen duración de 8 semanas, siendo de 2 hs cada uno. Sin embargo, esta etapa durará 3 meses en total.

Acciones específicas

Tabla 9

Acciones específicas

Tarea	Acciones específicas	Ejecutor
Capacitación liderazgo coach	Confirmar el servicio	Analista Sr. Gestión Talento
	Notificar a empleados	Analista Sr. Gestión Talento
	Feedback de participantes	Analista Sr. Gestión Talento
	Evaluar el proceso una vez finalizado	Analista Sr. Gestión Talento

Fuente: elaboración propia

Marco de tiempo para la implementación

Diagrama de Gantt

Objetivo	Actividad	Tarea	Duración	Año 2021											
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep			
Reestructurar área de RR.HH	Reclutamiento y selección de personal	a) Desarrollo propuesta a implementar	1 mes	■											
		b) Confección de descripción de puestos	1 mes		■										
		c) Modificación organigrama													
		d) Contratar servicios consultoría	1 mes			■									
		e) Confección de legajos													
		f) Inducción al personal													
		g) Adecuación oficina													
Mejorar herramientas comunicacionales e incluir nuevas	Implementación Intranet y cuentas e-mail	h) Contratar servicios consultoría	1 mes												
		i) Notificar a los empleados													
		j) Presentar la herramienta													
Capacitar y evaluar la formación en líderes coach	Capacitación mandos medios y superiores	k) Evaluar la herramienta	1 mes												
		l) Contratar servicios consultoría	1 mes												
		m) Notificar a los empleados													
n) Aplicar y evaluar la capacitación	2 meses														
Programar agenda digital de reuniones	Programación general	o) Adecuación de la sala	1 mes												
		p) Confección calendario para el año													
		q) Confección, revisión y aprobación formulario registro													

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la propuesta

- Reestructuración del área RR.HH: evaluación de desempeño aplicada trimestralmente (Anexo 13)
- Mejoramiento de las herramientas comunicacionales e incorporación de nuevas y programación de reuniones: encuesta online sobre herramientas comunicacionales (Anexo 14)

- Capacitación en liderazgo *coach*: puesta en común entre los participantes y Gerencia Gral. al finalizar el curso, para evaluar aspectos generales del curso.

Con la propuesta integral desarrollada, se pretende mejorar la productividad de Man-Ser SRL, incrementando la ganancia neta en un 18%.

Ganancia Neta al 31/12/18 (Anexo 15)	\$13.118.036,11
Índice inflacionario anual 83.5 % (53,8% Año 2019, 29.7 % proyección Año 2020) (Anexo 16)	\$10.953.560,15
Ganancia Neta actualizada por inflación	\$24.071.596,26
Ganancia Neta a obtener (18%)	\$4.332.887,32

Fuente: elaboración propia

Si bien la propuesta se desarrollara en los meses de Enero-Septiembre 2021, los cálculos se computan de forma anual Enero-Diciembre 2021 para acompañar el ejercicio económico de la empresa:

- Costo anual por propuesta a implementar: \$ 2.047.198,94 (Anexo 17)

La herramienta que nos permitirá evaluar el impacto económico de la propuesta a aplicar es el ROI (*Return on Investment*), ya que expresa la relación entre la inversión en un negocio y el beneficio obtenido de ello, mostrando cuánto hemos ganado o perdido por cada peso de inversión. A continuación se expresa su fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{GANANCIA} - \text{INVERSION}}{\text{INVERSION}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{4.332.887,32 - 2.047.198,94}{2.047.198,94} \times 100$$

ROI = 111,65%

El resultado arrojado por el ROI, expresa que la organización va a obtener una ganancia del 111,65% sobre la inversión realizada, es decir, que cada \$100 invertido ganará \$111,65. Por tal razón, el presente proyecto resulta viable y beneficioso para la empresa.

Conclusiones

Existe una imperiosa necesidad de generar un cambio en la mentalidad corporativa de la pyme metalúrgica Man-Ser SRL, más aún en el contexto socio-económico nacional en el que se encuentra inmersa; esto es asumir que la gestión del negocio basando la totalidad de sus esfuerzos y recursos solamente hacia lo productivo, es obsoleto. Esta premisa se materializa en los resultados actuales, en donde además de incurrir en pérdidas económicas, su capital humano es el que más dificultades presenta al momento de desenvolverse a nivel organizacional: desde deficiencias comunicativas por parte de los referentes de área, al momento de delinear acciones al personal a cargo; hasta el manejo, distribución y mantenimiento de la información corporativa, incluso clave para la toma de decisiones. Suma a estas problemáticas, la ausencia de un área de Recursos Humanos debidamente constituida y la carencia de conocimientos y habilidades *soft* en todos los niveles jerárquicos.

Cabe destacar que aquí no se debe dejar de lado la importancia del rédito económico que busca una empresa como Man-Ser SRL, sino que el foco debe establecerse en las estrategias corporativas, que deben poder dar garantías de competitividad en el mercado y resultados perdurables en el tiempo; y esto sólo será posible si dichas estrategias se hacen extensivas también hacia las actividades y áreas en donde se desempeña el personal.

De esta forma, el diseño y aplicación de un plan de comunicación interna, basado en la adquisición de competencias *coach* para sus líderes, resulta viable para comenzar a trabajar sobre las debilidades organizacionales planteadas. No sólo se genera valor con la producción, sino también con las habilidades que adquiera e imprima el personal en sus funciones. Los resultados que devienen de este plan, se orientan a una mejora en la gestión integral de la compañía, y a la optimización de la productividad, que es posible evidenciar gracias a la evaluación del impacto económico, que indica resultados positivos en su rentabilidad.

Recomendaciones

El estudio y análisis de las deficiencias organizacionales de la empresa Man-Ser SRL, da como resultado la elaboración de una propuesta de mejora para aplicar en dicha compañía, orientada al fortalecimiento de la gestión integral, a través del diseño de un plan de comunicación interna y formación de líderes *coach*. Si bien se trata de una propuesta global, existen ciertas recomendaciones a tener en cuenta, ya sea para el mantenimiento del plan en sí mismo, como así

también para temas que no han sido tratados en profundidad en el presente trabajo. A continuación se detallan:

Si bien el área de Recursos Humanos fue reestructurada en concordancia con los objetivos del plan estratégico, se debe tener en cuenta que resultará menester reestructurar también las áreas de Administración, Ventas y Producción, de manera que tampoco exista superposición de tareas y/o funciones.

