



## **TRABAJO FINAL DE GRADO**

### **“Incorporación de un plan de comunicación interna y formación de Líderes Coach para la empresa MAN-SER SRL”**

Lic. En Gestión de Recursos Humanos

Lanieri, Leonardo Martin

DNI: 32672526

Legajo: VRHU10176

Año 2020.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, quien me acompañó día a día en mi esfuerzo y confió en mis capacidades durante todo el proceso

En segundo lugar, quiero agradecer a mis amigos por su aliento y compañía permanente durante mi carrera.

A su vez, agradezco también a la facultad, sus directivos/profesores por brindarme las herramientas para desarrollarme profesionalmente, y alcanzar mi título universitario.

Y, por último, a quienes han compartido conmigo, desde la distancia, este proceso de aprendizaje y de formación profesional.

El cierre de esta etapa universitaria, me significa un nuevo comienzo profesional, con nuevas herramientas para poder afrontarla.

## Resumen

En el presente trabajo se abordó la temática “Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach” aplicado a la empresa MANSER SRL.

Durante el análisis del caso, se visualizó la necesidad de realizar acciones en materia de comunicación interna y liderazgo.

Se detectaron las siguientes problemáticas en la empresa en análisis: en primer lugar, quienes integran la Gerencia de la organización centralizaron la toma de decisiones de los distintos niveles. En segundo lugar, se evidenció que no existen líderes que gestionen las acciones y decisiones de sus equipos de trabajo y comuniquen la información pertinente a sus colaboradores de manera eficaz y eficiente para realizar sus funciones. En tercer lugar, en Manser S.R.L, la información no fluía dentro de la organización por la carencia de un plan de comunicación interna para compartir datos entre los distintos niveles.

La temática elegida se orientó a diseñar un plan comunicacional transversal a toda la organización para mejorar y generar información fluida. A su vez, se contempló la formación de líderes coach como referentes de sector, quienes a través de la capacitación, obtendrán herramientas necesarias para conducir a sus equipos.

En conclusión, se consideró que las problemáticas planteadas son relevantes, porque pueden presentarse como un limitante para que la empresa continúe desarrollándose y creciendo. Para finalizar el análisis, se incluyeron recomendaciones para que la comunicación sea fluida y continua; y para continuar trabajando con el recurso humano que forma parte de la empresa, tanto en su capacitación como en su satisfacción e integración.

*Palabras claves:* Comunicación Interna – Liderazgo –Capacitación - Centralización de toma de decisión.

## Índice

|   |               |
|---|---------------|
| <b>Introducción.....</b>  | <b>pág.5</b>  |
| <b>Análisis de la situación.....</b>  | <b>pág.9</b>  |
| <b>Marco teórico.....</b>   | <b>pág.18</b> |
| Comunicación Interna.....   | pág.16        |
| Líderes Coach.....  | pág.18        |
| Empresas Familiares.....  | pág.19        |
| <b>Diagnóstico y discusión.....</b>   | <b>pág.21</b> |
| <b>Plan de implementación.....</b>  | <b>pág.23</b> |
| Objetivos general y específicos.....  | pág.23        |
| Alcance.....  | pág.23        |
| Acciones a desarrollar.....   | pág.24        |
| Medición de la Propuesta - Marco Temporal.....  | pág.28        |
| Tabla 1: Elaboración propia. Medición de la Propuesta - Impacto de la Implementación/ROI.....   | pág.29        |
| Tabla 2: Elaboración propia, con datos extraídos de la Planilla financiera 2018 de Man-Ser..... | pág.30        |
| Tabla 3: Elaboración propia. Resultado Final e Inflación. ....                                  | pág.30        |
| Tabla 4: Elaboración propia. Fórmula de ROI.....  | pág.30        |
| <b>Conclusiones.....</b>  | <b>pág.31</b> |
| Recomendaciones.....  | pág.31        |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>pág.33</b> |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>pág.34</b> |
| Anexo 1: Propuesta Modelo de Organigrama nuevo para Man-Ser.....                                | pág.34        |
| Anexo 2. Encuesta sobre comunicación interna.....   | pág.35        |
| Anexo 3: Consideraciones para reuniones de trabajo efectivas.....                               | pág.37        |
| Anexo 4: Minuta de reunión.....   | pág.38        |
| Anexo 5: Reglamento de reuniones.....   | pág.39        |
| Anexo 6: Programa Integral de Capacitación para líderes de Man-Ser.....                         | pág.41        |
| Anexo 7: Intranet – Consideraciones para su uso.....  | pág.44        |
| Anexo 8: Costos de Reasignación, Ascensos y Búsqueda de Personal.....                           | pág.46        |

## Introducción

MAN-SER S.R.L es una empresa del ramo metalúrgico con una dotación de 30 empleados. La organización está localizada en Córdoba y no posee filiales. Se desarrolla en el mercado nacional, abasteciendo a las siguientes provincias Tucumán, Buenos aires, San Luis y Santa fe.

Respecto de su historia, la empresa fue fundada por Sr. Luis Mansilla, a principio de los años 90. En ese momento, el Sr Luis Mansilla, era empleado de una empresa importante de Córdoba, dedicada a la fabricación y centros de mecanizado. A su vez, el fundador, realizaba de manera particular, trabajos de herrería. Debido a que la empresa empleadora del el Sr Mansilla, comenzó a terciarizar actividades puntuales, Luis acepta convertirse en proveedor de la organización. Sus primeros pasos como proveedor, significaron el alquiler de un galpón y algunas herramientas necesarias para realizar las tareas.

En el año 1995, el Sr Mansilla instala su propia planta. Dos años más tarde, el fundador viajo a Alemania para adquirir nueva tecnología (máquina punzadora CNC - Control numérico por computadora) que le permitió ampliar su oferta de productos/servicios, y proveer a nuevos e importantes clientes.

En el año 2009, Julián Mansilla y Melina Mansilla que son los hijos del fundador, comienzan a responsabilizarse de la empresa. Tres años más tarde, inauguraron una planta industrial nueva, con una superficie superadora (duplica) de la planta anterior.

La nueva planta, cuenta con tres (3) inmuebles intercomunicados. La planta se divide en cuatro (4) áreas de trabajo: 1- Corte, plegado y punzonado de chapa y stock de materia prima; 2-Mecanizado; 3- Trabajos especiales; 4- Compensadores de producción seriada. A su vez, cuenta con dos sectores destinados a las oficinas, divididas en. 1- Administrativo; 2- Diseño.

La certificación de Normas ISO 9001/2008, fue obtenida por MAN-SER SRL en el año 2014. Dichas normas, determinan las condiciones/recomendaciones para un Sistema de Gestión de Calidad que permita asegurar, que los productos satisfagan los requerimientos especificados.

Con este marco de trabajo, orientado por las Normas ISO 9001/2008, se evidencia que MAN-SER SRL presenta procesos estandarizados para desarrollar sus tareas, siendo una fortaleza de la organización. A pesar de contar con procedimientos certificados, estructurados y definidos, se visualiza escasa delegación y centralización de decisiones/tareas/áreas, lo que demanda que el nivel Gerencial de la empresa, este abocado a cuestiones de carácter operativo y no se cuente con una visión/consultoría profesional de un tercero no vinculado a la familia. A raíz de lo mencionado, el nivel Gerencial, está descuidando su función principal, que es

participar y tomar decisiones estratégicas que definan el horizonte de la organización y que le permitan planificar: crecimiento sostenido, nuevos productos/servicios, nuevos mercados, alianzas estratégicas, entre otras.

Como consecuencia de lo mencionado en el párrafo anterior, se proponen 2 áreas de trabajo: por un lado (1), analizar y proponer mejoras para la comunicación interna de la organización, con el objetivo de evitar que sus falencias continúen dificultando la eficiente circulación de la información y repercutiendo en las tareas que realizan los sectores a diario, por ejemplo, el caso del Área Producción, generando sobrestock o substock. Por otro lado (2), instruir a los líderes coach, brindándole herramientas que le permitan gestionar la adversidad, tener vocación de servicio con su equipo, y contar con la capacidad de asumir los riesgos. De esta manera, se identificarán personas líderes en los distintos sectores, que serán reconocidos por la organización y podrán asumir la responsabilidad de gestionar a diario cuestiones operativas, desligando al nivel Gerencial de esta función y permitiéndole enfocarse en sus funciones estratégicas.

Los trabajos consultados como antecedentes, realizados por otros investigadores, que guardan relación con el tema en estudio para darle mayor sustento a la investigación, son relevantes por la temática en análisis.

El primer antecedente, que es un reporte de caso, corresponde a Sofía Fraresso (2019), llamado Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. En su tesis, expone durante su trabajo de investigación, una propuesta y los instrumentos necesarios como ser evaluación de desempeño, canales digitales, descripción de puestos, entre otros, para aplicar a la temática mencionada. Para alcanzar un plan integral de comunicación, la autora analizó en profundidad los factores que podían afectar tanto interna como externamente la organización, para considerarlo en la confección de la propuesta. Con la implementación de esas mejoras, la empresa en cuestión, logro aumentar sus rentabilidades como consecuencia de un aumento de la productividad de los empleados.

El segundo antecedente citado corresponde a una investigación descriptiva, corresponde a Nicolás Alfredo Petrocco (2019), llamado ¿Para qué líderes coach en las organizaciones?. A lo largo de su investigación, expone los motivos que justifican la presencia del desarrollo de Líderes Coach en las organizaciones. Destaca, con énfasis, la importación de los líderes en la organización, aportando conceptos diversos sobre liderazgo y la construcción de equipos de trabajo.

El tercer antecedente que es una investigación exploratoria cualitativa, corresponde a

Fernanda del Valle Barboni (2011), llamado Liderazgo y comunicación efectiva: Municipalidad de Morrison. En su trabajo, realiza un aporte de sumo interés sobre los estilos de liderazgo presentes en la relación de cada coordinador/jefe con su equipo de trabajo y el tipo de comunicación que existe dentro del grupo.

La relación que existe entre los antecedentes mencionados con anterioridad y el presente reporte de caso, está vinculado por las temáticas que se abordan en cada uno de ellos, siendo una referencia relevante, con argumentos sólidos, sobre los temas de interés: plan de comunicación interna y líderes coach, para la organización en análisis. En los antecedentes, se citan trabajos que presentan bases sólidas sobre los instrumentos necesarios para un plan comunicacional y la importancia o los motivos para incorporar el rol de los líderes coach en la empresa. Ambas temáticas, son necesarias para el análisis del caso Man-Ser S.R.L, que presenta dificultades en los puntos mencionados y requiere de acciones específicas para que no afecte su trayectoria y crecimiento.

