

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



Reporte de Caso

**“Comunicación Interna y formación de líderes coach en la empresa**

**Man-Ser S.R.L.”**

Alumna: Wegierski, Gabriela Inés

D.N.I: 32.095.901

Legajo: VRHU18302

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba 2021

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia, por siempre apoyarme incondicionalmente en cada una de mis decisiones e inculcarme el valor del estudio y del aprendizaje para el logro de mis metas.

Agradezco a mi pareja por su apoyo y acompañamiento a lo largo de mi carrera.

Y agradezco a la Universidad por darme la oportunidad de estudiar la carrera que tanto anhelaba.

Hoy transito esta última etapa de mi Trabajo Final de Graduación y de mi Formación Académica con gran orgullo y felicidad por cada meta lograda. Me siento bendecida.

Doy Gracias...

**28 de Noviembre, Santa Cruz, 2021**

**Gabriela Inés Wegierski**

## Resumen

El siguiente reporte de caso se realizó sobre la metalúrgica Man - Ser, ubicada en la provincia de Córdoba, en el barrio San Pedro Nolasco. Es una empresa de gran trayectoria en el rubro, que se dedica a comercializar bienes y servicios industriales.

En consecuencia, se realizó un análisis de situación del contexto y un diagnóstico de la empresa que demostraron que Man - Ser presentaba problemáticas de centralización en la toma de decisiones y falta de delegación de responsabilidades en los mandos medios para conducir las actividades de sus equipos de trabajo. Asimismo carecía de una estrategia de comunicación interna y utilizaba solo medios tradicionales de comunicación, lo que generaba que los flujos de información necesarios para obtener una retroalimentación entre las áreas se encontrarán obstaculizados para el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Por esta razón se intentó dar respuesta a la necesidad detectada y se formuló un plan de acción con el objetivo de gestionar estrategias de comunicación y un plan de capacitación en liderazgo coach para mandos medios en pos de obtener un 9 % de incremento en la rentabilidad de la empresa.

Por lo anteriormente mencionado, se expuso la relevancia de gestionar la comunicación interna en la empresa, dado que una correcta gestión en los flujos de comunicación condujo al buen funcionamiento de la organización y al logro de los objetivos empresariales. Como así también se fomentó el desarrollo de sus colaboradores capacitando a sus mandos medios en liderazgo coach y de esta manera los líderes de grupo obtuvieron las competencias necesarias para conducir a sus equipos de trabajo hacía la consecución de las metas y objetivos propuestos por la organización, logrando obtener un incremento del 9 % en su rentabilidad.

*Palabras claves:* Comunicación Interna, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Inducción, Liderazgo coach.

## **Abstract**

The following case report was made on the Man - Ser metallurgical company, located in the province of Córdoba, in the San Pedro Nolasco neighborhood. It is a company with a long history in the field, which is dedicated to commercializing industrial goods and services.

Consequently, an analysis of the situation of the context and a diagnosis of the company was carried out, which showed that Man - Ser presented problems of centralization in decision-making and lack of delegation of responsibilities in middle management to conduct the activities of its management teams job.

Likewise, it lacked an internal communication strategy and used only traditional means of communication, which meant that the information flows necessary to obtain feedback between the areas will be hampered to achieve the objectives proposed by the organization.

For this reason, an attempt was made to respond to the detected need and an action plan was formulated with the aim of managing communication strategies and a coach leadership training plan for middle managers in order to obtain a 9% increase in the profitability of the company.

For the aforementioned, the relevance of managing internal communication in the company was exposed, since proper management of communication flows led to the proper functioning of the organization and the achievement of business objectives. As well, the development of its collaborators was encouraged by training their middle managers in coach leadership and in this way the group leaders obtained the necessary competencies to lead their work teams towards the achievement of the goals and objectives proposed by the organization, achieving a 9% increase in profitability.

*Keywords:* Internal Communication, Information and Communication Technologies, Induction, Leadership Coach.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Análisis de situación</b> .....	9
<i>Macroanálisis: PESTEL</i> .....	11
<i>Microanálisis: las fuerzas de Porter</i> .....	14
<i>Diagnostico Organizacional: FODA</i> .....	16
<b>Marco teórico</b> .....	19
<i>Comunicación Interna</i> .....	19
<i>Inducción</i> .....	20
<i>Tecnologías de Información y Comunicación</i> .....	19
<i>Formación y desarrollo</i> .....	20
<i>Liderazgo Coach</i> .....	21
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	23
<b>Plan de Implementación</b> .....	25
<i>Objetivo General</i> .....	25
<i>Objetivos Específicos</i> .....	25
<i>Alcances</i> .....	25
<i>Gestión de canales de comunicación interna</i> .....	25
<i>Incorporación de herramientas de comunicación interna adaptadas a las Tics</i> .....	27
<i>Plan de capacitación en liderazgo coach</i> .....	30
<i>Marco temporal de implementación: Gantt</i> .....	31
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	32
<b>Conclusión</b> .....	34
<i>Recomendaciones</i> .....	35
<b>Bibliografía</b> .....	36
<b>Anexos</b>	
<i>Anexo 1: Manual de Inducción</i>	
<i>Anexo 2: Programa de formación en liderazgo coach</i>	

## **Introducción**

Man - Ser es una empresa nacional Argentina que se dedica a comercializar bienes y servicios industriales. Se encuentra ubicada en la Provincia de Córdoba, en el barrio San Pedro Nolasco, calle 2 de septiembre 4724.

Sus orígenes se remontan a principios de los años 90. Quien fue su fundador, el Sr. Luis Mansilla se desempeñaba como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Esta empresa al decidir tercerizar sus actividades, le otorgó a uno de sus empleados, el señor Mansilla la posibilidad de convertirse en un proveedor de la firma. Luis decidió emprender este camino realizando trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. En el año 1995 se instaló en su propia planta, y MAN-SER se convertiría en una importante empresa proveedora de grandes compañías como Volkswagen Argentina S.A y AIT S.A.

En el año 2009, los hijos del fundador, Melina y Julián Mansilla asumieron la gestión de la empresa, inaugurando años más tarde una nueva planta industrial. Ante el crecimiento de su superficie productiva decidieron apostar por la calidad de sus servicios y en el año 2014 certificaron en normas ISO 9001. Actualmente la planta cuenta con 30 empleados, comprende tres inmuebles intercomunicados, y se encuentra dividida en cuatro áreas en constante interacción.

Metalúrgica Man-Ser es una empresa que presenta una serie de deficiencias que la sitúan en una posición de desventaja respecto de la competencia. Presenta una estructura organizacional delimitada por funciones, las cuales se encuentran debidamente detalladas en su organigrama, pero aun así los responsables de tomar las decisiones son los dueños de la empresa y el jefe de producción asegurándose de cumplir con el plan productivo, quien es el encargado de coordinar el área mencionada. Esto conlleva a una sobrecarga de las responsabilidades en pocas personas y en consecuencia a una falta de agilización de los procesos y demoras en los tiempos de respuesta. Se han producido cuellos de botella, por falta de instrucción en los operarios, comunicaciones ineficientes y falta de coordinación de las áreas. Al ser una metalúrgica de larga trayectoria presenta un liderazgo formal de estilo directivo, con falta de delegación y una centralización en la toma de decisiones. El área de Recursos Humanos no se encuentra debidamente gestionada y presenta falta de profesionales que tengan las competencias necesarias para implementar los

procesos indispensables para la gestión del talento humano. Se llevan a cabo procesos de inducción formal para nuevos empleados, acerca de los lineamientos, políticas, indicación de responsables de área, su rol y función dentro de la empresa pero no existe una socialización del colaborador en la cultura, los valores y la identidad de la compañía. Los mismos, aspectos indispensables, para lograr su sentido de pertenencia con la organización. Como así también, no presenta una planificación estratégica de comunicación, tanto a un nivel interno como externo y los canales de comunicación que utiliza la empresa son medios tradicionales. Al mismo tiempo no cuentan con una estrategia de marketing, ni canales de venta y promoción externa de los productos y servicios que ofrecen. Si bien cuentan con una página web, la misma se encuentra en mantenimiento.