Analizar la posibilidad de absorber en nómina efectiva, al personal eventual que se propone para integrar el área de Recursos Humanos, al término del año. El instrumento de medición de desempeño ya propuesto en el plan, permitirá resolver esta actividad.

En cuanto a las capacitaciones, no debe descuidarse su planeamiento anual, habiendo detectado previamente las necesidades que lo motivará. De esta manera dicho plan cumplirá la función de ser preventivo y no reactivo, y por consiguiente el personal adquirirá las competencias necesarias para el correcto desenvolvimiento de sus funciones. La nueva estructura de Recursos Humanos le otorga plena capacidad profesional para desarrollar con normalidad este tópico.

Por otro lado, los resultados del índice de ausentismo y accidentes laborales, se han reducido considerablemente de forma positiva, ya que es motivado a través de premios grupales. Aquí corresponde delimitar una estrategia para continuar con buenos resultados, pero que sea motivado a través de la verdadera comprensión de lo que ello significa para los empleados-empleador; sólo así se adquirirá real compromiso no sólo para la vida laboral sino también para la vida diaria.

Por último, se recomienda realizar un relevamiento del personal que en el mediano plazo podrían iniciar el proceso de egreso de la empresa por motivos jubilatorios. Resultaría conveniente tener presentes aquellas posiciones claves, para desarrollar planes de carrera y/o planificar futuros ingresos a la compañía, en virtud de dicha situación.

Bibliografía

ADIMRA. (2019). *Propuestas para el desarrollo de una metalúrgica avanzada*. Recuperado de <http://cafac.org.ar/news/wp-content/uploads/2019/10/Propuestas-de-politica-ADIMRA-2019.pdf>

ADIMRA. (2020, junio). *Impacto del COVID-19 en las empresas metalúrgicas* (3). Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:lwvirkZJyGIJ:https://www.adimra.org.ar/download/3502+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar>

Anzorena, O. (2019). *Líder Coach: un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional* [Epub] (1.^a ed.). Recuperado de https://books.google.com.ar/books?id=ed6LDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=liderazgo+coach&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=liderazgo%20coach&f=true

Cano Tejedor, I. S. (2019). *Comunicación empresarial y atención al cliente* [Epub]. Recuperado de https://play.google.com/store/books/details/Iv%C3%A1n_Sergio_Cano_Tejedor_Comunicaci%C3%B3n_empresarial?id=SKyZDwAAQBAJ

Carballo, D. (2018, Noviembre). *Diagnosticando la Comunicación Interna: Caso JBS Leather Argentina S.A* (Tesis de Grado). Universidad del Este, La Plata. Recuperado de <http://dspace.biblio.ude.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/10/Tesis%20Defina%20Carballo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la Comunicación Interna* (1^a ed.) [Epub]. Barcelona, España: Editorial UOC. Recuperado de https://play.google.com/store/books/details/Cuenca_Joan_Gu%C3%ADa_fundamental_de_la_comunicaci%C3%B3n_in?id=mxSzDwAAQBAJ

Elizalde, M. R. (2013, Mayo). *Coaching Ejecutivo: un estudio sobre las diferencias entre las Pymes y las Grandes Empresas* (Tesis de Maestría). Universidad de San Andrés. Recuperado de

<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/908/1/%5bP%5d%5bW%5d%20MBA%20Elizalde.pdf>

Fabrissín, M. (2016). *Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba*. (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo XXI. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12983>

Fundación Observatorio Pyme. (2016). *Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017* (1). Recuperado de https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2016/10/Informe-FOP-2015-16_Baja.pdf

Glassdoor (s. f.). Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Empleo/rrhh-consultoria-empleos-SRCH_KO0,4_KE5,16.htm

INDEC. (2019, diciembre). *Índice de precios al consumidor (IPC)* (1). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf

INDEC. (2020, septiembre). *Índice de precios al consumidor (IPC)* (31). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_20A322C9F642.pdf

Lopez Barra, S., & Ruis Otero, E. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos* [Epub]. Recuperado de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196252.pdf>

Man-Ser. (s. f.). Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/>

ONU. (2020, junio). *Análisis Inicial de las Naciones Unidas - Covid-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental*. Recuperado de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2020, abril). *La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_740742.pdf

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13°ed.). Recuperado de [https://www.academia.edu/11225693/Comportamiento Organizacional 10ma ed Stephen P Robbins PDF](https://www.academia.edu/11225693/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Stephen_P_Robbins_PDF)
- Schroeder, T. (2019a, agosto 19). Minería y metalurgia: invirtiendo en la innovación para reducir los impactos ambientales y sociales. *SoftExpert Excellence Blog*. Recuperado de <https://blog.softexpert.com>
- Tessi, M. (2013). *Comunicación Interna en la práctica* [Epub] (1.^a ed.). Recuperado de <https://ebooks.granicaeditor.com/>
- Zapata Palacios, L. (2017). *Industria de la comunicación y economía digital*. Recuperado de [https://play.google.com/store/books/details/Zapata Palacios Lelia Industria de la comunicaci%C3%B3n?id=Ng9KDgAAQBAJ](https://play.google.com/store/books/details/Zapata_Palacios_Lelia_Industria_de_la_comunicaci%C3%B3n?id=Ng9KDgAAQBAJ)