MAN-SER S.R.L ha demostrado, ser una empresa en continuo desarrollo, con intenciones de crecimiento, y una visión clara que le ha permitido orientar sus tareas: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.” Man-Ser S.R.L (2020).

Estas características que les ha permitido avanzar a lo largo de los años, al mismo tiempo que ha desatado problemáticas propias de las empresas familiares. Por tal motivo, se considera que, el hecho de poder contar con personas formadas en liderazgo, que tengan herramientas para dirigir, acompañar y orientar a sus equipos de trabajo en sus tareas diarias, podrá potenciar la organización. A su vez, incorporar un plan de comunicación que acompañe el crecimiento que ha tenido la empresa con los años, y que sea eficiente para que todos los integrantes puedan contar con la información justa en el momento preciso para realizar sus tareas.

Las razones por las que resulta de vital importancia/relevancia, el estudio del caso Man-Ser S.R.L, es porque permite analizar, diagnosticar y darle tratamiento a las problemáticas habituales y reiterativas que se identifican en las empresas familiares, sobre todo cuando comienzan a crecer, para brindarles herramientas necesarias que eviten su estancamiento o dificulten su potencial, y que puedan servir de guía/precedente para otras organizaciones que estén atravesando las mismas cuestiones.

La relevancia del caso en análisis, se basa en ser pertinente y oportuna para organizaciones que, por su crecimiento, su estructura y sus niveles de mando, no han priorizado y atendido la comunicación interna y la delegación dentro de la organización, que le permitirían tomar decisiones con información eficiente y eficaz y poder contar con personas capacitadas para

dirigir los equipos de trabajo y sus tareas.

En acuerdo con lo expresado por Benito Berceruelo (2011), respecto de la importancia en la comunicación con los empleados de la organización como herramienta para alcanzar los objetivos empresariales y mejorar el desempeño laboral de todos los integrantes de la organización. Para ello, personas claves como los administradores, deben proporcionar información al personal para orientar y aumentar su compromiso con la organización.



## Análisis de Situación

Los datos que se consideran relevantes para el análisis del caso MAN-SER S.R.L, se detallan a continuación.

La organización Man-Ser S.R.L fue fundada a principios de los años 90 como empresa unipersonal que luego se transforma en S.R.L. Actualmente, lleva más de 30 años de permanencia y crecimiento en el mercado. Su única sede es la Casa Central ubicada en Córdoba, al momento no posee filiales.

La rama en la cual se desempeña la empresa, es la metalúrgica. La oferta de la empresa en análisis, se caracteriza por fabricar productos customizados o en serie (diseñados previamente), y por brindar servicios de instalación, capacitación y posventa. Es de interés mencionar, que, por el momento, abastece el mercado nacional: Tucumán, Santa Fe, San Luis y Buenos Aires.

El Recurso Humano que forma parte de la empresa, está representado por: dos (2) propietarios de la empresa (Julián y Melina Mansilla) que asumen la Gerencia y participan de la dirección de la misma, dos (2) propietarios de la organización que integran el Directorio y la dotación de empleados que componen la organización es de un total de treinta (30). En su mayoría, se desempeñan en el sector productivo, en tareas operativas.

Respecto del inmueble donde se desarrolla la operatoria de la empresa, actualmente está compuesto por 3 inmuebles que se encuentran comunicados entre sí, y que se componen de las siguientes áreas: Corte, plegado y punzonado de chapa y stock de materia prima, Mecanizado, Trabajos especiales y Compensadores de producción seriada. A su vez, cuenta con dos sectores destinados a las oficinas, divididas en. Administrativo y Diseño.

Un logro a destacar de la empresa MAN-SER S.R.L, fue haber obtenido en el año 2014, la certificación en Normas ISO 9001/2008 para estandarizar y orientar los procesos de la organización.

Para continuar con el análisis del caso, se utiliza la herramienta Análisis Pestel que permite el análisis del contexto, a través del análisis de los factores que la componen.

### *Factor Político*

El actual Presidente de Argentina es el Sr. Alberto Ángel Fernández, abogado, profesor y político argentino. Ejerce el cargo desde el 10 de diciembre de 2019. Anteriormente se desempeñó como jefe de Gabinete de Ministros entre 2003 y 2008.

La asunción del actual Presidente de la Nación, significó una derrota para el Macrismo, que

había gobernado durante los cuatro (4) años anteriores, luego de 12 años de Kirchnerismo ininterrumpidos.

Respecto de las propuestas que presentó Alberto Fernández durante las elecciones, las mismas se vieron desplazadas y condicionadas por una pandemia mundial que obligó a tomar decisiones y acciones para contener la situación. A principios de marzo 2020, se registra el primer caso de Covid19 positivo en Argentina, y a mediados del mismo mes, se decreta cuarentena preventiva y obligatoria para el país, con el objetivo de contener la situación y poder tomar medidas para dar respuesta a los casos positivos.

Actualmente, existe y persiste una grieta entre las fuerzas antagónicas, representadas por el “Pro” y por la coalición que armó Cristina Fernández de Kirchner para llevar a Alberto Fernández al poder, que dificulta las decisiones políticas. A pesar de eso, la sociedad argentina demuestra compromiso y solidaridad para enfrentar esta crisis, y hallar una salida de la pandemia.

#### *Factor Económico*

El actual gobierno recibe el país con una fuerte recesión económica. A esto, se le suma que la crisis mundial que provoca el Coronavirus, no afecta únicamente aspectos de salud, sino que su impacto se refleja en cada factor del análisis Pestel, incluido el económico.

En lo que respecta al INDEC (2020), reportó la siguiente información sobre los índices que reflejan la situación económica actual:

- Índice de Precios al Consumidor (IPC) 1,9% en junio 2020
- Tasa de Desocupación para el primer trimestre de 2020 es del 10,4%

Durante el periodo de cuarentena, a raíz de la pandemia mundial que atraviesa al país, el Gobierno anunció una serie de ayudas económicas para Jubilados, Pensionados y personas que fueran beneficiarias de otras asignaciones (ejemplo: AUH) para acompañar los problemas económicos generados en estos sectores de la población.

Respecto de las declaraciones de ADIMRA realizadas en Memo Política, Economía y Poder - Plataforma Digital S.A. (2020), sobre el informe realizado que alcanzó un total de 130 empresas de la Industria Metalúrgica, se conoce que:

- En marzo de 2020, el nivel de empleo se redujo un 3,1% en relación al mismo mes de 2019, lo que significó una caída acumulada de 2,1% para 2020.
- Se necesita una dotación, al menos, del 54% del personal para retomar la producción.
- El stock de las empresas metalúrgicas es para producir, en promedio, 17 días.

- El 11% de los empleados que se encuentra en el área productiva, son personas que están en grupo de riesgo.
- El 56% de las empresas metalúrgicas, no tuvo acceso a créditos con la finalidad de invertirlo en el pago de salarios o capital. En el caso de Córdoba, el 53% no pudo acceder a dichas líneas de créditos, y sobre el porcentaje que tuvo acceso, el 41% lo obtuvo en Bancos Privados.

### *Factor Social*

El actual Gobierno Nacional, definió limitar el movimiento y contacto entre las personas, con el objetivo de contener la pandemia mundial. A raíz de esta medida, las familias del país, vieron afectado sus ingresos tanto de las personas que trabajan en relación de dependencia, como aquellas que lo hacen en forma independiente.

Respecto de la relación “Jefe de Hogar” y “Pobreza”, INDEC (2020) y ONU (2020) señalaron que, durante la cuarentena obligatoria, los valores registrados fueron:

- El 55% de los hogares tienen como jefe un empleado en relación de dependencia, el 16% son pobres.
- El 22% de los hogares tienen como jefe un asalariado no registrado, el 43% son pobres.
- El 23% de los hogares tiene como jefe un cuentapropista, el 35% son pobres.

A su vez, es importante destacar que, dentro del contexto mundial en que está inmerso Argentina (pandemia), las limitaciones en los ingresos de las familias, generaron que el 28,3% de los casos relevados por INDEC, afirmen que dejaron de consumir algún alimento.

En lo que respecta a la educación nacional, el COVID19 provocó la suspensión de clases presenciales en todos los niveles. Con la intención de continuar con el proceso de escolaridad, se adoptó la modalidad a distancia y online con la utilización de videos, libros digitales, emisión de programas de TV y Radio, entre otros.

### *Factor Tecnológico*

Debido a la situación de pandemia mundial, la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA), realizó un informe en mayo 2020 que fue publicado en Memo Política, Economía y Poder - Plataforma Digital S.A. (2020), que manifiesta la situación de la industria frente al COVID19. Si bien, se reconoce al sector como un importante inversor en tecnologías para tener estándares de calidad, la situación actual en su producción, es la siguiente.

- Se registra una caída del 22,5% de la producción metalúrgica interanual en marzo,
- La utilización de la capacidad instalada reflejo sus niveles más bajos, en marzo 2020,

representada por el 42,5%

- En Córdoba, la producción metalúrgica se vio muy afectada por una caída del 28,2% en términos interanuales.
- El 56% de las empresas metalúrgicas, no tuvo acceso a créditos con la finalidad de invertirlo en el pago de salarios o capital. En el caso de Córdoba, el 53% no pudo acceder a dichas líneas de créditos, y sobre el porcentaje que tuvo acceso, el 41% lo obtuvo en Bancos Privados.

### *Factor Ecológico*

Si bien la empresa del caso en análisis, cuenta con una política de recolección de residuos para colaborar con el factor ecológico, la industria metalúrgica ha contribuido al deterioro del medio ambiente y la ecología, con su actividad.

La Asociación de Industriales Metalúrgicos en Argentina, se compromete con el medio ambiente, ofreciendo asesoramiento a la industria que nuclea. Para ello, utiliza como una de sus herramientas, la emisión de Boletines mensuales sobre la temática, para que las empresas estén en conocimiento y puedan actuar en función de la legislación y organizamos de control vigentes para el caso.