Distintas fuentes consultadas han destacado no sólo la relevancia de implementar estrategias de comunicación interna en las organizaciones, sino que la formación en habilidades blandas para líderes dentro de las empresas contribuye a optimizar los flujos de comunicación y al logro de objetivos compartidos. En consecuencia, Muzi Timi (2017), en su trabajo final de graduación, desarrolló una investigación exploratoria - descriptiva, en la cual se sirvió de una metodología mixta llevada a cabo en la provincia de Buenos Aires. Con su estudio, se propuso analizar cómo gestiona la comunicación interna la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial "Sombra de Toro Ltda. Los datos analizados demostraron que la institución presenta ciertas fallas al momento de establecer los lineamientos comunicacionales. En razón de que las herramientas de comunicación que se utilizan, no se usan de manera eficaz y los colaboradores desconocen la importancia que implican los procesos comunicacionales dentro de la organización. Por consiguiente estas problemáticas impactan directamente en la institución damnificándola. La autora destacó que " La comunicación interna en las empresas resulta fundamental porque aporta un valor diferencial a la organización. Mediante su correcta gestión, permite que la consecución de los objetivos de la institución estén alineados a los de sus empleados favoreciendo la motivación y sentido de pertenencia hacia la misma. Además propicia el correcto desarrollo de la cultura en la organización".

Viltard (2018), en su investigación, se valió de un estudio exploratorio-descriptivo, con metodología cualitativa en la ciudad de Buenos Aires con el objetivo de alcanzar nuevos niveles de conocimiento sobre la capacitación corporativa y su posible aplicación en las Pymes de

Argentina. Lo que lo llevó a corroborar que nuevos modos en Capacitación Corporativa y de inclusión educativa- a través de la Universidad Corporativa, pueden causar una mejora del capital intelectual individual y colectivo, especialmente en las Pymes de países emergentes como Argentina. En referencia al talento y al liderazgo manifestó, que en forma incremental, el talento se vuelve más especializado sobre habilidades duras - como nuevas tecnologías, matemáticas y ciencias-, aunque –a la vez- se requieren habilidades blandas, como comunicación, trabajo en equipo y pensamiento crítico. Es por ello, que la inversión en activos intangibles –como la innovación y los nuevos conocimientos- representa la lógica de esta nueva realidad.

Felcman (2015), en su tesis doctoral llevó a cabo un estudio exploratorio en Argentina enfatizando en la idea que la transformación de la gestión pública plantea un desafío clave: la cultura organizacional y el liderazgo efectivo, son ejes de acción clave a tener en cuenta para garantizar el éxito de emprendimientos transformadores. Las culturas integrativas requieren de líderes articuladores, capaces de generar participación, convocar a la gente en términos de proyectos comunes, escuchar opiniones y puntos de vista diferentes y desarrollar procesos de negociación destinados a alcanzar visiones compartidas de futuro.

Omar (2011) realizó un estudio de investigación, para examinar las posibles relaciones entre la percepción del supervisor como un líder transformador y la satisfacción laboral, analizando además, si la confianza del empleado en su supervisor mediatizaba tales relaciones así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones. El estudio se realizó sobre una muestra accidental, no probabilística, integrada por 218 empleados de empresas públicas y privadas de la zona centro de Argentina. Y a partir de la verificación empírica realizada se pudo descubrir que cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, vale decir, cuando lo perciben como un líder transformador, aumenta su satisfacción laboral.

En virtud de lo expuesto, las organizaciones deben ser pensadas como sistemas abiertos, en el que sus partes se encuentran interrelacionadas, interactuando entre sí y con su entorno intercambiando energía e información. Puesto que, lo deseen o no, las empresas siempre se encuentran comunicando. Por este motivo, los mensajes que emitan con sus públicos, internos y externos, deberán ser debidamente gestionados. De esta manera se evitaría que la desinformación, los malos entendidos o los rumores puedan llegar a causar conflictos de intereses o desvíos en las

indicaciones dadas para la coordinación de tareas. Visto que no sólo se podrían ocasionar dificultades para lograr las metas de las empresas, sino también afectar significativamente su rentabilidad. Por esta razón se evidencia la importancia de analizar los procesos de comunicación interna y los estilos de gestión dentro de la empresa MAN-SER, dado que los mismos son elementos mediadores indispensables para armonizar la sinergia entre las distintas áreas de la organización para el logro de los objetivos empresariales.

## **Análisis de situación**

MAN - SER S.R.L. es una empresa que, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción (MAN - SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdZ>)

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios (MAN - SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

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

Valores: Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad (MAN - SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

Por otra parte, en cuanto a su diseño organizacional, es una empresa que presenta una estructura mecánica en la que está establecida una jerarquía formal, una cadena de mando clara y una centralización en la toma de decisiones por parte de los niveles más altos de la organización. El organigrama de la empresa es por áreas funcionales, se dividen los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Presenta un organigrama verticalista para delimitar áreas, responsabilidades y funciones en la organización. Cuenta con un total de 30 empleados y además cuenta con asesores externos en lo Contable, Jurídico y en Higiene y Seguridad. No posee sucursales, ya que cuenta con una única sede. En cuanto a la estructura edilicia la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas. Cabe destacar, que el 90 % de los empleados son hombres y tiene un promedio de edad de 50 años.

La administración de recursos humanos es gestionada por Melina Mansilla, una de las propietarias de la firma. En el área se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción del personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

La contratación de un nuevo empleado se realiza teniendo en cuenta la descripción del puesto involucrado. En el caso de requerir personal con formación en diseño e ingeniería, la selección se realiza a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado de área. Ante el ingreso de personal nuevo a la empresa, el empleado es inducido a un conocimiento de la empresa de lo general a lo particular con el objetivo de que conozca la empresa, los procesos genéricos, el responsable del área donde se desempeñará, las tareas que realizará y a sus pares. Se entrega en formato papel el reglamento interno. Se induce al empleado en materia de seguridad e higiene laboral y se le provee de todos los elementos de protección necesarios.

Las actividades de formación de los recursos humanos son planificadas todos los años según las necesidades que se vayan presentando. En la actualidad las capacitaciones deben ser solicitadas por los empleados y se evalúa la necesidad de ellas. Para lograr la motivación de los empleados se llevan a cabo evaluaciones de desempeño, capacitaciones y premios grupales.

Dentro de la organización, se utiliza la comunicación ascendente, descendente, en un nivel gerencial y horizontal.