Anexos

Anexo 1

Descripción de puestos de Gerente de RR.HH

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV B 01-07-13
- Puesto: Gerente de Recursos Humanos			
- Asignación: Melina Noel Mansilla		Legajo: 65	
- Requerimientos del Puesto:			
1. Estudios específicos: administrativos - contables 2. Habilidades específicas: liderazgo coach - comunicacionales - negociación - gestión de equipos 3. Manejo de herramientas: software de gestión - informáticas 4. Experiencia en puestos similares: tareas administrativas 5. Otros: Equipo a cargo 2 (dos) personas - Reporta directo a Gerencia Gral.			
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto			
* Planificación, supervisión y ajustes de las acciones del equipo del Dpto. de RR.HH, a fin de alcanzar los objetivos propuestos * Acompañamiento en el desarrollo y aplicación de las Políticas de la Organización. * Asesoramiento en materia de procedimientos propios del área. * Resolución de conflictos laborales y aplicación de medidas disciplinarias. * Análisis del presupuesto de nómina, sistema de compensación y beneficios al personal. * Elaboración de informes periódicos para Gerencia Gral. sobre status global de la compañía. * Seguimiento de los procesos de Reclutamiento, Selección, Capacitación, entre otros * Análisis y aprobación de la Matriz Anual de Capacitación * Representación de la Empresa, frente a eventos, autoridades competentes y/u otros organismos externos.			
- Otras funciones asignadas			
* Seguimiento del desarrollo y resultados de plataformas online * Seguimiento del desarrollo y resultados de Intranet.			
- Perfil de contratación			
Características Personales			
Edad: mayor a 30 años			
Sexo: indistinto			
Otros:			
Formación Académica Requerida			
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Universitario Incompleto		
<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo		
<input type="checkbox"/> Secundaria Completa			
<input type="checkbox"/> Terciario			
Experiencia Laboral Previa Necesaria			
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/> 6 meses a 2 años		
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> Más de 2 años		
OBS.			
Que Habilidades y/o Actitudes Necesita			
ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Trabajo en equipo	x		
Habilidad de comunicación	x		
Proactividad	x		
Actitud de trabajo sistemático		x	
Liderazgo en equipos de trabajo	x		
Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar			
<input type="checkbox"/> 1 Semana	<input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas		
<input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas	<input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas		
<input checked="" type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas	<input type="checkbox"/> Más de 10 Semanas		

Fuente: elaboración propia

Anexo 2

Descripción de puestos de Analista Sr. Administración de Personal

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV B 01-07-13
- Puesto: Analista Sr. Administración de Personal			
- Asignación: xxxxxxxx		Legajo: x	
- Requerimientos del Puesto:			
1. Estudios específicos: Recursos Humanos - Contaduría 2. Habilidades específicas: liquidación de haberes bajo CCT específicos de la actividad 3. Manejo de herramientas: software de gestión - informáticas - de liquidación de haberes 4. Experiencia en puestos similares: tareas administrativas 5. Otros: Reporta directo a Gerente RR.HH			
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto			
* Gestiones de altas y bajas en AFIP del personal que ingresa/egresa a la compañía. * Confección de legajos y mantenimiento de los documentos del personal en plataforma "TuRecibo.com" * Registro de novedades mensuales para liquidación de haberes del personal * Control de ausentismos, licencias vacacionales, enfermedades y accidentes laborales de todo el personal. * Atención al cliente interno por consultas u observaciones en recibos de haberes o similares. * Confección de documentación de baja (Certificado de trabajo, Certificación de servicios y remuneraciones Art. 80 LCT) * Seguimiento de gestiones en AFIP, Anses y/o autoridad competente. * Gestión y mantenimiento de libros de sueldos. * Elaboración de informes mensuales a Gerencia RR.HH sobre status del área y oportunidades de mejoras.			
- Otras funciones asignadas			
* Dar soporte de información a asesor legal por trámites y/o contestaciones por demandas laborales.			
- Perfil de contratación			
<u>Características Personales</u>			
Edad: 25 a 40 años			
Sexo: indistinto			
Otros:			
<u>Formación Académica Requerida</u>			
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Universitario Incompleto		
<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo		
<input type="checkbox"/> Secundaria Completa			
<input type="checkbox"/> Terciario			
Área de Especialidad:			
<u>Experiencia Laboral Previa Necesaria</u>			
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/> 6 meses a 2 años		
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> Más de 2 años		
OBS.			
<u>Que Habilidades y/o Actitudes Necesita</u>			
	<i>CRITICO</i>	<i>IMPORTANTE</i>	<i>DESEABLE</i>
Trabajo en equipo	x		
Habilidad de comunicación		x	
Proactividad	x		
Actitud de trabajo sistemático	x		
Liderazgo en equipos de trabajo			x
<u>Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar</u>			
<input type="checkbox"/> 1 Semana	<input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas		
<input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas	<input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas		
<input checked="" type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas	<input type="checkbox"/> Más de 10 Semanas		

Fuente: elaboración propia

Anexo 3

Descripción de puestos de Analista Sr. Gestión de Talentos

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos	RPG 03-02-01																								
Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV B 01-07-13																								
- Puesto: Analista Sr. Gestión de Talento																										
- Asignación: xxxxxxxx Legajo: x																										
- Requerimientos del Puesto:																										
1. Estudios específicos: Recursos Humanos - 2. Habilidades específicas: comunicacionales - administrativas - planificación - gestión 3. Manejo de herramientas: software de gestión - informáticas - 4. Experiencia en puestos similares: tareas administrativas 5. Otros: Reporta directo a Gerente RR.HH																										
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto																										
Responsable de la Comunicación Interna de la organización y seguimiento de tareas de implicancia, tales como * confección de avisos para cartelera virtual, manejo de agenda de reuniones periódicas. * Mantener actualizadas las Descripciones de Puestos y sugerir cambios en base al análisis de los perfiles de puestos. * Responsable de los procesos de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Desempeño. * Análisis, confección y seguimiento de Planes de carrera para los empleados de la organización. * Responsable de confección de la Matriz de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) * Mantener actualizadas las bases de datos y la <i>Intranet</i> para contar con información de calidad. * Proveer la información para Auditorías del área. * * Asistir en la planificación de reuniones globales, por áreas e interáreas y llevar registro de las minutas de reunión * * Desarrollar e implementar encuestas y programas orientados a la evaluación y mejoramiento del Clima Laboral * Desarrollo de programas de motivación y retención de talentos para todos los empleados.																										
- Otras funciones asignadas																										
* Dar soporte de información a asesor legal por trámites y/o contestaciones por demandas laborales.																										
- Perfil de contratación																										
Características Personales Edad: 25 a 40 años Sexo: indistinto Otros:																										
Formación Académica Requerida																										
<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta <input type="checkbox"/> Secundaria Completa <input type="checkbox"/> Terciario	<input type="checkbox"/> Universitario Incompleto <input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo	Área de Especialidad:																								
Experiencia Laboral Previa Necesaria																										
<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/> 6 meses a 2 años <input type="checkbox"/> Más de 2 años																									
OBS.																										
Que Habilidades y/o Actitudes Necesita																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">ACTITUD - HABILIDAD</th> <th style="text-align: center;">CRITICO</th> <th style="text-align: center;">IMPORTANTE</th> <th style="text-align: center;">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad de comunicación</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proactividad</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actitud de trabajo sistemático</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo en equipos de trabajo</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE	Trabajo en equipo	x			Habilidad de comunicación	x			Proactividad		x		Actitud de trabajo sistemático			x	Liderazgo en equipos de trabajo			x		
ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE																							
Trabajo en equipo	x																									
Habilidad de comunicación	x																									
Proactividad		x																								
Actitud de trabajo sistemático			x																							
Liderazgo en equipos de trabajo			x																							
Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar																										
<input type="checkbox"/> 1 Semana <input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas <input checked="" type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas	<input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas <input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas <input type="checkbox"/> Más de 10 Semanas																									

Fuente: elaboración propia

Anexo 4

Cotización servicios de consultoría RR.HH



10 de octubre de 2020

Sr./Sres. MAN-SER SRL
Calle 2 de Septiembre
4724, barrio San Pedro
Nolasco. Córdoba.