### *Factor Legal*

Respecto del aspecto legal que se aplica a la industria metalúrgica, para regir cuestiones legales como: escalas salariales, licencias, seguro de vida, entre otros, se encuentra encuadrado en el convenio colectivo de trabajo N° 260/75 correspondiente al Gremio Unión obrera metalúrgica, UOM.

Con la intención de continuar con el análisis del contexto, se exponen las cinco fuerzas de PORTER que es un modelo estratégico que brinda un marco para analizar el nivel de competencia en la industria y en función de eso, definir una estrategia de negocio. Las cinco fuerzas que describe Porter son:

#### *Poder de negociación de los clientes:*

La empresa MAN-SER trabaja en forma personalizada con sus grandes clientes (que se clasifican según: complejidad, dimensiones, cantidad y frecuencia de pedidos) y tiene una relación estrecha.

Los clientes de MAN-SER están ubicados en Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Sus principales clientes son empresas de gran magnitud: Volkswagen, Artec, Scania, Fiat.

Se podría concluir que, en función de las condiciones descritas en las que se encuentran los clientes de la industria, su poder de negociación es bajo. La relación entre cliente-empresa, es cordial y estrecha.

#### *Poder de negociación de los proveedores:*

La empresa MAN-SER S.R.L, tiene como principio, desarrollar y promover una buena relación con sus proveedores, estableciendo criterios de calidad común.

La Empresa establece un acuerdo con el proveedor a los fines de facilitar la comunicación, mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos y conseguir mejoras continuas.

Se podría concluir que, en función de las condiciones descritas en las que se encuentran los proveedores de la industria, su poder de negociación es bajo. La relación entre proveedor-empresa, tiene como principios la confianza y asistencia mutua.

#### *Amenaza de nuevos competidores entrantes:*

A raíz de la etapa de madurez en la que se encuentra la industria, que se caracteriza por un crecimiento bajo/nulo, presenta altas barreras para el ingreso de nuevos competidores.

#### *Amenaza de nuevos productos sustitutos*

La empresa se encuentra en la etapa de madurez, con lo cual, disminuye la amenaza del ingreso de productos sustitutos. A su vez, es importante destacar que mantienen costos bajos y buena calidad como herramientas para competir.

#### *Rivalidad entre competidores:*

Los principales competidores por producto son:

- Transfil S.R.L (en los extractores de viruta y cintas de transporte)
- Eisaire S.R.L (en los casos de máquinas lavadoras)
- Empremet S.R.L (para cortes por plasma)
- Talleres pequeños para plegado y punzonado

En la industria en la que se encuentra MAN-SER S.R.L, las empresas compiten por la participación del mercado. Las bases para esa competencia son: la reducción de precios y diferenciación por calidad. Es importante destacar que existe colaboración entre los competidores.

Con la intención de continuar con el análisis del caso MAN-SER S.R.L, se expone un diagnóstico de la compañía, utilizando el análisis FODA

*Fortalezas:*

- Certificación de Normas ISO 9001/2008 que le brinda un respaldo en la calidad de sus productos/servicios y le permite proyectarse en nuevos mercados/negocios
- Amplia planta industrial, con áreas de trabajo perfectamente divididos en operativos y administrativos, y posibilidad de proyectar nuevas unidades de negocio.
- Amplia oferta de productos (en serie o personalizados) y de servicios (capacitación, instalación, posventa)
- Políticas de RRHH para motivar y capacitar el personal de la organización.
- Políticas de Seguridad e Higiene: medición de ruidos, protocolo de seguridad y de emergencias
- Política de Precios para ofrecer valores más bajos que la competencia, para maximizar las ventas y ganar mercado.
- Visión empresaria acompañada de acciones de inversión, con una marcada política.
- Efectivo Layout de la planta, optimizando procesos, personal y espacios.

*Oportunidades:*

- Posibilidad de ingresar al mercado internacional y aumentar su cartera de clientes
- Posibilidad de generar nuevas alianzas estratégicas
- Escasos competidores actuales en el mercado

*Debilidades:*

- La empresa no cuenta con persona/s ò sector destinado a Marketing y Publicidad
- No tienen profesionales (internos y/o externos), que asesoren a la organización, en materia de mercado internacional.
- Subutilización de la capacidad productiva generada por la capacidad ociosa en el sector productivo por demoras en Área Mecanizado, generando accidentes laborales y disconformidad de los clientes.
- Centralización de decisiones/tareas en la Gerencia, dificultando su dedicación en sus funciones estratégicas
- Carencia de un proceso de toma de decisión descentralizado

- Falta de comunicación de decisiones estratégicas que permitan orientar la acción y visión de los empleados hacia las mismas
- Registro de accidentes laborales en el personal de la empresa
- Carencia de personal en puestos importantes: Marketing, Pañol, entre otros

*Amenazas:*

- Atraso cambiario y devaluación que afecta los precios
- Inestabilidad económica del país
- Mercado para exportación limitado
- Dificultades para conseguir acero por conflictos gremiales, mermas de producción y Covid19.
- Bajas posibilidades de acceder a líneas de crédito o financiación

La organización en análisis, MAN-SER SRL, se caracteriza por ser una empresa familiar conducida por los hijos de Carlos Mansilla (fundador), que fueron quienes tomaron el mando tras su fallecimiento. Es una empresa que ha logrado sobrevivir y crecer dentro de la industria, reflejando esta situación en sus 30 (treinta) años de trayectoria.

Durante su permanencia en la industria, se puede destacar que MAN-SER S.R.L, ha tenido valores/principios sólidos para: desarrollar sus tareas, vincularse tanto con proveedores como clientes y su personal. Cuenta, desde sus inicios, con una visión muy clara y focalizada hacia dónde dirigir la empresa y las necesidades para continuar creciendo. Estas cuestiones, sumadas a sus decisiones de inversión, certificación de normas, entre otras, le permitieron atravesar situaciones críticas del mercado/país y continuar vigentes.

Hoy en día, la empresa se encuentra inmersa en una industria que alcanza su madurez, donde se evidencia colaboración mutua en la/s relación/es cliente/s-empresa/s-proveedor/es, y altas barreras al ingreso de nuevos competidores.

Respecto de la organización de la empresa, desde que falleció su fundador, los hijos se responsabilizaron por el funcionamiento y la continuidad de la empresa. El estilo de mando que aplicaron, desde su asunción, para tomar las decisiones de la misma, es de carácter centralizado.

De esta manera, los hermanos Mansilla, participan y tienen a su cargo la mayoría de los sectores de la organización, logrando así, un control de las decisiones que se toman en todos los niveles (operativo, táctico y estratégico) de la empresa.

Las condiciones de la industria en la cual se encuentra Man-Ser S.R.L, considerando el análisis de las cinco Fuerzas de Porter, son favorables para que continúe proyectándose, por la relación que ha logrado generar con sus clientes y proveedores, basadas en la confianza, el respeto y la asistencia mutua, y por el nivel de madurez alcanzado, limitando el ingreso de nuevos competidores. Es necesario destacar, que el análisis Pestel realizado para la empresa, se encuentra condicionado, en todos sus aspectos por la pandemia mundial (Covid19), que atraviesa y modifica cada factor con medidas de contención y prevención adoptadas por el Gobierno en cada uno de sus estratos. El análisis Pestel, no ofrece el mejor escenario para decisiones asociadas a inversión, alianzas estratégicas, negociaciones gremiales, entre otras, pero es necesario que Man-Ser S.R.L, realice cambios internos que le permitan capitalizar este tiempo de recesión mundial, para potenciar sus fortalezas y prepararse para nuevos proyectos (cuando se haya eliminado la pandemia).

A raíz de los análisis efectuados a lo largo de este apartado, donde se exponen factores del contexto que evidencian oportunidades que Man-Ser S.R.L debería considerar como: nuevas alianzas estratégicas y posibilidades de proyectarse en nuevos mercados, y sus fortalezas que se han acentuado, y son reconocidas por sus empleados y clientes, con el paso del tiempo como: certificación de Normas ISO, políticas de RRHH, oferta amplia de productos, posibilidad de proyectar nuevas unidades de negocio, entre otras. A pesar de estos aspectos positivos que ha logrado desarrollar y sostener en el tiempo, la empresa en análisis, presenta debilidades que necesita revertir para continuar creciendo o potenciándose. Dentro de las mismas, se evidencia la falta de adopción de criterios de trabajo (centralización de decisiones), falta de delegación en personas/puestos jerárquicos que no pertenezcan a la gerencia que puedan orientarse a tomar decisiones operativas o tácticas, permitiendo a la familia Mansilla, enfocar su visión hacia las decisiones estratégicas que definen el rumbo de la empresa. Para poder cumplir con esta división, es necesario capacitar y formar a personas/coach/líderes para que tengan las herramientas necesarias para gestionar en función de la estrategia y los objetivos de la empresa, trazando cursos de acción a su equipo de trabajo de manera clara y eficaz.

A su vez, se visualiza la falta de un plan comunicacional que se adapte a su estructura organizacional, permitiendo una comunicación eficiente que resulte útil para la toma de decisiones. Uno de los sectores más afectados de esta falencia, es el área de Producción que alcanza niveles de sobrestock o substock como consecuencia de la carencia de información.

Es de vital importancia, identificar y formar personas que puedan asumir roles de líderes dentro de la organización, y que puedan gestionar sus equipos de trabajo y las tareas de los mismos, permitiendo que la Gerencia se avoque a decisiones de carácter estratégico; y ofrecer



a la organización en su totalidad, un plan de comunicación para que puedan orientar sus acciones y decisiones en función de información eficaz y eficiente, alineada a la estrategia de la empresa.

## **Marco Teórico**

En el siguiente apartado, se presenta el concepto y los factores claves en las empresas familiares, la importancia y las características de la comunicación en las organizaciones; y el rol e importancia de los líderes coach en las organizaciones para la gestión efectiva de las mismas.

### ***Comunicación Interna***

Según Griffin & Moorhead (2010), las empresas han detectado que la mejora continua en la comunicación interna de la organización, es un aspecto fundamental para el éxito de la misma. Dentro de la estructura de la empresa, la comunicación atraviesa la misma en distintas direcciones, generando distintos tipos de información o de pedidos de acción según donde comience y hacia donde se dirija. Si la comunicación es de arriba hacia abajo, lo que genera son instrucciones para realizar acciones concretas. En cambio, si la información sube en forma vertical, le ofrece a la dirección de la empresa, una retroalimentación. A su vez, si la comunicación se presenta en forma horizontal, está asociada al desempeño de tareas.