- Formal ascendente: Diálogo verbal entre los integrantes de cada área con el supervisor inmediato a quien le informan sobre avances y necesidades del área.
- Formal descendente: Las comunicaciones internas se realizan por escrito en un panel de comunicación donde se publica toda la información de interés para el personal, tales como el reglamento interno, periodo de vacaciones, las fechas de cobro de asignaciones, políticas y objetivos. Verbalmente se transmiten los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos del área de un superior a sus subordinados.
- Nivel gerencial: Se utilizan las reuniones como herramientas de comunicación, donde se plantean todos los asuntos de interés para todo el personal.
- Horizontal: Es desarrollada entre pares y es fluida entre los integrantes.

Las herramientas de comunicación interna que se utilizan para asegurar que el personal se sienta integrado son: buzón de sugerencias, participación en reuniones informativas. Se elabora también un boletín informativo el cual busca el mes a mes informar al personal de todos aquellos aspectos relevantes para la realización de sus tareas diarias en la organización.

### *Macroanálisis: PESTEL*

- Factor político

El Covid19 ha generado no solo graves repercusiones a la salud a nivel mundial sino que ha demandado de los gobiernos el asumir fuertes responsabilidades. En la Argentina, en los dos últimos años se han implementado medidas restrictivas de circulación de la ciudadanía, como así también lineamientos de normativa legal tanto para el sector público como para el sector privado. Con el tiempo estas limitaciones se fueron flexibilizando, pero aun así en el país se vive un clima de intranquilidad. Además, la Argentina se encuentra en un momento de gran incertidumbre debido al contexto actual de elecciones legislativas. Lo que sus resultados, suponen importantes implicancias para todos los sectores. Puntualmente respecto de las empresas, su manera de hacer negocios puede verse afectada y suscitar nuevas restricciones, obligaciones y compromisos a asumir respecto a su comportamiento.

- Factor económico

La posición económica de Argentina viene siendo atravesada por grandes crisis a lo largo de los años. En el año 2020 con la llegada de una pandemia mundial su situación fue agravada considerablemente. Según fuentes consultadas, llevaba dos años de recesión y tenía una de las peores tasas de inflación y una de las monedas más devaluadas del mundo cuando llegó el coronavirus en marzo de 2020 (BBC 2021). Ante esta situación Argentina cerró el año 2020 con una inflación del 36%. Además de la alta inflación, enfrenta elevados niveles de pobreza (40,9%) y fuerte depreciación de su moneda, en un contexto de casi tres años de recesión. El ministro de Economía, Martín Guzmán, señaló que "a fines de 2020 se fueron relajando ciertas regulaciones, que es importante también para mantener los incentivos adecuados para la producción". El funcionario sostuvo que la inflación debería descender un poco en 2021. "Hemos planteado un esquema macro integral en el que se busca que la inflación siga reduciéndose, aproximadamente alrededor de cinco puntos porcentuales por año, de una forma consistente", aseguró DW (2021).

Actualmente la Argentina se encuentra en un periodo de recuperación económica, en relación al año anterior. Pero aun así se encuentran altos niveles de inflación y una pérdida del poder adquisitivo. Si bien se han implementado aumentos salariales, políticas y programas de apoyo a familias de sectores vulnerables, los costos actuales no permiten una estabilidad económica debido a los altos niveles inflacionarios. En el mes de agosto, el nivel general del

Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en julio una variación de 3,0% con relación al mes anterior. Los bienes registraron una variación de 2,9%, mientras que los servicios tuvieron una variación de 3,1% con respecto al mes anterior (Indec 2021). En relación a la actividad metalúrgica, se registró en mayo un aumento del 44,8% en términos interanuales y acumuló un crecimiento de 25,9% en los primeros cinco meses del año, explicado fundamentalmente en la baja base de comparación, dado que en igual período de 2020 el 41% de las empresas metalúrgicas no se encontraban operando a raíz de la pandemia, según un informe de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (El Economista 2021). La Fundación de Investigaciones para el Desarrollo Económico (FIDE) aseguró que la economía crecerá 7,5 por ciento este año, al tiempo que una amplia gama de sectores ya registra un nuevo piso de producción superior a los niveles de pre pandemia. Entre los sectores que más crecieron en el acumulado interanual se encuentran: vehículos automotores (92,0 por ciento), minerales no metálicos (69,4), maquinaria y equipo (65,7), otros equipos (69,9 por ciento). La FIDE enfatizó " después de una contracción tan abrupta como la registrada durante la pandemia, lo esperable es que la economía recupere los niveles de actividad y que lo haga a una velocidad relativamente acelerada. La principal causa de la contracción económica tuvo que ver con factores no económicos, sino con restricciones sanitarias. Una vez flexibilizadas las mismas, y si el contexto no cambia, la actividad económica debería normalizarse" (Página 12 2021).

- Factor social

Es un elemento de gran importancia en las organizaciones debido a que constantemente se presentan cambios en el contexto socio- cultural. Las modas, los hábitos de consumo y los valores han cambiado. Las nuevas configuraciones familiares y el acento puesto en el rol de la mujer como protectora del ámbito familiar, dejando atrás estructuras que posicionan al hombre como el único responsable de proveer el sustento a su familia. Como así también, la importancia de otorgarle a las mujeres las mismas oportunidades de acceder al mercado laboral, a puestos de alta jerarquía y respecto a tener equilibrios de género en las contrataciones laborales. El respeto y el cuidado por el medio ambiente han sido factores influyentes de presión por parte de grupos sociales en la última década, dado los altos índices de contaminación a escala mundial. Por ese motivo, las empresas al ser grandes actores de la economía se les demandan comportamientos éticos y responsables con las comunidades de las cuales forman parte.

- Factor tecnológico

Es un aspecto que tiene gran incidencia en la organización debido a los grandes cambios y desafíos en la nueva era de la velocidad. Las empresas si quieren permanecer y crecer en el mercado necesitan ser más ágiles. Encontrar maquinarias, herramientas y técnicas que proporcionen agilidad a sus procesos se ha vuelto una gran prioridad en los últimos años, como así también la innovación y calidad en el diseño de los productos y servicios que ofrecen. Así mismo cabe destacar la necesidad de adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas de información y comunicación para optimizar los procesos comunicacionales dentro de la organización.

- Factor ecológico

Con el surgimiento de la Responsabilidad Social Empresaria, los aspectos medioambientales han suscitado fuertes presiones y desafíos para las empresas. Como así también, el compromiso asumido por Argentina en el año 2015, de ser uno de los países en incorporarse a la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Dado que las organizaciones en sus actividades habituales pueden generar efectos adversos en el medio ambiente, por el consumo de energía, generación de desechos y residuos peligrosos o dañinos es que su papel en prácticas responsables se torna cada vez más imperante. Por consiguiente en el derecho Argentino encontramos la ley 25.675 de política ambiental nacional que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable (Honorable Congreso de la Nación Argentina, 2002). La Ley 25.612 de gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicio. En virtud de la ley el Gobierno Nacional se encuentra facultado para definir los umbrales básicos de protección ambiental, mientras que las provincias sólo podrán dictar aquellas normas complementarias tendientes a regular las necesidades específicas de cada región. A tales efectos establece los presupuestos mínimos de protección ambiental para la gestión integral (generación, manejo, almacenamiento, transporte y tratamiento o disposición final) de residuos de origen industrial y de actividades de servicios generados en todo el territorio nacional (Marval 2002). Es necesario destacar que MAN – SER S.R.L debe gestionar el control de aceite que se recolecta en diferentes recipientes y no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos.