Descripción	Precio	Cantidad	Total
Reclutamiento y selección Analista Sr. Administración de personal y Analista Sr. Gestión de Talentos - PAGO ÚNICO	\$ 56.095	2	\$ 112.190
Costos personal eventual - PAGO MENSUAL	\$ 56.095	MENSUAL	\$ 112.190
Sueldo Anual complementario	\$ 56.095	2	\$ 112.190
Total			\$ 224.380

Condiciones de pago

Transferencia bancaria
Cheques a 30 días
Tarjetas débito - crédito

Información de contacto

Roca 1458 (8300) Neuquén
0299-4434149
EMPRESAS@SCAVUZZO.COM.AR
WWW.SCAVUZZO.COM.AR

Anexo 5

Costos por mobiliario de oficina



Nuevo | 143 vendidos

Silla Oficina Ejecutiva C/ruedas Ergonomica Lk-8045

★★★★★ 54 opiniones

\$ 13.410

Envío con normalidad

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA   
Más información

Llega gratis el **martes 13 de octubre**
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Costo de silla ergonómica

Fuente: www.mercadolibre.com.ar



Nuevo | 2445 vendidos

Escritorio Mesa De Trabajo Oficina Hogar Melamina Premium Pc Y Notebook Con 3 Cajones + Envío Sin Cargo Capital Federal

★★★★★ 70 opiniones

\$ 8.699

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA   
Más información

Entrega a acordar con el vendedor
Capital Federal, Capital Federal
Ver costos de envío

Color: **Roble Americano Con Blanco**



Costo de escritorio

Fuente: www.mercadolibre.com.ar



Nuevo | 6902 vendidos

Notebook Exo Smart E19
Intel Celeron Ram4gb
Ssd64gb Win10 14

★★★★☆ 168 opiniones

~~\$ 46.799~~
\$ 38.999 16% OFF

Envío con normalidad

Pagá en 18 cuotas sin interés
VISA **MARCA** **CABAL** **MERCA**

Más información

Llega gratis el viernes **FULL** ✓
 Beneficio Mercado Puntos
 Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Costo de notebook

Fuente: www.mercadolibre.com.ar



Nuevo | 16183 vendidos

Mouse Logitech M90 negro

★★★★☆ 605 opiniones

~~\$ 699~~
\$ 449 35% OFF

Envío con normalidad

- Sensor óptico.
- Resolución: 1000dpi.
- Cuenta con 3 botones.
- Creado para llevar a todas partes.

Opciones de compra:
 65 productos nuevos desde \$448

Pagá en hasta 12 cuotas
VISA **MARCA** **CABAL** **MERCA**

Más información

Llega el viernes por \$519⁹⁹
FULL
 Enviar a Neuquén 8300

Retíralo en correo y otros puntos
 entre el 13 y 15 oct. por \$474⁹⁹
 Ver en el mapa

Vendido por **OVERHARD DIGITAL**
 MercadoLider | 55.036 ventas
 Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (67 disponibles)

Comprar ahora

Costo de mouse

Fuente: www.mercadolibre.com.ar

Anexo 6

Cálculo horas de trabajo y valores para posición Gerente RR.HH

Cálculo horas de trabajo y sus valores		
Posición: Gerente RR.HH		
(*) Sueldo básico	30 días	\$ 93,793.00
Valor día	1 días	\$ 3,126.43
	8 hs.laborales	
Valor hora	1 hora	\$ 390.80

(*) Extraído de Guía Salarial ADECCO - Argentina y Uruguay Año 2019

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS PLANTA	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
BS.AS. / CABA	103.406	121.851	138.302	147.441	183.876	212.753	229.937	270.073	301.838
CUYO	78.365	92.343	104.810	120.717	150.548	174.191	187.408	220.121	246.011
CENTRO	79.595	93.793	106.455	63.251	77.631	88.527	196.711	231.047	258.222
PATAGONIA	134.827	158.877	180.326	188.687	235.315	272.270	298.144	350.186	391.374
NOA / NEA	75.437	88.893	100.895	108.779	135.659	156.964	164.470	193.179	215.900

Fuente: elaboración propia

Cotización de servicios por implementación Intranet



Inform.AR Soluciones Software
Malabia 1900, C1414 DKO,
Buenos Aires

COTIZACIÓN

Cotización n° 001-0000769
06 de octubre de 2020

Información cliente:

Man-Ser SRL
Calle 2 de Septiembre 4724,
Barrio San Pedro Nolasco.
Córdoba- Argentina

DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO
Desarrollo INTRANET	1	\$ 70.000
Migración de datos y servicios de cableado para servidor	1	\$ 48.000
Mantenimiento trimestral plataforma	1 (tercer mes)	\$ 20.000

MÉTODO DE PAGO	SUBTOTAL	118.000
Tarjeta de crédito - cheques a 30/60/90 días - transferencia bancaria - Otros (detallar)	NO INCLUYE IMPUESTOS	
	TOTAL	118.000

¡MUCHAS GRACIAS!