La comunicación está presente a lo largo de toda la pirámide organizacional, involucrando y relacionando todos los niveles de la misma.

Según lo planteado por la autora De Castro (2017), se detecta en las empresas una dificultad para compartir la información. Esto se debe a que la información se considera poder, y al compartir con otros, el mismo se pierde, se diluye. “Guardar la información para nosotros irá en detrimento de la empresa, no de los demás” (De Castro, 2017, p.15).

La autora mencionada en el párrafo anterior, plantea la necesidad de los empleados de conocer y disponer de la mayor cantidad de información posible de la organización. Refuerza la importancia de brindar un espacio para la comunicación dentro de la empresa, “cuanto mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo” (De Castro, 2017, p.15).

### ***Liderazgo Coach***

Según lo que indica la autora Abarca (2013), el coaching ha tomado mayor importancia en los últimos años, debido a los cambios que se están gestando en el interior de las organizaciones, a lo largo de toda su estructura, afectando la estrategia y los objetivos de la misma. El rol del coach se vuelve fundamental para mejorar el desempeño y encontrar la manera más eficaz de hacer las tareas dentro de la empresa, significando una ventaja

competitiva para la misma. En función de lo mencionado por la autora, existen motivos que justifican el coaching dentro de la organización, tales como: mejora la adaptación a los cambios, orienta a los empleados hacia el logro de objetivos, genera una comunicación eficaz dentro de la empresa, motiva al compromiso y trabajo en equipo, entre otros. “El coaching organizacional se puede emplear en cualquier tipo de organismo, desde su aplicación a nivel individual y de equipo en grandes corporaciones, hasta coaching para dueños y gerentes de pequeñas y medianas empresas” (Abarca, 2013, pag.8)

### ***Empresas Familiares***

El autor Treviño Rodríguez R. (2010), señala que, con el paso del tiempo, es necesario revisar y establecer formas de organizar y dirigir las empresas familiares. Esto se debe a que, a medida que las empresas familiares crecen (financieramente, económicamente, en capacidad y tamaño, en tecnología, entre otros), se incorporan nuevas generaciones que traen aparejados cambios en la estructura y las decisiones de la empresa.

Tal como explica Doderó (2020), se asocia el concepto de empresa familiar con características por su tamaño, refiriéndose a organizaciones pequeñas, o con su bajo grado de profesionalización. Los puntos mencionados, no definen la empresa familiar, por lo contrario, para que la misma exista como tal, es necesario que tanto la dirección como la propiedad correspondan a miembro/s de un grupo familiar y con intenciones de continuar bajo ese régimen.

En línea con lo que plantea el mismo autor, el hecho de que la familia esté involucrada en la organización, impacta en la cultura de la organización, a través del comportamiento de quienes la gobiernan. Ellos serán quienes definan el éxito de la organización – sus directivos – quienes sean capaces (o no) de crear y potenciar las ventajas competitivas de la misma. En su libro, Doderó (2020), menciona los factores claves para que las empresas familiares logren tener éxito, entendido el mismo, por la capacidad de quienes dirigen y gobiernan la organización, de adaptarse a los cambios que se presenten. Entre los factores más importantes, se destaca en su libro, dos de ellos que son: “visión estratégica” y “dedicación”, ambos asociados a la gestión de los directivos de la organización, y a su compromiso por la continuidad de la empresa. Otros factores que se mencionan, como relevantes para el éxito de este tipo de organizaciones son: los valores y la filosofía de la familia y de la organización, la administración, la calidad, la tecnología, la experiencia en el mercado, la toma de decisiones, entre otros.

El autor Doderó (2020), señala que el principal factor clave para el éxito de una empresa

familiar, “visión estratégica”, está ligado a la cultura en que se encuentra inmersa la organización, que no es más, que la escala de valores de cada organización. Los valores de los familiares de la empresa, atraviesan sus decisiones y acciones en la organización. Es de vital importancia, según menciona el autor, que la estrategia sea la que defina la estructura de la empresa, la cultura y la dirección, aunque en algunas situaciones, pareciera que los valores son el punto de partida de estas definiciones.

### ***Principales Definiciones Utilizadas***

- Comunicación organizacional: “La comunicación entre los distintos miembros de una compañía es el modo en que efectivamente las personas se conectan, se crean vínculos confiables que los equipos se comprometan a alcanzar objetivos planificados” (Cortina, M. y Linardi, A., 2017, p. 15)

- Coaching: “El coaching es la habilidad de observar, escuchar y hacer preguntas y por medio de una buena técnica lograr que otros descubran sus propios recursos, emprendan acciones y sean capaces de continuar alcanzando objetivos por sí mismos.” (Suarez, 2014, p.10)

En conclusión, debido a lo expuesto, se utilizan los conceptos de comunicación interna y líderes coach para aplicar al caso en análisis (empresa Man-Ser S.R.L), y lograr así, darle curso a las mejoras que se detectaron como necesarias para potenciar la empresa y continuar adaptándose a los cambios del mercado. Se reconoce la importancia de trabajar y generar un plan de comunicación interna, que permita compartir la información de interés, a lo largo de la estructura de la organización, disponiendo de ella en el momento necesario para tomar las decisiones y pudiendo evitar así errores por desinformación. A su vez, se identifica un nuevo rol que debe capacitarse y formalizarse en la organización, que es el de líderes coach para gestionar los equipos de trabajo, su información y decisiones tácticas y operativas.

## Diagnóstico y Discusión

La empresa en análisis, Man-Ser SRL, se caracteriza por ser una empresa familiar. A lo largo de su vida, no solo ha presentado crecimiento a nivel estructural con cambios generacionales, sino que ha dado muestras de ser una empresa que se caracteriza por invertir y acompañar los cambios que se presentan. Respecto de su estructura, la Dirección de la empresa, está conformada por los hijos y la esposa del fundador, quienes asumieron ese rol, luego de su fallecimiento.

Se detectan las siguientes problemáticas en el caso de análisis, que consisten: en primer lugar, quienes integran la Gerencia de la organización han centralizado la toma de decisiones de los distintos niveles, dificultando que la Dirección esté avocada a cuestiones estratégicas para la conducción y continuidad de la empresa. A su vez, el nivel estratégico de la empresa, carece del asesoramiento de profesionales idóneos que les brinden información y herramientas para gestionar la organización. En segundo lugar, se evidencia que no existen líderes que gestionen las acciones y decisiones de sus equipos de trabajo y comuniquen la información pertinente a sus colaboradores de manera eficaz y eficiente para las gestiones. Es de vital importancia, identificar personas dentro de la empresa, con interés y cualidades/características para formarse como líderes coach, y le permitan a la Gerencia/Dirección, delegar decisiones de carácter táctico y operativo. En tercer lugar, en Man-Ser S.R.L, la información no es fluida dentro de la organización por la carencia de un plan de comunicación interna para compartir datos entre los distintos niveles.

En resumen, de lo mencionado en el párrafo anterior, como falencias o carencias que podrían mejorarse, se detecta, por un lado, la necesidad de un plan comunicacional, considerando la importancia de la comunicación interna en la empresa, y la posibilidad de evitar ansiedades o rumores entre los empleados y disponer de la información en forma eficaz para la toma de decisiones. Por otro lado, la formación de líderes coach como rol necesario para descentralizar y conducir equipos de trabajo.

En conclusión, se considera necesario que las problemáticas planteadas son relevantes, porque pueden presentarse como un limitante para que la empresa continúe desarrollándose y creciendo. Es necesario, considerar los factores que potencian las empresas familiares (como el desarrollo de la visión estratégica, su relación con la estructura y la cultura de la empresa, y la dedicación en puntos críticos para continuar proyectándose como organización), para diagnosticarlos en la empresa en análisis, y brindarles la atención correspondiente.

Con respecto a la comunicación interna, es relevante que se resuelvan las problemáticas

entorno a esta cuestión, porque mediante una comunicación fluida, se podrán compartir información de manera eficiente y efectiva, transmitir los valores de la empresa, crear fidelidad y sentido de pertenencia a los empleados. Cuando la comunicación es fluida, mejora el clima laboral entre los empleados, a raíz de eso, mejoran los procesos y la productividad. Por tal motivo, es necesario invertir en esta propuesta para mejorar a través de un plan integral, la comunicación interna de Man-Ser S.R.L.

La importancia de que la empresa invierta en detectar y capacitar líderes coach, radica en poder delegar responsabilidades y toma de decisiones, para evitar centralizarlas en la Gerencia o el Directorio y dificultar de esta manera, que puedan abocarse a decisiones/acciones estratégicas.

Por tal motivo, es de vital importancia destinar recursos a la resolución de las problemáticas planteadas porque, si bien las acciones de mejora exigen un esfuerzo de toda la empresa para adoptar e incorporar nuevas formas de trabajo, son necesarias para que pueda proyectarse en nuevos mercados, planificar alianzas estratégicas, conservar los clientes que ha cautivado hasta el momento, y continuar potenciando sus fortalezas para desarrollar y mantener sus ventajas competitivas que le dan vigencia y estabilidad en el mercado.

## **Plan de implementación**

### **Objetivo General**

Realizar acciones concretas que permitan a la Gerencia/Dirección de la empresa, delegar la toma de decisiones en líderes coach capacitados y compartir información oportuna y precisa para que el personal pueda desempeñarse en sus funciones; reflejando los cambios estructurales que surjan en el organigrama.

### **Objetivos Específicos**

- 1- Diseñar un plan de comunicación interna para toda la organización utilizando reuniones de trabajo/equipo y herramientas digitales como medios para transmitir información de utilidad para cada nivel.
- 2- Capacitar líderes coach con el propósito de brindarle las herramientas necesarias para ser considerado y reconocido como referente del grupo dirigiendo su accionar hacia los objetivos de la empresa.
- 3- Revisar y reestructurar el organigrama, con la intención de reflejar los nuevos roles que se definen, los sectores, las relaciones jerárquicas y los responsables de cada área.

### **Alcance**

En el análisis del caso Man-Ser S.R.L, respecto del alcance del contenido, se tratan temáticas relacionadas a Recursos Humanos como ser: capacitación de los empleados, plan de comunicación interna y reestructuración del organigrama. En lo que respecta al alcance temporal, se propone a la Dirección/Gerencia de la empresa en análisis, desarrollar las mejoras sugeridas desde Enero 2021 a Junio 2021, y el alcance geográfico del proyecto será en las instalaciones de la empresa Man-Ser S.R.L, ubicada en la Ciudad de Córdoba, en barrio San Pedro, en la calle 2 de Septiembre 4724.