- Factor legal

Es importante destacar la importancia de las leyes y normas de regulación y protección del empleo que tendrán incidencia en la organización. La Ley 20.744 que regula los contratos de trabajo (Honorable Congreso de la Nación Argentina, 1974). La ley 19.587 de higiene y seguridad en el trabajo (InfoLEG, 1972). Cabe remarcar que los trabajadores metalúrgicos están representados por la unión obrera metalúrgica; sindicato de gran posicionamiento que nuclea a sus trabajadores regulando y protegiendo sus derechos sus derechos.

#### *Microanálisis: las fuerzas de Porter*

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, permite a las organizaciones hacer un análisis holístico de su contexto para enfocar sus estrategias, en acciones diferenciadoras que les permitan posicionar una ventaja competitiva, al crear un valor único y distinto para el cliente (ISO 9001: 2015,2020).

1. Amenaza de nuevos competidores: Siempre es posible la entrada de nuevos competidores al mercado, lo importante es identificar las barreras que imposibiliten un fácil acceso de los mismos. Por lo tanto es necesario analizar las ventajas competitivas que presenta la organización. Metalúrgica MAN - SER S.R.L, al ser una empresa de larga trayectoria se encuentra consolidada en el mercado y ha generado un alta fidelización de los clientes. Tiene una diferenciación en precios de bajo costo, experiencia y acceso a los canales de distribución. Como así también tiene estrategias de diferenciación en calidad e innovación de diseño y productos personalizados. Por consiguiente presenta grandes barreras de entrada de nuevos competidores, por lo que la amenaza es baja.
2. Poder de negociación de los proveedores: Se refiere a una amenaza que puede provocar al ser ellos los que tengan el poder de negociación, en relación a precios, calidad y cantidad de proveedores para la industria en particular. En este sentido el poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que la organización dispone y mantiene relaciones sólidas con varios proveedores, ya que satisfacen su requerimiento de calidad. Por ejemplo: Sedersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).
3. Poder de negociación de los clientes: El poder de los consumidores tiene gran incidencia en la empresa, dado que podrían elegir cualquier producto o servicio de la competencia. Pero

en este sector el poder es bajo, dado que la concentración de la oferta se encuentra en pocas manos; Transfil S.R.L., Eisaire S.R.L. Y Empremet S.R.L. Y MAN -SER S.R.L.

4. Amenaza de productos sustitutos: Productos capaces de satisfacer las mismas necesidades que otros que presenten las mismas características. Ya que si se fijan precios tope es muy difícil subir los precios de productos sustitutos a costos más bajos. En este sentido, es necesario tener en cuenta la fidelidad de nuestros clientes, el costo, la disponibilidad y la calidad. Por este motivo es un poder de riesgo mínimo, dado que no existen en el sector metalúrgico muchos productos que satisfagan las mismas necesidades.
5. Rivalidad entre los competidores: El último factor se presenta como resultado de los cuatro anteriores dado que provee la información necesaria para posicionarse estratégicamente en el mercado. Es necesario tener en cuenta; el número de competidores, los factores y estrategias de diferenciación en costos, calidad, características y diseño de los productos, servicio post-venta. En este caso, se presentan pocos competidores por productos: Transfil S.R.L.; en cintas de transporte y extractores de viruta, Eisaire S.R.L; en máquinas lavadoras, Empremet S.R.L.; en corte por plasma y hay varios talleres más pequeños de plegado y punzonado. Y por último cabe destacar que MAN - SER S.R.L es proveedor único de protectores de bancada. Lo que lo sitúa en una posición de gran ventaja respecto a la competencia.

*Diagnostico Organizacional: FODA*

Tabla 1

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de gestión estratégica del área de Recursos Humanos</li> <li>● Comunicación interna tradicional e ineficiente</li> <li>● Carencia de estrategia de marketing</li> <li>● Centralización en la toma de decisiones</li> <li>● Falta de liderazgo gerencial</li> <li>● Actividad de impacto ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrada de nuevos competidores al mercado</li> <li>● Incertidumbre en la actividad debido a la pandemia mundial</li> <li>● Leyes de protección medioambiental</li> <li>● Año de elecciones legislativas</li> <li>● Innovación tecnológica</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amplia trayectoria y posicionamiento en el mercado</li> <li>● Fidelización del cliente</li> <li>● Gestión en innovación y calidad en los productos</li> <li>● Producción Nacional</li> <li>● Diferenciación en costos</li> <li>● Producción y atención personalizada</li> <li>● Fuerte posicionamiento sindical en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuevas tecnologías de información y comunicación</li> <li>● Acciones de Responsabilidad Social Empresaria</li> <li>● Ampliar cartera de clientes</li> <li>● Surgimiento de nuevas necesidades</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En virtud del análisis realizado se puede destacar que MAN - SER S.R.L es una organización que presenta grandes fortalezas, en razón de una larga trayectoria a lo largo de los años, lo cual le ha significado una gran experiencia, un fuerte posicionamiento en el sector

metalúrgico y una fidelización de sus clientes, dado el trato directo que mantiene con los mismos. Como así también, ha implementado estrategias de gestión de calidad y precios accesibles en el mercado. Lo que ha traído como consecuencia crecimiento económico, estabilidad y confianza con sus públicos.

Pero paradójicamente esta estabilidad le ha generado una comodidad en la forma de hacer las cosas que le ha ocasionado distintas problemáticas. Al no actualizarse en sus maneras de administrar la organización, le ha implicado a la Dirección de la gestión una sobrecarga de tareas, provocando agotamiento y falta de claridad al momento de tomar decisiones estratégicas. Dado que las personas responsables de tomar las decisiones gerenciales orientadas al largo plazo se encargan de resolver situaciones operativas del día a día, dejando a un lado las metas estratégicas de la empresa, que son las que comprometen al futuro de la compañía. Asimismo se ha producido una falta de agilización en los procesos productivos, cuellos de botella y demoras en los tiempos de respuesta. Las comunicaciones internas se realizan a través de herramientas tradicionales de comunicación, como un panel de comunicaciones, buzón de sugerencias y un boletín informativo. Como así tampoco presentan planes de beneficios o políticas de promoción, otorgándoles a los colaboradores oportunidades de ascenso a otros puestos. Se genera de esta manera ineficiencia de coordinación entre las áreas, falta de formación e instrucciones claras en las operaciones. Situaciones producto de un estilo de gestión, basado en un liderazgo directivo formal, de centralización en la toma de decisiones, medios tradicionales de comunicación y falta de liderazgo en los mandos medios. Esto genera desmotivación, baja productividad y no permite un sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización.

El actual contexto de globalización y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación imponen una nueva manera de hacer negocios. Por este motivo el estudio sobre la importancia de la comunicación en las empresas ha cobrado gran relevancia. Las organizaciones necesitan encontrar ventajas competitivas que las mantengan en el mercado y las hagan crecer. Actualmente la óptica en la gestión está puesta en la competitividad, productividad, rentabilidad, calidad y costos para tener un buen posicionamiento en un mercado altamente competitivo. Pero no hay que olvidar el activo más importante, el capital humano.