Cotización servicio "Turecibo.com"

Cotización 

Dimensionamiento del proyecto: 30 empleados

La oferta contempla:

- Emisión de certificados digitales de firma electrónica para empleados.
- Provisión de la infraestructura informática y software necesario para la consulta de los recibos por parte de los trabajadores
- Acceso automático a nuevas versiones del sistema
- Acceso a la plataforma para ex empleados

Módulos	Valor
Módulo Recibos de Sueldo + Login Personalizado + Cartelera Digital + APP Mobile	\$ 5.000.- (abono mensual)
Módulo Legajo Digital (Onboarding + eForms)	\$ 5.000.- (abono mensual)
Módulo Licencias y Vacaciones	A cotizar (abono mensual)
Start Up proyecto	Equivalente a un abono de los módulos seleccionados (pago único)

Notas:

- Los valores están expresados en pesos argentinos y no incluyen IVA.
- El Start-up se abonará antes de la implementación.
- Una vez que entra en vigencia el abono mensual será actualizado cada 6 meses según índice de inflación de INDEC.
- El abono mensual se activará una vez finalizada la implementación
- Tiempo de implementación 8 días hábiles luego de la confirmación por parte del equipo de implementación de Zetech sobre los requerimientos solicitados.
- Vigencia de la oferta: 30 días

Soluciones desarrolladas por Zetech S.A.   

Anexo 10

Costos de adecuación de la sala



The image shows a whiteboard kit. The main item is a whiteboard with a silver frame and a black eraser at the bottom. Below the whiteboard are four markers in blue, red, green, and black, and a white eraser. The whiteboard has a sticker that says 'Pizarras'.

Nuevo
Kit 4 Marcadores + Pizarra Blanca 61x91+borrador 
★★★★★ 254 opiniones
\$ 2.460
Pagá en hasta 12 cuotas
  
[Más información](#)
Llega entre el **15 y 20 oct.** por \$719⁹⁹
[Ver más formas de entrega](#)
 **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)
Stock disponible
Cantidad: **1 unidad** (4 disponibles)

Costo Kit pizarra

Fuente: www.mercadolibre.com.ar

Anexo 11

Cálculo horas de trabajo y valores para posición Analista Sr. Gestión del talento

Cálculo horas de trabajo y sus valores

Posición: Analista Sr. Gestión del Talento

(*) Sueldo básico	30 días	\$ 47,661.00
Valor día	1 días	\$ 1,588.70
	8 hs laborales	
Valor hora	1 hora	\$ 198.59

(*) Extraído de Guía Salarial ADECCO - Argentina y Uruguay Año 2019

	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
BS.AS. / CABA	55.281	65.652	76.519	60.709	87.500	114.349	87.655	135.859	166.178
CUYO	40.031	47.541	55.410	48.821	70.366	91.957	66.442	102.981	125.963
CENTRO	40.132	47.661	55.550	49.863	71.869	93.921	68.504	106.177	129.872
PATAGONIA	69.430	82.455	96.103	73.695	106.217	138.808	106.897	165.683	202.658
NOA / NEA	37.456	44.483	51.846	45.157	65.085	85.055	61.486	95.300	116.567

Fuente: elaboración propia

Anexo 12

Cotización y descripción de Capacitación en formación coach

The screenshot shows the website for UTN.BA's Centro de e-Learning. The main banner features the course title 'FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO Y EL COACHING' and a registration form. The form includes fields for Name, Surname, Email, and Phone. Below these are radio button options for registration preferences: 'Me quiero inscribir, deseo que me contacten', 'Quiero reconfirmar precios y fecha de inicio', 'Quiero que me envíen más información', 'Quiero saber sobre la modalidad de estudio', and 'Otro'. A 'Codigo' field contains 'tbha' and an 'Enviar' button is at the bottom. Navigation links at the top include 'OFERTA EDUCATIVA', 'INSCRIPCIÓN', 'FORMAS DE PAGO', 'PREGUNTAS FRECUENTES', and 'CONTACTO'. A search bar is also present.

Podés abonar este curso en 3 cuotas sin interés con todas las tarjetas de crédito.

El liderazgo es un elemento fundamental en todo grupo, dado que se trata del elemento conductor sin el cual difícilmente ese grupo podría orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia el objetivo común. Estrechamente ligada al liderazgo tenemos a la motivación. La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Poner en funcionamiento el liderazgo y la motivación permite crear equipos de trabajo cuyo efecto multiplicador permite obtener sinergia. Para ello es ideal que el líder sea a la vez coach. El coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con individuos para obtener resultados en sus vidas o en sus empresas que no pudieron conseguir por sí mismos y están comprometidos a lograr.

Objetivo general

Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo.

Objetivos específicos

- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.
- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.

FECHA DE INICIO: A confirmar
🔔 NOTIFICARME EL PRÓXIMO INICIO

PRECIO PARA ARGENTINA

11235 Pesos Argentinos

25% de Descuento Socio del Club del Graduado

PRECIO PARA OTROS PAÍSES

187 Dólares Estadounidenses

DURACIÓN: **8 SEMANAS**

MODALIDAD: **A DISTANCIA**

- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.
- Implementar un proceso de coaching.

Destinatarios

Curso destinado a todas aquellas personas que quieran incorporar las habilidades del liderazgo y el coaching para su desarrollo personal y profesional

Temario

Módulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

- Concepto de liderazgo
- Competencias del liderazgo
- Inteligencia emocional en el liderazgo

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

- La comunicación efectiva
- Coherencia y credibilidad del líder

Unidad 3: Motivación Parte 1

- Qué es la motivación
- Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

Unidad 4: Motivación Parte 2

- Cómo motivar
- El poder que hay dentro de nosotros

Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 5: Trabajo en equipo Parte 1

- Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto
- Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

 CERTIFICADO DIGITAL

Ayudamos al medioambiente mediante la
reducción de uso de papel.

COMPARTIR



Unidad 6: Trabajo en equipo Parte 2

- El proceso del trabajo en equipo
- En conflicto en el trabajo en equipo

Unidad 7: Coaching Parte 1

- Qué es el coaching
- Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal
- Tipos de coaching

Unidad 8: Coaching Parte 2

- La sesión de coaching
- Herramientas prácticas de trabajo

Requisitos previos

Sin requisitos previos

Metodología de enseñanza-aprendizaje

La modalidad de e - Learning Colaborativo es totalmente mediada por tecnologías a través del Campus Virtual FRBA. Se trata de una modalidad básicamente asincrónica que aprovecha pedagógicamente los recursos de la Web 2.0, con un complemento sincrónico, por medio de la realización de clases en tiempo real, logrando superar de esta forma, la instancia de autoestudio.

El trayecto formativo consta de Módulos; cada uno de ellos está conformado por unidades, las cuales a su vez, integran los contenidos temáticos.