### **Acciones a Desarrollar**

Con la intención de materializar el objetivo general del presente trabajo, en este apartado, se expondrán y tratarán acciones vinculadas a los objetivos específicos. Las mismas consisten en: revisión y reestructuración del organigrama, diseño e implementación de un plan de comunicación interna, y detección y capacitación de líderes coach.

**Diseñar un Plan de Comunicación Interna para Toda la Organización.**

Con la intención de lograr fluidez y oportunidad en la información que circula en la organización para la toma de decisiones, realización de tareas y noticiar a los empleados de situaciones/novedades, se propone realizar esta acción.

### ***Encuesta Sobre Comunicación.***

La intención es conocer la opinión de los empleados sobre la comunicación interna de la empresa, y el grado de conformidad respecto de distintos aspectos relacionados con la información, como ser: disponibilidad, acceso, conocimiento, eficiencia, entre otras. La encuesta cuenta con 9 preguntas cerradas y un espacio para incluir sugerencias. Ver en Anexo 2.

- Tiempo de desarrollo: Las encuestas se realizarán durante el mes de Enero 2021. Esta acción propuesta estará a cargo del sector Calidad, debido a que el sector de RRHH, a la fecha en que se propone realizar la acción, estará en periodo de formación.
- Costo de la actividad: Estarán compuestos por artículos de librería (\$ 180 de impresiones y \$288 de biromes) y un buzón/urna (\$1.300), que suman un total de \$1.768.-
- Recursos involucrados: 1- Impresión física de las encuestas; 2- Biromes, 3- Buzón urna de fibrofácil donde entregar las encuestas, 4- Espacio físico para colocar el buzón.

### ***Reuniones quincenales de Jefes, Gerentes y Directivos***

La utilización de esta herramienta, tiene como finalidad dos cuestiones fundamentales para la comunicación interna, 1- que la cumbre de la empresa pueda compartir información los líderes de sector, en el mismo momento y presentar debates, acercar consultas y recibir sugerencias para trabajar en conjunto; 2- que cada Jefe pueda compartir cuestiones asociadas a su sector (novedades, inquietudes, mejoras, consultas, entre otras) relacionando las tareas/funciones de cada sector y derivando el individualismo. Así, se logra presentar a los jefes una visión holística de la empresa. Ver Anexo 3,4 y 5.

- Tiempo de desarrollo: las reuniones se comenzaran a implementar una vez cubiertas las nuevas vacantes y los ascensos de personal., se estima que podrían comenzar en Febrero 2021. Dichos encuentros tendrán días fijos, el 2do y 4to miércoles de cada mes. La intención de estas reuniones, es que se mantengan en el tiempo, y que sean parte de la rutina de los involucrados.



- Costo de la actividad: los mismos están compuestos por los artículos de librería necesarios para la implementación de las reuniones, suman un total (mensual) de \$300 y (por única vez) \$2.650.-
- Recursos involucrados: 1-Pizarra para la sala de reuniones, 2-Fibrones/marcadores para la pizarra: negro, verde y rojo, 3- Borrador para pizarra, 4- Hojas (resma) como anotador, 5- Biromes.

### ***Desayunos mensuales productivos de área/equipos de trabajo***

La finalidad de esta acción es generar un espacio de dialogo más relajado entre el jefe y su equipo de trabajo, aumentando la confianza del grupo de trabajo, compartiendo información de interés para el equipo y reafirmando la consciencia en las acciones que realizan. Este tipo de reuniones laborales son un recurso que permiten, desde un ambiente distendido, monitorear, dar seguimiento, controlar y detectar posibles mejoras en los equipos de trabajo, ya que son reuniones dinámicas y de escucha activa.

- Tiempo de desarrollo: las reuniones se comenzaran a implementar una vez cubiertas las nuevas vacantes y los ascensos de personal, se estima comenzar en Febrero 2021. Dichos encuentros tendrán días fijos, el 3er miércoles de cada mes. Ver Anexo 3,4 y 5.
- Costo de la actividad: están compuestos por los artículos de librería necesarios para la implementación de las reuniones, suman un total (mensual) de \$630 y servicio de catering (mensual) \$7.300.-
- Recursos involucrados: 1- Catering, 2- Pizarra para la sala de reuniones, 3- Fibrones/marcadores para la pizarra: negro, verde y rojo, 4- Fibras, 5- Borrador para pizarra, 6- Pos-it para las reuniones, 7-Afiches, 8- Biromes, 9- Hojas, 10- Espacio para realizar las reuniones.

### ***Intranet de la organización***

La implementación de una red interna de la empresa, permite el acceso inmediato y rápida difusión de la información por parte de todos los colaboradores, logrando optimizar el trabajo y las decisiones, mejorando así la productividad. Esta herramienta tecnológica le permitirá compartir, tanto los empleados como los directivos/gerentes, noticias de interés, convenciones, actividades/agenda de la empresa, logros, capacitaciones, novedades del personal, proyectos, sorteos para el personal, entre otros. Es una herramienta de comunicación que debe mantenerse actualizada. Ver Anexo 7.

- Tiempo de desarrollo: durante los meses de Enero 2021 y Febrero 2021 se desarrollara Intranet, con la intención que esté operativa para Marzo 2021.
- Costo de la actividad: el costo corresponde al desarrollo de la tecnología, que en caso de contratación externa a la empresa, sería de \$52.000.-
- Recursos involucrados: 1- Equipo técnico para desarrollar la herramienta tecnológica: Intranet, 2- Internet, 3- Computadora.

### **Capacitar Lideres Coach para la Organización**

Esta acción está destinada a capacitar los líderes para los equipos de trabajo. Se sugiere terciarizar la tarea con una empresa que tenga el know-how de este tipo de capacitaciones (consultora). La capacitación tiene como objetivo brindar herramientas a quienes la reciban, para conducir y orientar a sus equipos hacia los objetivos empresariales. Ver Anexo 6

- Tiempo de desarrollo: La fecha de inicio de la capacitación sería en Marzo 2021, cuando estén cubiertos todos los puestos nuevos y vacantes. Ver Anexo 6.
- Costo de la actividad: el costo por hora de la consultora es de \$2.000, sumando un total de \$96.000 por las 8 jornadas. El valor incluye el material de capacitación. Otro costo son los coffebreak y almuerzos de los 8 encuentros, por un valor total de \$ 64.320.
- Recursos involucrados: 1- Coffebreak y almuerzo para la capacitación, 2- Computadora, 3- Proyector, 4- Pizarra, 5- Fibrones para pizarra, 6- Consultora externa

### **Revisión y Restructuración del Organigrama.**

La Gerencia será dividida en dos, creando una Gerencia Administrativa liderada por Melina y una Gerencia De Producción a cargo de Julián. De esta manera, se estructura un organigrama que parte de esta asignación de puestos jerárquicos, para desprender de cada una de ellas, los sectores por afinidad. Ver Anexo 1.

- I. Gerencia Administrativa, con Melina Mansilla como responsable, estará integrada por los siguientes sectores:
  - a. Ventas de Productos: el responsable del sector tiene que tener conocimientos de los productos que ofrece la empresa, que tienen características y especificaciones particulares y técnicas. Es por este motivo, que se sugiere realizar una búsqueda interna de los vendedores, para que conozcan los productos que se ofrecen, y también, conozcan el mercado, los valores y forma de trabajo de la empresa, y sus clientes y proveedores.

- El vendedor que sea promovido a responsable del sector no continuará con la tarea de venta del sector, y deberá reorganizar la cartera de clientes que se atienden entre las personas que componen se área.
- b. Ventas de Servicios: quien lidere este sector, se sugiere que surja de una búsqueda interna en la empresa, pudiendo cubrir la vacante con un vendedor de servicios, que tenga los conocimientos técnicos necesarios para asesorar a los clientes. Así mismo, será necesario asignar un vendedor de productos a este sector, para que pueda realizar/ayudar con las tareas operativas, quien solo necesitará capacitarse en las especificaciones de cada servicio para poder asesorar al cliente.
  - c. Compras: respecto de este sector, se sugiere, que continúe Marcos Palmerín que tiene conocimiento de la tarea.
  - d. Recursos Humanos: se sugiere que se realice una búsqueda externa de personal para la vacante Jefe de RRHH. El profesional que sea incorporado podrá compartir sus conocimientos y experiencias adquiridos de trabajos anteriores para enriquecer la empresa con nuevas herramientas.
  - e. Marketing: se aconseja crear un nuevo sector destinado a Marketing y dotarlo de personal idóneo/especializado en dicho rubro. Se sugiere realizar una búsqueda externa de personal, formado un equipo de trabajo con un Jefe de Marketing, que tenga experiencia en este cargo para poder aplicarlo a la empresa; y una persona que dependa de él y pueda darle soporte en tareas operativas.
- II. Gerencia de Producción: está gerencia estará liderada por Julián Mansilla, quien tendrá a su cargo los siguientes sectores: Diseño, Calidad, Producción y Mantenimiento, y Limpieza.
- a. Diseño: se propone no realizar modificaciones de reestructuración para este sector. Continuará liderado por Adolfo y seguirá dividido internamente en: Diseñadores y Cad/Cam. El subarea Diseñadores, estará liderado por Lucas Gadan, que reportará a Adolfo (quien estará abocado a la coordinación).
  - b. Calidad: se propone continuar con el sector sin realizar modificaciones. A raíz de que, Marcelo Borsini no continuará con el rol de RRHH que será cubierto con una búsqueda externa, podrá dedicarse al sector de Calidad tiempo completo.
  - c. Producción: al momento estaba formado por 4 (cuatro) subsectores: Gestión de OT, Activación y seguimiento de OT, Sector Operativo, y Limpieza. Se sugiere, para reestructurar este sector: 1- No realizar modificaciones en el subsector Activación y

Seguimiento de OT, continuara a cargo de Jorge. 2- Asignar a un Jefe de Gestión de OT y un Jefe Operativo. Respecto del subarea Gestión OT, la intención es desafectar a Julián de esa actividad y que pueda dedicarse a gerenciar los sectores que tiene a su cargo. Se realizará una búsqueda interna para evaluar quién es el candidato con mayor conocimiento y calificación para ocupar la vacante. 3- El subsector Limpieza, dejará de depender de Producción. 4- Se creará el subsector de Manteamiento, que requerirá de una búsqueda interna para identificar una persona que pueda liderarlo.