En este sentido, desde el perfil profesional de Recursos Humanos, focalizarse en una correcta gestión del área, es el lugar donde pueden marcar la diferencia sustancial. Dado que la

empresa presenta una falta de gestión estratégica del área de recursos humanos, generando que los procesos llevados a cabo en todas las áreas no estén alineados a los objetivos de la organización. Los canales de comunicación existentes son medios tradicionales y escasos para conseguir una eficaz articulación de todas las áreas funcionales de la empresa. En virtud de eso se genera una desorganización respecto a las actividades a desarrollar y una desorientación por parte de los colaboradores respecto a la posibilidad de tomar decisiones, ejecutar tareas, pedir colaboración ante dudas o realizar sugerencias. Se evidencia la importancia de posicionar el área de recursos humanos como socia estratégica de la organización e implementar planificaciones a largo plazo en las que se acentúe la importancia de optimizar los procesos de comunicación para cohesionar los departamentos de la empresa hacia el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto escuchar, comprometer y motivar a los colaboradores es el camino hacia el logro de las metas de la organización. La manera de hacerlo será a través de las relaciones que se establezcan entre todos los miembros de la empresa a través de las formas de interacción, focalizándose en el rol de la comunicación interna como mediadora para construir puentes. Asimismo, se necesitan líderes articuladores que promuevan esas relaciones; que motiven, inspiren e influyan a otros para emprender cursos de acción y tomar la iniciativa de sugerir propuestas innovadoras. Es así que el desarrollo y la formación en estas competencias no pueden dejarse librados al azar.

Para concluir se torna imperativo que la organización empiece a involucrarse apoyándose en sus fortalezas y nutriéndose del abanico de oportunidades que le brinda el entorno. La nueva era digital provee de múltiples formas de comunicación y las organizaciones necesitan adaptarse para ser más ágiles y sobrevivir a un mercado cada vez más competitivo. Estos son los nuevos desafíos que se imponen en las empresas y la manera de gestionarlos es asumiendo el engagement en la gestión estratégica de la comunicación interna; instrumento articulador de las organizaciones para alinear sus objetivos con los de sus colaboradores

## Marco teórico

En el siguiente apartado se exponen los términos relevantes que servirán de base para abordar la problemática detectada. Destacando la conceptualización de comunicación interna, tecnologías de información y comunicación, inducción, formación y liderazgo coach.

### *Comunicación Interna*

Oyarbide-Ramirez, Reyes-Sarria y Motaño-Colorado (2017) citan a Trelles Rodríguez quien define a la comunicación interna como una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional". Como indican Brandolini y González Frígoli (2009) "La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones" (p. 12). Dado que, como postula Ritter (2008) "La carencia de estrategias de comunicación interna, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno" (p. 6). Por este motivo, según Reyes (2012) "Resulta importante explicitar que la comunicación cara a cara, el encuentro, el diálogo jefe-colaborador ha sido, es y será el canal más efectivo para las comunicaciones internas. Por lo tanto no solo innovar y mejorar sus medios o canales de información, también debiera serlo el cooperar o influir en las áreas de formación o capacitación para desarrollar habilidades de comunicación entre los líderes y jefes de la compañía. Este es un rol para crear comunicaciones internas más efectivas".

### *Tecnologías de Información y Comunicación*

Alderete y Jones (2019) citan a Kotelnikov quien señala "Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han tenido desde su aparición una influencia creciente en el entorno de los negocios y múltiples impactos en el interior de las organizaciones, ya que se encuentran integradas a lo largo de la cadena de valor". Bohlander y Snell (2008) consideran que las tecnologías de diversos tipos crean una infraestructura para comunicar y compartir información vital para el desempeño del negocio. Pero postulan que las tecnologías de la información no siempre tienen que

ser de tan alta tecnología dado que para los autores la mejor comunicación se da cara a cara (p.699).

### *Inducción*

Desller (2009) destaca que la inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen. Sin embargo, los programas de inducción han cambiado de la mera discusión de las normas, a la explicación de la misión de la compañía y del papel que juegan los empleados en su logro. Por lo tanto, no debe subestimarse la importancia de la inducción. Sin la información básica sobre temas como las normas y las políticas, los nuevos empleados podrían cometer errores dispendiosos o incluso peligrosos. Además, la inducción no sólo se refiere a las normas, también busca lograr que el nuevo trabajador se sienta recibido como en casa y como parte del equipo (p.292).

Werther y Davis (2008) agregan que los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes. Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. Por medio de métodos formales, como los programas de inducción, los valores de la compañía se transmiten a los recién llegados (p.230).

### *Formación y desarrollo*

Chiavenatto (2007) La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (p.386).

Ante lo cual Dessler (2009) postula que es difícil indicar dónde termina la “capacitación” e inicia el “desarrollo gerencial”. Este último, sin embargo, tiende a poner énfasis en un desarrollo a largo plazo y a enfocarse en el desarrollo de las capacidades de los gerentes actuales o futuros. El

desarrollo gerencial es cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial actual o futuro mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o la mejora de habilidades (p.310).

Rueda Fierro, Tamayo, Acosta Andino, Cueva Brito y Dávalos Idrobo (2020) citan a Castañeda quien indica “Cuando un trabajador adquiere conocimiento y desarrolla sus habilidades, es más probable que incremente su desempeño y, por ende, contribuya al logro de los objetivos organizacionales. De esta forma, sus aprendizajes están alineados con el conocimiento clave para lograr los objetivos estratégicos y al final produce que la organización aprenda”.

### *Liderazgo Coach*

Según Newstrom (2011) "El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. El liderazgo es, entonces, el catalizador que transforma el potencial en realidad" (p.169). Franklin y Krieger (2011) destacan que desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito (p.294).

Dilts (2004) “En términos generales, se entiende por coaching el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello sugiere ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo. El coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones. El término inglés -coach- procede de la palabra inglesa medieval coche, que significaba -vagón o carruaje-. De hecho la palabra sigue transmitiendo el mismo significado. Un -coach- es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado” (p.19). En este sentido, Rosa Dominici (2016) considera que "El líder como coach actúa como guía y puede establecer un sentido de urgencia frente al cambio, desarrolla y comunica una visión y una estrategia, fomenta el empowerment (delega autoridad, transmite sentido de pertenencia a sus subordinados, potencia la

seguridad en sí mismos), genera logros a corto plazo y reconoce o recompensa de manera visible a quienes participaron, consolida los resultados obtenidos en beneficio de la organización".

El desarrollo de los conceptos abordados pone en evidencia la importancia de implementar estrategias de comunicación interna, como instrumento indispensable de las empresas para el logro de los objetivos organizacionales. Ante esta situación es necesario que las empresas se empiecen a apropiarse de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y a hacer uso de las herramientas digitales que proveen para optimizar los flujos comunicacionales. Sin embargo los procesos conversacionales de mayor impacto siempre se han dado en la interacción cara a cara. Por lo tanto es necesario promover la formación y desarrollo en liderazgo coach para los mandos medios y líderes de grupos, dado que son ellos quienes se encuentran cerca de sus colaboradores y mediante un entrenamiento efectivo de sus colaboradores, serán capaces de conducir a sus equipos hacia los objetivos propuestos por las organizaciones.