Así, en cada unidad, Usted contará con:

- Foros Proactivos de interacción y comunicación propuestos por el docente para la presentación de dudas, consultas y opiniones, la discusión y la retroalimentación (feedback) entre profesores/tutores - alumnos, y alumnos entre sí.
- Otras vías de consulta al docente, foro de dudas, salas de chat, mensajería interna del campus.
- Material de lectura obligatoria y complementaria.
- Actividades y trabajos integradores de aplicación de los conocimientos adquiridos, individuales y/o grupales.
- Clase en tiempo real, 2 encuentros por módulo, en el Aula Virtual Sincrónica.

Modalidad de evaluación y acreditación

La Evaluación del trayecto formativo comprende una Evaluación Integradora por módulo y una Evaluación Integradora Final Obligatoria (EFIO), que se basa en la realización por parte del alumno de la entrega de una tarea (consigna específica para su desarrollo) o cuestionario autoadministrado (calificación automática). Dicha evaluación final cuenta con una segunda instancia de Exámen Recuperatorio, para aquellos participantes que no aprobaron la primera o no la realizaron dentro de las fechas estipuladas por Cronograma.

A su vez, se tendrá en cuenta también, para la evaluación:

- La descarga y lectura de todos los elementos que componen la unidad temática.
- Grado de participación en todos los foros proactivos propuestos en cada una de las unidades temáticas.
- La asistencia y/o descarga de las clases virtuales en tiempo real.
- La entrega y aprobación de todas las actividades y ejercicios que se consignen como obligatorios.
- La dedicación horaria indicada en cada caso para lograr el máximo rendimiento del estudio.
- El alumno deberá finalizar la cursada dentro de la duración del trayecto sin excepción. - Terminado el mismo, no podrá entregar ni descargar nada adeudado y deberá cursar nuevamente en un próximo inicio, en caso de desear finalizarlo.

La acreditación del trayecto constará de la Aprobación de lo indicado en la evaluación obligatoria.

La calificación será cualitativa: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo.

Las tres calificaciones primeras, otorgan un certificado de 'Aprobación'.

Aquellos alumnos que no hayan alcanzado alguna de estas tres calificaciones o no hayan realizado la EFI, podrán obtener una calificación y certificación de Participación, previa comprobación por parte del Profesor – Tutor de ciertos criterios de evaluación.

Duración

8 Semanas

Evaluación de desempeño para evaluar los cambios de reestructuración en área de RR.HH

	Evaluación de Desempeño		RPG 00-00-00	
	Datos generales			
Fecha:	_____			
Evaluador/Posición/Área:	_____ / _____	_____ / _____		
Evaluado/Posición/Área:	_____ / _____	_____ / _____		
Período a evaluar:	_____			
Indicaciones				
<p><i>El presente formulario permite evaluar el desempeño del empleado durante un periodo de tiempo trimestral en el año (1er trimestre = Enero a Marzo / 2° trimestre: Abril a Junio/3° Trimestre: Julio a Septiembre /4° trimestre: Octubre a Diciembre). Pondere los enunciados según el puntaje correspondiente, tal como se indica a continuación.</i></p>				
Escala de puntuación por enunciado				
<div style="background-color: #4F81BD; color: white; padding: 2px;">Siempre</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5 pts</div>	<div style="background-color: #70AD47; color: white; padding: 2px;">Con frecuencia</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4 pts.</div>	<div style="background-color: #FFD700; color: black; padding: 2px;">En ocasiones</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3 pts.</div>	<div style="background-color: #C0504D; color: white; padding: 2px;">Rara vez</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2 pts.</div>	<div style="background-color: #FF0000; color: white; padding: 2px;">Nunca</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 pts.</div>
Tratamiento de resultados				
<p><i>El resultado de la presente Evaluación de Desempeño, se calcula en base a la suma de todos los enunciados puntuados. Según la puntuación general, corresponderán las siguientes acciones:</i></p>				
25 pts	<p><i>El empleado cumple con las exigencias y tareas de su posición, agregando valor a las mismas. Se recomienda promocionar, ó en caso que no exista la vacante, mantener su motivación a través de un plan de carrera y/o programa de beneficios.</i></p>			
Entre 20 a 24 pts	<p><i>El empleado cumple con las exigencias y tareas de su posición, tal como es indicado. Sería conveniente que desarrolle su potencial a través del acompañamiento con herramientas de capacitación y/o motivación.</i></p>			
Entre 15 pts a 19 pts	<p><i>El empleado cumple de manera parcial con las exigencias y tareas de su posición. Se debe recordar las responsabilidades de sus funciones y la importancia de desarrollarlas en tiempo y forma, según lo pactado en la "Descripción de Puestos".</i></p>			
Entre 10 pts a 14 pts	<p><i>El empleado cumple con dificultades las exigencias y tareas de su posición. Se debe recordar las responsabilidades de sus funciones y la importancia de desarrollarlas en tiempo y forma, según lo pactado en la "Descripción de Puestos". Notificar a su supervisor/gerente inmediato para el seguimiento de las tareas y/u otro tipo de observaciones que no se reflejen en el presente formulario, y que requiera de atención.</i></p>			
Entre 5 pts a 9 pts	<p><i>El empleado no cumple con las exigencias y tareas de su posición. Se recomienda notificar a su supervisor/gerente inmediato de tal resultado, a fin de preveer un posible reemplazo dentro de los</i></p>			

1	Comunicación	Puntaje	___
a.	Se comunica siempre, de manera clara y objetiva con todos	5	pts.
b.	Se comunica frecuentemente de manera clara y objetiva con casi todos sus pares	4	pts.
c.	Se comunica sólo cuando es necesario, de manera clara y objetiva. Presenta dificultades para recibir feedback.	3	pts.
d.	Presenta dificultades para comunicarse, de manera clara y objetiva	2	pts.
e.	Comunicación nula.	1	pts.

2	Liderazgo	Puntaje	___
a.	Ha logrado influir de manera total en su grupo de trabajo y es un referente en su área dado el conocimiento de sus tareas.	5	pts.
b.	Ha logrado influir en su grupo de trabajo y es un referente en sus tareas.	4	pts.
c.	Ha logrado influir de manera parcial en su grupo de trabajo, y aun presenta dificultades para ser referente en sus tareas	3	pts.
d.	Presenta dificultades para influir en su grupo de trabajo y no ha desarrollado seguridad en la ejecución de sus tareas.	2	pts.
e.	No influye en su grupo y desconoce sus tareas con precisión.	1	pts.