- d. Limpieza: se creará un nuevo sector, que dependerá de la Gerencia de Producción. Se deberá asignar un responsable con conocimiento de las tareas, y que trabaje en forma conjunta con todos los sectores, para poder darles soporte, ya que no solo se encargará de la limpieza del taller, sino que también de los espacios comunes y los espacios de oficina. Se sugiere realizar una búsqueda interna para cubrir la vacante de Jefe de sector.
- Tiempo de desarrollo: Se propone realizar estas acciones de ascenso y reasignación de personal durante el mes de Enero 2021 y para la incorporación de personal realizarlo durante Enero 2021 y Febrero 2021.
  - Costos de la actividad: Los costos están conformados por: 1- Pizarra física: \$800, 2- Puesto con computadora \$85.000, 3- Reasignación, ascenso y búsqueda de personal (Ver Anexo 8)
  - Recursos involucrados: 1- Pizarra física, 2- Puesto con computadora para ingresar a intranet.

#### *Medición de la Propuesta - Marco Temporal*

A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt con la cronología propuesta para las acciones presentadas. En la parte del cuadro superior se pueden visualizar los meses de referencia, y en la parte inferior las semanas (en números).

| Diagrama de Gantt para Propuesta de Implementación-Man-Ser. 1er semestre de 2021 |   |       |         |       |       |      |       |
|--|---|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| Acciones a Desarrollar   |   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
| 1- Revisión y restructuración del Organigrama.                                   | Acciones de ascenso y reasignación de personal        | ■     |         |       |       |      |       |
|  | Incorporación de personal realizarlo durante          | ■     | ■       |       |       |      |       |
| 2- Diseñar e implementar un plan de comunicación                                 | Encuesta sobre comunicación                           | ■     |         |       |       |      |       |
|  | Reuniones quincenales de Jefes, Gerentes y Directivos |       | ■       | ■     | ■     | ■    | ■     |

| Diagrama de Gantt para Propuesta de Implementación-Man-Ser. 1er semestre de 2021 |  | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| interna para toda la organización.   | Desayunos mensuales productivos de área/equipos de trabajo |       |         |       |       |      |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | Intranet de la organización                                |       |         |       |       |      |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3- Detectar y capacitar líderes coach para la organización                       |  |       |         |       |       |      |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  |  | 1     | 2       | 3     | 4     | 1    | 2     | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Tabla 1: Elaboración propia.

### Medición de la Propuesta - Impacto de la Implementación/ROI

A continuación, se presenta un análisis de los beneficios y costos de implementación que representaran las acciones propuestas.

| ROI implementación Propuesta Enero 2021 a Diciembre 2021                         |  |          |                |              |
|--|--|----------|----------------|--------------|
| Costos Anuales de los Proyectos  |  | Cantidad | Valor Unitario | Valor anual  |
| Reorganización del Organigrama   | Ingreso Jefe RRHH  | 1        | \$ 80.000      | \$ 1.040.000 |
|  | Ingreso Jefe Marketing                                   | 1        | \$ 70.000      | \$ 910.000   |
|  | Ingreso Asistente RRHH                                   | 1        | \$ 45.000      | \$ 585.000   |
|  | Ingreso Asistente Marketing                              | 1        | \$ 45.000      | \$ 585.000   |
|  | Reasignación Vendedor de Prod a Vendedor de Serv.        | 1        | \$ 20.000      | \$ 260.000   |
|  | Ascenso Jefe de Limpieza                                 | 1        | \$ 25.000      | \$ 325.000   |
|  | Ascenso Jefe de Gestión OT                               | 1        | \$ 25.000      | \$ 325.000   |
|  | Ascenso Jefe Operativo                                   | 1        | \$ 25.000      | \$ 325.000   |
|  | Pizarra  | 1        | \$ 800         | \$ 800       |
|  | Puesto con computadora                                   | 1        | \$ 85.000      | \$ 85.000    |
|  | Ascensos Gerencia Administrativa                         | 1        | \$ 40.000      | \$ 40.000    |
|  | Ascensos Gerencia de Producción                          | 1        | \$ 40.000      | \$ 40.000    |
|  | Consultora   | 1        | \$ 360.000     | \$ 360.000   |
| Diseñar e implementar un plan de comunicación interna para toda la organización. | Impresión física de las encuestas                        | 36       | \$ 5           | \$ 180       |
|  | Biromes  | 36       | \$ 8           | \$ 288       |
|  | Buzón urna de fibrofácil                                 | 1        | \$ 1.300       | \$ 1.300     |
|  | Pizarra para la sala de reuniones                        | 1        | \$ 4.600       | \$ 4.600     |
|  | Fibrones/marcadores para la pizarra: negro, verde y rojo | 15       | \$ 150         | \$ 2.250     |
|  | Borrador para pizarra                                    | 2        | \$ 150         | \$ 300       |
|  | Hojas (resma) para utilizar como anotador                | 10       | \$ 300         | \$ 3.000     |
|  | Biromes  | 200      | \$ 8           | \$ 1.600     |
|  | Catering   | 12       | \$ 7.300       | \$ 87.600    |
|  | Fibras   | 30       | \$ 12          | \$ 360       |
| Pos-it para las reuniones  | 20   | \$ 145   | \$ 2.900       |              |

| <b>ROI implementación Propuesta Enero 2021 a Diciembre 2021</b> |                                 |                 |                       |                     |
|---|---------------------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Costos Anuales de los Proyectos</b>                          |                                 | <b>Cantidad</b> | <b>Valor Unitario</b> | <b>Valor anual</b>  |
|   | Afiches                         | 20              | \$ 25                 | \$ 500              |
|   | Desarrollo de Intranet          | 1               | \$ 52.000             | \$ 52.000           |
| Detectar y capacitar líderes coach para la organización         | Consultora capacitación         | 1               | \$ 86.400             | \$ 86.400           |
|   | Coffebreak para la capacitación | 8               | \$ 1.800              | \$ 14.400           |
|   | Almuerzos para la capacitación  | 8               | \$ 6.240              | \$ 49.920           |
| <b>Total Costo</b>  |                                 |                 | <b>\$ 1.021.243</b>   | <b>\$ 5.188.398</b> |

Tabla 2: Elaboración propia, con datos extraídos de la Planilla financiera 2018 de Man-Ser

Se utiliza para el análisis, la fórmula de ROI, con el objetivo de cuantificar y definir si el proyecto es rentable.

| <b>Resultado Final e Inflación</b>           |                             |                  |                                      |
|--|-----------------------------|------------------|--------------------------------------|
| <b>Concepto</b>                              | <b>Resultado Final 2018</b> | <b>Inflación</b> | <b>Resultado Final con Inflación</b> |
| Resultado Final                              | \$ 13.118.036               |                  |                                      |
| Inflación Acumulado Anual 2019               |                             | 53,80%           | \$ 20.175.540                        |
| Inflación Parcial de Enero a Septiembre 2020 |                             | 22,30%           | \$ 24.674.685                        |

Tabla 3: Elaboración propia. Resultado Final e Inflación.

|             |   |  |             |
|-------------|---|--|-------------|
| <b>ROI:</b> | $\frac{\text{Beneficio que se espera obtener} - \text{Costo de implementación}}{\text{Costo de implementación}} \times 100 =$ | $\frac{\$24.674.685 - \$5.188.398}{\$5.188.398} =$ | <b>376%</b> |
|-------------|---|--|-------------|

Tabla 4: Elaboración propia. Fórmula de ROI

Los datos para el cálculo del ROI son estimativos. Los mismos fueron obtenidos de fuentes oficiales como Indec y de planillas con información financiera de la Empresa en análisis. El ROI arroja un resultado de 376%, lo que refleja que las propuestas presentadas son rentables y presentan un retorno interesante. Por tal motivo, se sugiere avanzar con la implementación de las acciones.

## Conclusiones

La conclusión del presente análisis de caso, es que las mejoras que se proponen para la empresa, tienen la intención de brindar una solución integral para las problemáticas detectadas.

Si la organización Man-Ser S.R.L aplica las acciones sugeridas de manera organizada y sistemática, logrará otorgar herramientas a los mandos medios para que puedan gestionar sus equipos de trabajo; compartiendo y recibiendo información a través de reuniones/encuentros y permitiendo que la Gerencia descentralice y delegue gestiones de carácter táctico, avocándose a cuestiones estratégicas. Estos cambios producen modificaciones en la estructura de la empresa, que deben reflejarse en su organigrama. En función de lo mencionado, Man-Ser S.R.L cuenta con las herramientas y condiciones necesarias para aplicar las propuestas que se detallan en este análisis, y de esta manera, mejorar su comunicación, liderazgo y proceso de decisión organizacional.

Respecto al análisis de las acciones a implementar, se puede concluir a través de la utilización de la herramienta ROI, el cual arroja un valor de 376%, que es conveniente para la empresa llevarlas adelante porque el ratio es positivo, lo que indica que el proyecto es rentable.

### ***Recomendaciones***

A raíz del análisis del caso se sugiere, una vez implementadas las acciones propuestas, considerar, evaluar e incorporar mejoras para los siguientes temas:

- a. Herramientas digitales de comunicación interna: para continuar trabajando la comunicación dentro de la organización, se propone que se utilicen nuevas herramientas digitales como chat interno para la comunicación entre el personal y/o aplicaciones móviles/redes sociales corporativas que fomente la colaboración de un equipo de trabajo (una App que permita al líder del sector, publicar información, ideas, proyectos y que los integrantes del equipo puedan comentar, opinar y votar sobre cada una de ellas. De esta manera el referente del sector, puede obtener información sobre la opinión, visión y sugerencia de sus colaboradores en los temas planteados).
- b. Capacitaciones al personal: para continuar trabajando este punto dentro de la empresa, se propone relevar las necesidades de capacitación que sugieren y detectan los empleados de la empresa, de acuerdo a sus funciones e interés. Se podrían realizar encuestas trimestrales sobre el tema, y en relación a las respuestas de los empleados, identificar, coordinar y gestionar capacitaciones para los interesados. A su vez, el sector de RRHH puede proponer

un plan de capacitación organización anual compuesto por capacitaciones obligatorias (relacionadas con el puesto de trabajo y que se consideran necesarias para desarrollarlo) y opcionales (con convocatoria abierta para que participen los empleados que tengan interés en el caso).