## Diagnóstico y discusión

En virtud de lo expuesto con anterioridad se puede decir que la metalúrgica Man - Ser presenta como problemática central el carecer de una estrategia de comunicación interna. Si bien establece procesos de transmisión de información, lo hace a través de medios tradicionales y en los cuales los miembros de la empresa presentan un rol pasivo, sin tener injerencia en los procesos conversacionales y de toma de decisión. Lo que conlleva a que los colaboradores estén desinformados, desorientados y desorganizados al momento de tener que llevar a cabo los procesos productivos. Asimismo la centralización en la toma de decisiones a cargo de la dirección, imposibilita a los colaboradores el tomar decisiones y cursos de acción en sus actividades. El no poder delegar actividades y al no descentralizar los procesos de tomas de decisiones funcionales y operativas en manos de los mandos medios, está provocando tardanzas en las operaciones, desinterés e insatisfacción de parte de los empleados. Por consiguiente se generan demoras en los procesos de producción, falta de involucramiento y sentido de pertenencia de los miembros de la organización con la empresa.

Por esta razón resulta fundamental enfatizar en la importancia de la comunicación interna dado que la misma se presenta como un instrumento articulador de los flujos comunicacionales entre las áreas de la compañía, ya que de no hacerlo difícilmente lograrán obtener de sus colaboradores el compromiso y el involucramiento que necesitan para la consecución de objetivos organizacionales. Como así también, es necesario que la dirección empiece a focalizarse en las decisiones estratégicas a largo plazo, y otorgue confianza en sus mandos medios, delegando en ellos responsabilidades funcionales y operativas. Necesita fomentar el desarrollo de habilidades en liderazgo para quienes conducen los equipos de trabajo, dado que son ellos las personas encargadas de comunicar las directrices de la dirección general. Si la empresa continúa sin gestionar canales eficientes de comunicación con sus públicos internos, continuará existiendo una desorganización de las áreas, falta de definición de roles claros para la consecución de las tareas, perdiendo poco a poco el rumbo hacia su visión, trayendo como consecuencia una pérdida en sus ganancias.

Por lo anteriormente mencionado es primordial que Man - Ser implemente una estrategia de comunicación interna, que se adapte no solo a las nuevas tecnologías de información y comunicación, como así también, que refuerce los procesos de comunicación e interacción cara a

cara entre los miembros de la organización. Para fomentar estos procesos conversacionales, será necesario que implemente un plan de formación en liderazgo coach que dote a los mandos medios de los conocimientos y habilidades necesarias para que ocupen un rol central, posicionándose como mediadores e interlocutores necesarios para conducir y entrenar a sus equipos en pos de alinear sus necesidades y objetivos a las metas empresariales. De esta manera se logrará agilizar los procesos comunicacionales y productivos logrando un incremento de un 9 % en su rentabilidad.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General*

Implementar estrategias de comunicación interna y de formación en liderazgo coach para mandos medios en metalúrgica Man Ser en pos de lograr un incremento de un 9 % en su rentabilidad.

### *Objetivos Específicos*

- Gestionar canales de comunicación interna para promover la integración, la participación y el sentido de pertenencia de los públicos internos.
- Incorporar herramientas de comunicación interna adaptadas a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- Contribuir con el desarrollo de los mandos medios desde la creación de un plan de capacitación en liderazgo coach.

### *Alcances*

Geográfico: La estrategia se aplicará a la Empresa metalúrgica Man - Ser, la cual se encuentra ubicada en la Provincia de Córdoba, Argentina. En el barrio San Pedro Nolasco, calle 2 de septiembre 4724.

Temporal: El alcance temporal de la estrategia tendrá una duración de 5 meses, comenzando en septiembre de 2021 y finalizando en enero 2022.

### *Acciones*

#### *1. Gestión de canales de comunicación interna*

*Manual de inducción; Anexo 1:* En virtud de que Man Ser presenta procesos de inducción formal para nuevos empleados, acerca de los lineamientos, políticas, roles y funciones a desempeñar, pero no ha focalizado en la importancia de inducir a sus colaboradores en la historia, los valores y la cultura de la empresa; aspectos determinantes para lograr la identificación y el sentido de pertenencia de sus empleados con la organización, se confeccionará un manual de inducción.

En el desarrollo de su confección se llevará a cabo la redacción de las temáticas y contenidos a tener en cuenta en un programa de inducción, para los empleados y nuevos colaboradores que ingresen a la empresa con el objetivo de comunicarles y brindarles conocimientos acerca de la organización. Un manual de inducción es una herramienta de instrucción y socialización para los empleados. El mismo comprende los lineamientos y políticas de la empresa que son necesarios que conozca el colaborador para ingresar a la organización con confianza y lograr una eficaz adaptación a la misma. En el programa, se dará a conocer; la historia de la empresa, la visión, la misión, los valores, productos y servicios que ofrece, el organigrama institucional, y lineamientos generales de la institución.

### *Actividades*

1. Recopilar toda la información necesaria para el armado y desarrollo del mismo.
  2. Organizar la información por áreas y temáticas de interés.
  3. Confeccionar el Manual.
  4. Enviar a la imprenta para su impresión y encuadernación personalizada (40 Ejemplares).
  5. Entregar cada ejemplar a los 30 miembros de la institución y se dejará a disposición diez ejemplares para futuros ingresantes.
- Responsables: Área de Recursos Humanos.
  - Destinatarios: Colaboradores y nuevos ingresantes.
  - Recursos: Humanos, Financieros.
  - Presupuesto: costo de impresión \$120.000. Costo de encuadernación \$220.000.  
Total \$ 340.000
  - Tiempo de implementación: 3 semanas, desde 01/09 al 22/09/21.
  - Manual de inducción: Anexo 1.

*Reuniones colaborativas:* Man Ser ha presentado problemáticas de demora en los procesos productivos, cuellos de botella y desorientación en los empleados por falta de instrucciones claras y una centralización en la toma de decisiones de parte de los altos mandos. Por este motivo se torna necesario implementar reuniones, con representantes de todas las áreas de la

organización para promover que se escuchen todas las necesidades, ideas y metas a lograr. La comunicación transversal fomenta una coordinación de roles, funciones e información que permiten alinear los objetivos de la organización con los de los miembros de toda la empresa.

Se implementarán dentro de la empresa reuniones quincenales entre mandos medios y colaboradores de las diferentes áreas funcionales con el objetivo de fomentar la comunicación, la participación y el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. Cada equipo de trabajo designará un encargado, quien será el responsable de compartir en las reuniones las sugerencias, preocupaciones y necesidades del grupo correspondiente. De esta manera se logrará obtener una retroalimentación de todas las áreas funcionales de la organización.

### *Actividades*

1. Redactar un memorándum, en el cual se especificará; la implementación de las reuniones colaborativas, los objetivos, fecha de inicio y frecuencia de las mismas.
  2. Enviar el memorándum por mail a cada colaborador y solicitar confirmación de entrega recibida con un plazo de dos días.
  3. Confirmar recepción de entrega y proceder al inicio de las reuniones.
- Responsables: gerencia, área de recursos humanos.
  - Destinatarios: gerencia, mandos medios y empleados de la empresa.
  - Recursos: humanos, tecnológicos; computadora y acceso a internet.
  - Presupuesto: no presenta un gasto adicional a la empresa, ya que la misma cuenta con un servicio de internet mensual.
  - Tiempo de implementación: 2 semanas, desde el 23/09 al 07/10/21

### *2. Incorporación de herramientas de comunicación interna adaptadas a las Tics*

*Carteleras digitales:* Man Ser presenta solo herramientas tradicionales de comunicación para comunicar las novedades de la empresa, generalmente dispuestas en carteles en los pasillos, lo que genera que los empleados muchas veces no las vean o no les presten atención. Por lo tanto se encuentran desactualizados de los nuevos objetivos propuestos por la empresa, nuevas

normativas o lineamientos generales. Esto produce desinformación, rumores o falta de interés. Por este motivo se implementaran carteleras digitales con el objetivo de optimizar, no solo los flujos de comunicación, sino también que los colaboradores se encuentren actualizados respecto de las novedades de la empresa, lo que fomentará una mayor confianza hacia la organización.