3	Motivación	Puntaje	___
a.	Es proactivo, demostrando iniciativa y predisposición constante en sus tareas.	5	pts.
b.	Es proactivo, demostrando iniciativa y predisposición frecuente en sus tareas.	4	pts.
c.	Es proactivo, demostrando iniciativa y predisposición dependiendo las tareas a realizar.	3	pts.
d.	Presenta dificultades para iniciar una tarea y mostrarse predispuesto a las mismas.	2	pts.
e.	Carece de motivación, demuestra pasividad al realizar sus tareas y requiere supervisión constante.	1	pts.

4	Capacitación y desarrollo	Puntaje	___
a.	Los conocimientos adquiridos le permiten planificar y ejecutar correctamente sus tareas.	5	pts.
b.	Los conocimientos adquiridos le permiten frecuentemente planificar y ejecutar sus tareas	4	pts.
c.	Los conocimientos adquiridos le permiten a veces planificar y ejecutar sus tareas.	3	pts.
d.	Desconoce cómo realizar ciertas tareas por falta de conocimientos adquiridos.	2	pts.
e.	Deficiencias de conocimientos, altamente notables y permanentes que le impide planificar y ejecutar las tareas.	1	pts.

5	Actitud y colaboración	Puntaje	___
a.	Vocación de servicio y colaboración constante con todo su grupo de trabajo y compañeros de otras áreas.	5	pts.
b.	Vocación de servicio y colaboración frecuente con todo su grupo de trabajo y compañeros de otras áreas.	4	pts.
c.	Si bien tiene vocación de servicio, su colaboración depende de los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros de otras áreas.	3	pts.
d.	Colabora con su grupo de trabajo sólo cuando es indicado por su supervisor inmediato.	2	pts.
e.	Demuestra nula colaboración con su grupo de trabajo y compañeros de otras áreas, incluso cuando su supervisor inmediato se lo indica.	1	pts.

PUNTAJE TOTAL

_____ pts.

Devolución de resultados y comentarios finales

Fecha de devolución de resultados: ___/___/___

Firma y aclaración evaluador: _____

Firma y aclaración evaluado: _____

Comentarios finales: _____

Fuente: elaboración propia

Anexo 14

Encuesta sobre herramientas comunicacionales implementadas



Encuesta online

Descarga desde Intranet

Datos generales

Fecha:

Indicaciones

La presente encuesta online permitirá medir el grado de satisfacción sobre las herramientas comunicacionales aplicadas en Man-Ser SRL. Es anónima y sólo lleva unos minutos. Muchas gracias por participar!

Escala de puntuación por enunciado

EXCELENTE

MUY BUENO

REGULAR

OBSOLETO

MALO

5 pts.

4 pts.

3 pts.

2 pts.

1 pts.

Tratamiento de resultados

El resultado de la presente encuesta online , se calcula en base a la suma de todos los enunciados puntuados. Los datos oficiales se publicarán en nuestra Intranet.

1	Intranet	Puntaje	—
	a. Es de fácil acceso, encuentro toda la información y procedimientos con los que realizo mis tareas,	5	pts.
	b. Es de fácil acceso, encuentro casi toda la información y procedimientos con los que realizo mis	4	pts.
	c. Me cuesta ingresar y navegar por la interfaz, pero solicito asistencia y de a poco voy	3	pts.
	d. Me cuesta ingresar y navegar por la interfaz; siento que malgasto el tiempo buscando los	2	pts.
	e. Siento que no es útil, prefiero todo en papel.	1	pts.
2	Correo electrónico	Puntaje	—
	a. Me resulta práctico ya que puedo ingresar desde cualquier dispositivo móvil y estar informado	5	pts.
	b. Me resulta práctico, pero a veces olvido la contraseña y la gestión para restablecer es muy tediosa.	4	pts.
	c. Me cuesta familiarizarme con la herramienta; es un poco difícil de entender.	3	pts.
	d. Me cuesta familiarizarme con la herramienta; solicito ayuda a mis compañeros pero tampoco	2	pts.
	e. No me resulta práctico; prefiero que la información que se comparte allí, me la digan verbalmente.	1	pts.
3	Plataforma "Turecibo.com"	Puntaje	—
	a. Me resulta práctico ya que puedo consultar mis documentos de manera rápida y sencilla (recibos	5	pts.
	b. Me resulta práctico ya que puedo consultar mis documentos de manera rápida y sencilla (recibos	4	pts.
	c. Me cuesta familiarizarme con la plataforma, pero estoy acostumbrándome.	3	pts.
	d. Me cuesta familiarizarme con la herramienta; solicito ayuda a mis compañeros pero tampoco	2	pts.
	e. No me resulta para nada práctico; pierdo tiempo, me cuesta ingresar, no puedo ver mis	1	pts.
4	Panel de comunicación y buzón de sugerencia online	Puntaje	—
	a. Desde que puedo ingresar a ellos a través de la intranet, me resulta mucho más práctico y puedo	5	pts.
	b. Estoy acostumbrándome a la digitalización de estas herramientas, pero es una buena iniciativa.	4	pts.
	c. Me resulta tedioso ya que para enterarme alguna novedad de la organización o para dejar mi	3	pts.
	d. Me gustaba antes, cuando estaba la pizarra con papeles informativos y la caja para dejar el papel	2	pts.
	e. Nunca me interesó, mucho menos ahora que es digital.	1	pts.
5	Reuniones de áreas	Puntaje	—
	a. Son muy útiles, ya que se deja registro de los temas, responsables y fechas de cumplimiento (si	5	pts.
	b. Son útiles, ya que se deja registro de los temas, responsables y fechas de cumplimiento (si requiere)	4	pts.
	c. Son útiles, aunque sigo sintiendo que no me escuchan.	3	pts.
	d. No son útiles ya que se tratan temas que no me competen, y además no me siento escuchado.	2	pts.
	e. Siento que se pierde tiempo.	1	pts.