- c. Jornadas de empleados: para fomentar la comunicación intersectorial, se proponen implementar jornadas para empleados, generando a través de espacios lúdicos y de recreación, dialogo entre los participantes logrando así, que conozcan: tareas, problemáticas, datos, logros de los demás sectores. De esta manera, se tendrá una visión holística de la empresa, entendiendo que la acción de cada empleado, está vinculada y afecta la de los demás.
- d. Revisión de procesos internos: a raíz de los cambios sugeridos en la estructura/organigrama de la empresa, se propone revisar los procesos de la empresa, para verificar que se ajusten a las modificaciones recomendadas. Por ejemplo, considerar: niveles de autorización, toma de decisiones, controles cruzados, funciones congruentes al puesto de trabajo, documentación sectores e intersectorial, entre otros.

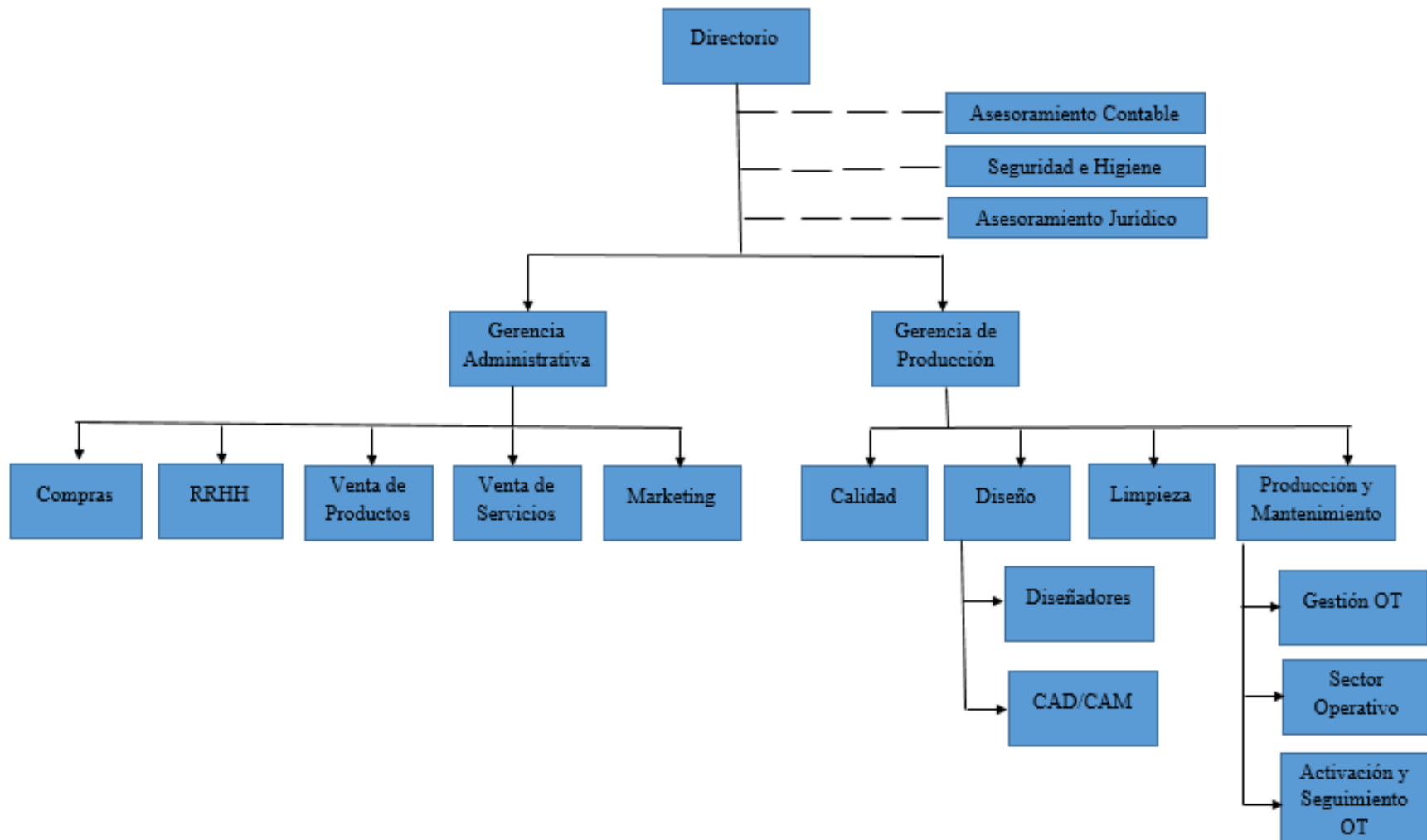


## Bibliografía

- Abarca, N. (2013). *El líder como coach*. Aguilar .
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la empresa. Claves y desafíos*. Valencia: Wolters Kluwer España.
- Cortina, M. y. (2017). *Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleador*. Granica.
- De Castro, A. (2017). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. España: Verbum.
- Dodero, S. (2020). *El método EFE: Empresas Familiares Exitosas*. El Ateneo.
- Griffin, R. W. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. México: Argraph.
- Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Deusto.
- Suarez, A. (2014). *¿Qué es el Coaching?* . Alfonso Suárez.
- Trevinyo Rodríguez Rosa, N. (2010). *Empresas Familiares*. México: Visión Latinoamericana Pearson.
- ADIMRA(s.f). “Medio Ambiente: Un servicio de ADIMRA”. Recuperado de: <https://www.adimra.org.ar/servicios/medio-ambiente>
- INDEC(s.f). Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEC (s.f). Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_10\\_20A322C9F642.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_20A322C9F642.pdf)
- Man-Ser S.R.L(s.f). Recuperado de: <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Memo Política, Economía y Poder (3 de Mayo de 2020). “La producción metalúrgica cayó 22,5% interanual en marzo”. Recuperado de: <https://www.memo.com.ar/economia/la-produccion-metalurgica-cayo-22-5-interanual-en-marzo>
- ONU (19 de Junio de 2020). “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>

## Anexos

### Anexo 1: Propuesta Modelo de Organigrama nuevo para Man-Ser



## *Anexo 2. Encuesta sobre comunicación interna*

Los invitamos a responder la siguiente encuesta sobre la comunicación interna de la empresa, con la intención de conocer sus opiniones y visiones, analizarlas en forma integral e introducir mejoras.

Las respuestas son de carácter confidencial.

- 1- ¿Cuento con toda la información necesaria al momento de realizar mi tarea?
  - Nunca
  - A veces
  - Siempre
- 2- ¿Cuándo ingrese a la empresa me explicaron donde obtener información para realizar mi tarea?
  - Si
  - No
- 3- ¿Considero que los canales que se utilizan para comunicar información de la empresa son correctos?
  - Nunca
  - A veces
  - Siempre
- 4- ¿Considero que los canales de comunicación se podrían mejorar?
  - Si
  - No
- 5- ¿Mis superiores comparten información en tiempo y forma?
  - Si
  - No
- 6- ¿Contar con información es fundamental para mi buen desempeño?
  - Si

- No

7- ¿He tomado decisiones erróneas por no tener información?

- Si

- No

8- ¿Cuándo tengo inquietudes sobre alguna situación/tarea conozco donde obtener información para resolverla?

- Si

- No

9- ¿Cuándo tengo inquietudes sobre alguna situación/tarea conozco a quién consultarle para resolverla?

- Si

- No

Sugerencias:

### *Anexo 3: Consideraciones para reuniones de trabajo efectivas*

Las reuniones periódicas entre los equipos de trabajo, son una de las herramientas de comunicación interna más utilizadas en las empresas. Es de vital importancia, considerar algunas cuestiones para poder gestionarlas de manera eficaz y lograr reuniones efectivas.

Algunas consideraciones para obtener reuniones efectivas son:

- Enviar con anticipación, la convocatoria a todos los asistentes involucrados en la reunión, indicando día, horario, duración y lugar de la misma y solicitando confirmación.
- Enviar el orden del día a los asistentes, para que conozcan los temas a trabajar y solicitar que acerquen por el mismo medio, aquellas cuestiones que deseen incluir, indicando el plazo para enviarlas (hasta el día anterior a la reunión, para poder incluirlas en el orden del día)
- Definir y comunicar el objetivo de la reunión para que los involucrados lo conozcan y puedan enfocar sus temas, debates e inquietudes hacia el mismo.
- Organizar la reunión de acuerdo a la duración de la misma, es decir, asignar a cada tema un tiempo para ser tratado, de manera tal que se cumpla con la orden del día, y cada punto de la misma, pueda ser trabajado de acuerdo a su importancia/urgencia.
- Asignar un moderador para la reunión, que sea el encargado de administrar el tiempo, asignar la palabra, fomentar la escucha activa y mediar en los conflictos que puedan surgir.
- Asignar una persona encargada de registrar lo que sucede en la reunión, a través de una minuta, y una vez finalizo el encuentro, redactarla y enviarla a los asistentes.

#### *Anexo 4: Minuta de reunión*

Los puntos a incluir/registrar en la minuta de cada reunión, son:

- Fecha de la reunión
- Hora de inicio y hora de finalización
- Nombre, cargo y firma de los involucrados en la reunión
- Temas tratados/Orden del día
- Revisión temas pendientes de la reunión anterior
- Nuevos temas a tratar
- Compromisos asumidos de la reunión: Ítem, Asunto, Responsable, Fecha de Cumplimiento, Cumplido: Si o No
- Observaciones

Una vez finalizada la reunión, se deberá volcar la información de la misma y compartir vía mail con todos los involucrados. A su vez, se podrá agregar un link de Intranet (herramienta que se propuso desarrollar), donde se describan, detallen y compartan cuestiones propias de las reuniones, que pueden ser de interés para los involucrados, como ser:

- ¿Qué es y cómo lograr reuniones eficientes?
- La importancia y utilidad de las reuniones
- ¿Cuál es el rol de un moderador?
- Dificultades para una reunión efectiva
- Escucha activa en las reunión de trabajo
- La importancia de planificar la reunión de trabajo
- La importancia de conocer la orden del día

### *Anexo 5: Reglamento de reuniones*

#### Objetivo de las reuniones:

- Mejorar la comunicación entre los sectores
- Compartir información de interés de los sectores
- Evaluar si se están alcanzando los objetivos
- Compartir inquietudes y novedades

#### Características de las reuniones:

- Las reuniones de Jefes y Gerencia/Directorio se realizarán con una frecuencia quincenal, estableciéndose el 2do y 4to miércoles de cada mes, como día fijo para los encuentros. El lugar donde se realizarán las reuniones, será en la sala de reuniones.
- Los desayunos por áreas/equipos de trabajo se realizarán con una frecuencia mensual. Se establece el 3er miércoles de cada mes, como día fijo, para realizar los encuentros. El lugar donde se realizarán las reuniones, será en la sala de reuniones.
- El sector referente de esta acción es RRHH, que se encargará de realizar las gestiones relacionadas a las reuniones: 1- Enviar un mail el primer día de la semana, recordando: día, hora y lugar de la reunión, orden del día, pendientes a revisar y observaciones. Cada involucrado podrá responder el mail proponiendo temas a trabajar. 2- Ser moderador de la reunión y velar por la escucha entre los involucrados, administrar el tiempo y los temas a trabajar en la reunión.