Se incorporarán 4 carteleras digitales en las distintas áreas estratégicas de la empresa. Las mismas tendrán un contenido visual atractivo para captar mayor atención de los empleados. Tendrán como objetivo comunicar información actualizada de actividades que esté llevando a cabo la empresa, metas y objetivos de la organización, inversiones a realizar, fechas de pago salarial, modificaciones de escalas salariales y actualizaciones del organigrama institucional ante bajas de personal o nuevas incorporaciones.

#### Actividades

1. Comprar 4 pantallas led de 55 pulgadas.
2. Comprar 4 soportes para permitir la correcta fijación de las pantallas.
3. Contratar a un asesor técnico digital.
4. Proceder a la instalación de las mismas en la fábrica.
  - Responsables: área de recursos humanos, área de compras, área de producción y Asesor técnico digital.
  - Destinatarios: Público interno de la empresa.
  - Recursos: Humanos, tecnológicos, financieros y técnicos.
  - Presupuesto: pantallas led x 4 unidades \$540.000. Soportes led x 4 unidades \$52.000. Honorarios de asesoramiento técnico \$50.000. Resultando un total de \$642.000.
  - Tiempo de implementación: 6 semanas; desde el 08/10 al 19/11/21.

*Slack:* Es necesario aplicar esta herramienta digital de comunicación, dado que Man Ser no presenta una comunicación fluida entre áreas y miembros de grupo de trabajo. Esta aplicación permitirá agilizar los flujos de comunicación entre áreas, los empleados tendrán conocimiento de

las tareas a realizar, actividades terminadas, consultar dudas en tiempo real, trabajar en equipo y lograr una mayor coordinación y sentido de pertenencia con la organización.

Se implementará Slack, una aplicación de mensajería, la cual tiene como objetivo conectar a las personas y mantenerlas comunicadas para que trabajen en equipo eficazmente. La misma presenta canales de comunicación generales, para todos los miembros de la empresa y espacios de trabajo diferenciados, donde se podrá organizar la división de tareas y actividades de acuerdo a las distintas áreas funcionales de la empresa. Como así también dispone de diversas herramientas de colaboración que permitirán que los equipos de trabajo gestionen sus actividades y tareas de manera conjunta. Entre sus funciones principales se destacan los chats y mensajería en vivo, foros de discusión entre los miembros, gestión de documentos, de tareas, transferencia y uso de archivos compartidos; las cuales permitirán optimizar los flujos de trabajo. Las dos ventajas principales que presenta esta herramienta digital es que es una aplicación gratuita y además dispone de un acceso móvil, por lo tanto cada trabajador podrá descargar la aplicación en su celular personal y estar conectado con su equipo de trabajo en tiempo real.

*Actividades:*

1. Descargar herramienta de comunicación Slack.
  2. Organizar los espacios interactivos de trabajo de acuerdo a cada área funcional de la empresa y por grupos de trabajo.
  3. Enviar un mail a todos los miembros de la empresa con un link instructivo de uso y otro link de acceso a la plataforma.
  4. Coordinar los espacios de trabajo y las personas miembros de cada grupo.
- Responsables: área de recursos humanos, área de producción.
  - Destinatarios: mandos medios y colaboradores.
  - Recursos: humanos, tecnológicos.
  - Presupuesto: No genera costo, dado que Slack presenta planes gratuitos.
  - Tiempo de implementación: 2 semanas; desde el 22/11 al 06/12/21.

### *3. Plan de capacitación en liderazgo coach: Anexo 2*

Man Ser es una empresa que presenta un tipo de liderazgo formal y de toma de decisiones centradas en la gerencia, de esta manera se genera una lentitud en los procesos y en consecuencia, una demora en los tiempos de respuesta, dado que existe una falta de orientación respecto a las tareas por realizar. Por esta razón se torna necesario empezar a descentralizar la toma de decisiones, otorgar autonomía y libertad de acción para los mandos medios, en virtud de que son ellos los que se encuentran en las áreas productivas y más cerca de sus equipos de trabajo. Por este motivo, se implementará un plan de formación en liderazgo coach para los mandos medios, con el objetivo de que adquieran las habilidades y competencias necesarias para conducir a sus equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales. Focalizar en el aspecto del liderazgo coach sugiere transformar la visión tradicionalista del rol de jefe en cadenas de mando, para re direccionar la óptica hacia el rol de un líder; quien entrena a sus colaboradores, los influencia e impulsa para centrarse en sus fortalezas y rendir al máximo de sus capacidades. En consecuencia, desarrollar en los mandos medios las aptitudes necesarias, para que se conviertan en líderes capaces de estimular y potenciar a sus colaboradores, no solo para el logro de sus tareas profesionales, sino también de sus objetivos personales.

Para llevar a cabo la capacitación la empresa contratará a un Consultor externo, Licenciado en Recursos Humanos. Se comunicara con el mismo, para hablar con él, e informarle el objetivo y los destinatarios de la formación para que pueda desarrollar las temáticas a impartir y definir el tiempo de dictado de la misma. Se le sugerirá emplear distintos formatos de entrenamiento para la capacitación, en virtud de lograr mayor implicación y asimilación de los contenidos; tales como técnicas de dramatización y formatos de contenido visual. Una vez informados los lineamientos del formato de capacitación, el Consultor desarrollará el programa de capacitación con sus contenidos temáticos, determinará el tiempo de dictado de los mismos y el formato de entrenamiento. La formación se dictará los días martes y viernes de 18:00 a 20:00 horas en las instalaciones de la empresa Man Ser. Luego, se comunicará vía mail a los colaboradores fecha de inicio y horarios convenidos para asistir al entrenamiento de capacitación.

#### Actividades

1. Especificar el objetivo de entrenamiento.

2. Contratar a un Consultor externo, Licenciado en Recursos Humanos, quien será encargado de llevar a cabo la capacitación.
3. Delimitar los recursos logísticos para llevarlo a cabo.
4. Enviar mail corporativo informando la convocatoria a capacitación con fecha de inicio el 07/12/21 finalizando el 18/01/22.
5. Dictado de la capacitación.
  - Responsables: área de recursos humanos, asesor externo.
  - Destinatarios: mandos medios.
  - Recursos: humanos, financieros, técnicos, tecnológicos.
  - Presupuesto: honorarios del consultor externo: Armado del contenido temático \$30.000. Horas Hombre para el dictado de la capacitación \$88.000 (\$4.000 la hora). Total \$118.000.
  - Tiempo de implementación: Duración: 6 semanas; desde el 07/12/21 al 18/01/22.
  - Programa y contenido de la capacitación: Anexo 2

### *Medición de la Propuesta*

### *Marco temporal de implementación: Gantt*

Tabla 2

Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Manual de Inducción	■	■	■																	
Reuniones colaborativas				■	■															
Carteleras digitales					■	■	■	■	■	■	■	■								
Aplicación Slack												■	■							
Plan de Formación													■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para determinar los beneficios que impactarán en la empresa, resultado de la propuesta generada en metalúrgica Man ser, es necesario destacar no solo los últimos informes económicos financieros de la organización, sino también ajustar los valores a la inflación actual.