Fuente: elaboración propia

Tipos de resultados	
<p>25 pts EXCELENTE</p>	<p><i>Las herramientas comunicacionales han generado un impacto de excelencia en la organización, ya que los usuarios evidencian su utilidad de manera positiva y práctica.</i></p>
<p>20 a 24 pts MUY BUENO</p>	<p><i>Las herramientas comunicacionales han generado un impacto muy bueno en la organización, ya que los usuarios evidencian su utilidad de manera positiva y práctica. Requieren ser revisadas semestralmente para mejorar la experiencia del usuario y ajustar su practicidad.</i></p>
<p>15 pts a 19 pts REGULAR</p>	<p><i>Las herramientas comunicacionales han tenido un desempeño regular, ya sea por falta de capacitación a los usuarios o por dificultad para familiarizarse con ellas. Requieren ser revisadas trimestralmente, y reforzar con asistencia al usuario para resolver sus dudas o inconvenientes que presenten.</i></p>
<p>10 pts a 14 pts OBSOLETO</p>	<p><i>Las herramientas comunicacionales han tenido un desempeño obsoleto. Requiere ser revisadas para facilitar su accesibilidad. Ajustar la información disponible y testear nuevamente la experiencia de los usuarios (bimensual), a fin de profundizar puntualmente en las debilidades de las mismas. Corregir según los resultados arrojados.</i></p>
<p>5 pts a 9 pts MALO</p>	<p><i>Las herramientas comunicacionales no han prosperado. Requieren ser revisadas desde su inicio, desarrollo e implementación. Acompañar con un testeo en un grupo reducidos de usuarios y observar las fallas que presentan (informáticas/de contenido/ de periodicidad). Revisar la efectividad de las charlas explicativas sobre el uso de las mismas.</i></p>

Fuente: elaboración propia

Anexo 15

Estado de situación patrimonial y resultados ejercicios económicos Manser SRL



MAN-SER
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ACTIVO CORRIENTE				
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
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		170,113,740.29	128,842,977.67	99,035,382.31
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44,894,296.49	27,205,302.71	28,395,569.18
Otros activos no corrientes	6	3,690,552.83	0.00	0.00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48,584,839.32	27,205,302.71	28,395,569.18
TOTAL ACTIVO		218,698,579.61	156,048,280.38	127,430,951.49

PASIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	7	115,346,795.43	77,207,216.31	71,793,637.67
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13,612,500.00	11,570,625.00	1,276,171.88
Cargas Fiscales	9	8,627,278.00	7,676,469.00	3,668,822.10
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		137,586,573.43	96,454,310.31	76,738,631.64
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	10	0.00	0.00	0.00
Otros pasivos no corrientes	11	10,000,000.00	1,600,000.00	3,200,000.00
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		10,000,000.00	1,600,000.00	3,200,000.00
TOTAL PASIVO		147,586,573.43	98,054,310.31	79,938,631.64
PATRIMONIO NETO	12	71,112,006.18	57,993,970.06	47,492,319.85
PN + P		218,698,579.61	156,048,280.38	127,430,951.49

ESTADO DE RESULTADOS

	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
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
Total Ventas del Ejercicio		328,857,647.78	285,331,848.88	230,265,479.10
Costos				
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
Total Costos de Ventas		249,065,088.15	217,995,357.13	175,337,918.48
Resultado Bruto		79,792,559.64	67,336,491.75	54,927,560.63
Gastos				
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
Resultado Actividad Principal		60,564,149.49	37,354,570.55	33,913,845.47
Resultado Financiero	VII	39,496,697.42	19,949,795.60	15,225,824.63
Resultado NETO		21,067,452.07	17,404,774.94	18,688,020.85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885,858.05	-1,248,390.00	-238,298.00
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
Resultado Final		13,118,036.11	10,501,650.21	11,992,319.85

Anexo 16

Cálculo de índice inflacionario

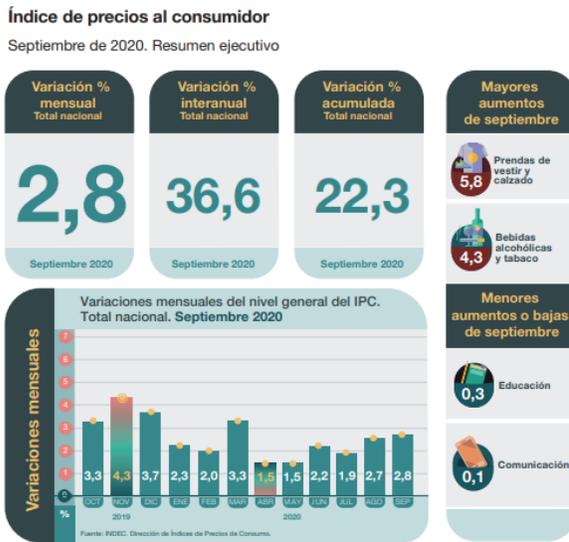
Año 2019 : 53.8%



Fuente: Informe técnico vol. 34 nro. 1
www.indec.gov.ar

Año 2020: 22,3% a Septiembre 2020. Se realiza proyección a Diciembre 2020, calculando el promedio inflacionario mensual y sumando ese número al 22,3% determinado por el Indec.

Proyección a Diciembre 2020 = 29,7%



Fuente: Informe técnico vol. 4 nro. 31
www.indec.gov.ar

Anexo 17

Detalle de costos anual según plan de implementación

Propuesta	Objetivo		Ene-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dec-21		
Plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach	Planificación propuesta	Profesional RH	30,000.00													
	Reestructurar el área RRHH	Reclutamiento y Contratación eventual	112,190.00													
		SAC							56,095.00						56,095.00	
		Mobiliario oficina	44,218.00													
		Elementos informaticos	78,898.00													
		Modificación														
		Confección Descripción de puestos	3,126.40													
		Inducción														
	Herramientas comunicacionales e inclusion de nuevas	Intranet y cuentas e-mail							118,000.00			20,000.00			20,000.00	
		Plataforma "TuRecibo" (pago unico por inicio proyecto)							10,000.00							
		Suscripción mensual							10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
	Programación de agenda digital de reuniones a nivel global, por áreas e interáreas	Adecuación sala									3,055.77					
		Hs. trabajo confección calendario y formulario minuta reunión									595.77					
	Capacitacion y formacion líderes coach	Capacitación UTN			78,645.00											
	Costo mensual total en \$ (incluyendo hs. de trabajo del personal)			380,622.40	112,190.00	190,835.00	112,190.00	112,190.00	306,285.00	122,190.00	125,841.54	142,190.00	122,190.00	122,190.00	198,285.00	2,047,198.94

Fuente: elaboración propia