En ambos casos, las reuniones se caracterizarán por desarrollarse en un ambiente sin ruidos que puedan dificultar la comunicación entre los participantes y con los involucrados sentados alrededor de una mesa.

Durante la reunión, habrá un moderador y una persona encargada de completar la minuta (que luego será compartida).

Los temas a trabajar durante la reunión, estarán listados en el orden del día, y aquellos que surjan durante el encuentro, se registrarán como “Observaciones” que serán tratado/s en caso que sobre tiempo, o se agendarán la próxima reunión.

Respecto de la participación de los involucrados en las reuniones, será de carácter obligatorio (tanto en los desayunos de equipo como en las reuniones de Jefes y Gerentes/Directivo). En caso que una persona no pueda asistir, deberá informarlo a su

superior, justificando el motivo de la inasistencia. Las reuniones son más efectivas si participan todo el personal involucrado, para tener la visión de cada uno y poder debatir, proponer y llegar a acuerdos en grupo.

Durante las reuniones, se utilizarán distintos elementos (afiches, pizarra, cuadernos, etc.) de acuerdo a los temas trabajados y a las consignas propuestas que se planificarán con anticipación.



### *Anexo 6: Programa Integral de Capacitación para líderes de Man-Ser*

La capacitación se realizará para todos los líderes en conjunto dentro de la empresa, en un día y horario laboral establecido. La capacitación está estructurada en 8 jornadas, 2 veces por semana durante 4 semanas, con una carga horaria de 6 hs cada una, sumando un total de 48hs (se sugiere implementarla los días martes y jueves de 8hs a 14hs).

#### *Objetivo general de la capacitación*

A través del dictado del siguiente programa, se propone brindar a los participantes, un marco teórico práctico sobre el concepto/rol del líder y su importancia en el mundo empresarial, con la intención de brindarle herramientas para que pueda liderar desde una visión holística y actualizada.

#### *Objetivos específicos de la capacitación*

- Brindar las herramientas para que cada líder pueda conducir las tareas de su equipo hacia el logro de los objetivos empresariales.
- Desarrollar la capacidad de detección, análisis y resolución de problemas.
- Elaborar estrategias para llevar a cabo la toma de decisiones en un entorno complejo e inestable.
- Potenciar el rol del líder como facilitador de la gestión de los procesos de su equipo de trabajo
- Desarrollar el pensamiento integrador, creativo, flexible y adaptable
- Desarrollar el auto-conocimiento (fortalezas – debilidades – talentos – estilos - modelos);
- Comprender la importancia del trabajo en equipo
- Comunicarse efectivamente con el grupo de trabajo y entender la importancia de la colaboración e integración dentro del equipo.
- Gestionar los conflictos que surjan con visión constructiva

#### *Pilares de la capacitación*

Durante la cursada, se trabajará sobre pilares como: trabajo en equipo, colaboración, negociación, motivación, orientación a objetivos/resultados, planificación de tareas, comunicación efectiva, gestión de conflictos e integración

### *Metodología de enseñanza*

La capacitación propuesta para líderes coach, es de carácter teórico-práctico. La intención es que los líderes adquieran los conocimientos teóricos, y luego a través de actividades planteadas al finalizar cada módulo, puedan aplicarlas a la práctica, a través de consignas lúdicas individuales y/o en equipos.

### *Tiempos*

La capacitación está estructurada en 8 jornadas, 2 veces por semana durante 4 semanas, con una carga horaria de 6 hs cada una, sumando un total de 48hs (se sugiere implementarla los días martes y jueves de 8hs a 14hs).

### *Cronograma:*

- 1er Jornada/Módulo - INTRODUCCIÓN: Concepto de Líder y Liderazgo. Importancia del Líder. Ser Líder o Liderar. Líder vs Jefe. Características de un líder. Estilos de liderazgo. Implicancias del liderazgo. Herramientas de coaching aplicadas al liderazgo. Gestión de procesos y toma de decisiones.
- 2da Jornada/Módulo – COLABORACIÓN: Concepto de Colaboración. Importancia de la colaboración y la confianza en el equipo. Cómo fomentar la cooperación y participación. Cómo trabajar la competencia en los grupos. Pautas para la convivencia y comunicación en el equipo de trabajo.
- 3er Jornada/Módulo – GESTION DE CONFLICTOS: Definición de conflicto... Concepto de gestión de conflictos. Cómo identificar un conflicto Técnicas para la resolución de conflictos. Estilos de gestión y resolución de conflictos. Gestión de personas conflictivas.

- 4ta Jornada/Módulo – COMUNICACIÓN: Definición de comunicación. Importancia y rol de la comunicación en la organización. Características de la comunicación. Tipos de comunicación. Dificultades, limitantes y errores en la comunicación. Escucha activa. El lenguaje verbal y no verbal. La importancia de la retroalimentación en la comunicación.
- 5ta Jornada/Módulo – CONTEXTO/CAMBIO: Definición de cambios y contexto. La importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad. El contexto: su influencia y su impacto. Gestión del cambio. Procesos de cambio. Efectos del cambio. Resistencia al cambio.
- 6ta Jornada/Módulo – TRABAJO EN EQUIPO: ¿Qué es un equipo? Características de un equipo de trabajo. Tipos de equipos de trabajo. Consideraciones claves para los equipos de trabajo. Diferencia entre equipo y grupo. Pensamiento individual vs pensamiento grupal. La diversidad en los equipos de trabajo: respeto y sinergia. Los roles en los equipos de trabajo. La función del líder en la formación y gestión de equipos de trabajo.
- 7ma Jornada/Módulo – MOTIVACIÓN: Concepto de motivación. Tipos de motivación. Teorías de la motivación. Escalas de motivación y necesidades de los empleados. El rol del líder en la motivación del equipo de trabajo. La importancia de la motivación de los empleados.
- 8va Jornada/Módulo – DELEGAR: Definición de delegar. Tipo de delegación. Liderazgo y delegación. Delegar responsabilidades sin perder el control. ¿En quién delegar? El arte de aprender a delegar.

*Anexo 7: Intranet – Consideraciones para su uso*

1. **Diseño funcional e intuitivo:** es de vital importancia, que los empleados de la empresa, utilicen Intranet como una herramienta más de trabajo. Para ello, es necesario que la información que se expone sea clara y de fácil lectura, que sea intuitivo y funcional para su uso. De esa manera, los usuarios se sentirán familiarizados con la herramienta y no dejarán de utilizarla. Para el desarrollo de Intranet, es necesario que la empresa que se encargue del desarrollo, entienda la cultura de la empresa, las necesidades de comunicación y de diseño y que brinden una herramienta digital acorde a las necesidades planteadas y que se adapte a cualquier dispositivo para que los usuarios puedan decidir desde dónde y en qué momento acceder a Intranet.
2. **Agenda de empleados:** Intranet se puede utilizar como una herramienta de información de toda la empresa, ofreciendo por ejemplo, la base de datos de los empleados: nombre, teléfono, mail, puesto, foto, fecha de cumpleaños, entre otros. Mientras más información contenga Intranet, más útil y necesario puede volverse para el desarrollo de las tareas diarias.
3. **Calendario de eventos:** una opción de Intranet, es utilizarlo para comunicar eventos de la empresa y/o de los empleados que forman la misma. Es una estrategia interesante para reemplazar los envíos de mails e invitar a los usuarios de Intranet a ingresar para informarse de cuestiones como: cumpleaños, casamientos, próximos eventos, nacimientos, ascensos, entre otros.
4. **Repositorio de documentación:** Intranet puede emplearse para brindar toda la documentación a compartir en la organización, ejemplo: perfiles de puesto, manuales de trabajo, organigrama, visión, misión, objetivos, entre otros. De esta manera, los empleados pueden acceder a los documentos actualizados en cualquier momento realizando búsquedas de un tema en específico. Intranet es una herramienta en la cual se podrá compartir: textos, fotos, imágenes y videos, siempre considerando que sean de interés laboral.
5. **Autogestión en Intranet:** la herramienta digital se puede utilizar para que los empleados accedan, descarguen, completen y envíen formularos que se utilizan en la

empresa por ese medio, ejemplo: formularios de ausencias (por enfermedad, día de estudio, etc.), recibos de sueldos, planilla de viáticos, entre otros.

*Anexo 8: Costos de Reasignación, Ascensos y Búsqueda de Personal*

- Reasignación de personal: se le incorporará un premio de \$20.000 al sueldo que estaba percibiendo
- Ascensos de personal: en el caso de los responsables de sector, se abonará un valor adicional al sueldo actual de \$25.000 y para las Gerencias, como ser Gerencia Administrativa y Gerencia de Producción, se abonará un adicional al sueldo actual de \$40.000
- Búsqueda e incorporaciones de personal: se contratará a una empresa especializada en consultoría de Recursos Humanos (ubicada en Córdoba) para que reclute el personal de las áreas que tienen vacantes como Marketing y Recursos Humanos. El importe que cobra la consultora para ofrecer sus servicios, es de 1,5 sueldos de cada persona que se contrata. En el caso del sector Recursos Humanos se abonará un sueldo de \$90.000 al Líder de sector y \$40.000 a su colaborador. En el caso del sector Marketing, se abonará un sueldo de \$80.000 al Líder de sector y \$48.000 a su colaborador.