Man Ser presenta en su último estado financiero del año 2018 una ganancia de 13.118.036,11. La misma se actualizará a la inflación del año 2019, 2020 y 2021.

Tabla 3

Niveles de inflación	Impactos
Último balance financiero 2018	\$ 13.118.036,11
Inflación año 2019; 42,7 % (Ámbito 2019)	\$ 5.601.401,41
Inflación año 2020; 39,4% (Ámbito 2021)	\$ 7.375.458,38
Inflación año 2021; 47,1% (Indec 2021)	\$ 12.290.695,97
Ganancia actual	\$ 38.385.591,87

Fuente: Elaboración propia

En virtud del importe final de las nuevas ganancias por un total de \$38.385.591,86 se estima que con la inversión del nuevo plan de implementación que se llevará a cabo, Metalúrgica Man Ser obtendrá una ganancia del 9 %. Lo que da como resultado un total de \$3.454.703.26.

Antes de realizar el cálculo correspondiente al retorno de inversión se plasmara la inversión a realizar, la cual se detalla a continuación.

Tabla 4

Plan de implementación	Inversiones
Manual de inducción	\$340.000
Reuniones colaborativas	x
Carteleras digitales	\$642.000
Slack	x
Plan de capacitación	\$118.000
Costo total	\$1.100.000

Fuente: Elaboración propia

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}) / \text{Costo de la propuesta} \times 100$$

$$\text{ROI} = (\$3.454.703.26 - \$1.100.000) / 1.100.000 \times 100 = \$214.06 \%$$

El retorno de inversión tiene como valor un 214,06 %, lo que implica que Metalúrgica Man Ser por cada \$100 que invierta obtendrá una ganancia de \$214,06.

## Conclusión

Como cierre de este reporte de caso, se puede concluir que debido a los cambios generados por la globalización y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las empresas están siendo atravesadas por profundas transformaciones. Por este motivo necesitan ser ágiles y focalizarse en implementar acciones estratégicas en sus procesos de gestión. Pero para promover estos cambios y profesionalizar las acciones se necesita del compromiso y la responsabilidad, no solo de la gerencia general, sino también de todos los miembros que forman parte de la organización.

En consecuencia, los planes de acción propuestos en Metalúrgica Man Ser apuntan a dar solución a las problemáticas presentadas de carencia en los flujos de comunicación interna y sobrecarga de tareas por falta de delegación y centralización en la toma de decisiones, lo que conlleva a una deficiencia en la agilización de los procesos productivos y a demoras en los tiempos de respuesta. De esta manera se propone emplear estrategias de comunicación interna y de formación de líderes coach, en pos de optimizar los flujos de comunicación y desarrollar las competencias necesarias en los mandos medios para conducir eficazmente a los equipos de trabajo.

Por lo tanto, con la creación del manual de inducción, se le provee al colaborador toda la información y los lineamientos necesarios que tiene que conocer, con el objetivo de lograr su adaptación, socialización, identificación y cohesión con la misión, los valores y la cultura de la organización. Con las reuniones colaborativas cara a cara entre los miembros de las distintas áreas de la empresa se contribuye a fomentar la escucha activa, la confianza y la coordinación de roles entre los colaboradores para generar que se obtengan las metas propuestas por la organización. Con las carteleras digitales ubicadas en áreas estratégicas, se les otorga a los empleados toda la información actualizada de las novedades de la empresa, con un alto impacto de contenido visual, lo que promueve una eficaz recepción del contenido a incorporar. Como así también, con el uso de la aplicación Slack se fomenta una adaptación a las nuevas tecnologías de la información y a una agilización de los procesos comunicacionales, lo que se traduce en una optimización de los flujos de trabajo. Por último, con la capacitación en liderazgo coach, se dota a los mandos medios y líderes de grupo de los conocimientos y habilidades necesarias para conducir a sus equipos de trabajo desde la autonomía, la confianza y la motivación, lo que contribuye a la formación y

desarrollo profesional necesarios para alinear los objetivos de los colaboradores con los de la organización.

### *Recomendaciones*

Luego de la implementación de este plan se sugiere que en lo atinente a futuras actividades, Man Ser pueda implementar diversas acciones:

- Al finalizar futuras capacitaciones, se aconseja aplicar evaluaciones implementando indicadores de reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, a través de cuestionarios y entrevistas, para cotejar si los contenidos de la formación fueron efectivamente asimilados por los colaboradores.
- Implementar encuestas de satisfacción laboral cada seis meses.
- Realizar una actualización del organigrama institucional.
- Desarrollar prácticas de prevención, concientización y formación en Seguridad e Higiene Laboral.
- Implementar estrategias de marketing, como medio de comunicación externa, para promocionar y gestionar canales de venta de los productos y servicios que ofrecen otorgándoles mayor visibilidad.
- Integrar en sus prácticas de gestión de recursos humanos la igualdad de género e incorporar un número mayor de personal femenino a su dotación.

## Bibliografía

Muzi Timi, M. V. (2017). *Gestión estratégica de la comunicación interna de la cooperativa agrícola, ganadera e industrial "Sombra de Toro" LTDA*. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13840>

Viltard, L. A. (2018). *Capacitación Corporativa como mejora del capital intelectual individual y colectivo, especialmente en Pymes de Argentina*. Recuperado de [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR\\_18\\_16.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_16.pdf)

Felcman, I. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang" paradigmático*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1256\\_FelcmanIL](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/document/1501-1256_FelcmanIL)

Omar, Alicia G. (2011) *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor*. Liberabit, 17 (2), 2011. ISSN 1729 -4827. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776853>

BBC. (01 de abril de 2021). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>

DW. (14 de enero de 2021). Recuperado de <https://www.dw.com/es/argentina-cerr%C3%B3-2020-con-una-inflaci%C3%B3n-de-36/a-56229478>

Indec. (12 de agosto de 2021). Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

El Economista. (11 de julio de 2021). Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-07-actividad-metalurgica-crecio-interanual-mayo-primeros-meses/>

Página 12. (06 de septiembre de 2021). Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/366277-la-economia-crecera-7-5-por-ciento>

Honorable Congreso de la Nación Argentina (2002). Política Ambiental Nacional. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=79980>

Marval. (30 de agosto de 2002). Recuperado de <https://www.marval.com/publicacion/la-ley-de-gestion-integral-de-residuos-industriales-y-de-actividades-de-servicios-4869>

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (27 de septiembre de 1974). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/texto>

MAN - SER. (s.f.a). Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

InfoLEG. (29 de abril de 1972). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

ISO 9001: 2015. (05 de mayo de 2020) Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Brandolini, A., y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. 1ra Edición. Buenos Aires: La Crujía.

Oyarbide Ramirez, H. P., Reyes Sarria, E. F., y Montaña Colorado, M. R. (2017) La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 3 (4), 2017. ISSN-e 2477-8818. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>

Reyes, Julio. (2012). *Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (40), 127-138. Recuperado en 15 de

septiembre de 2021, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232012000200012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200012&lng=es&tlng=es).

Rueda Fierro, Iván, Tamayo, Grace Natalie, Acosta Andino, Byron, Cueva Brito, Fabián, Dávalos, Paul Idrobo. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, 12(1), 73-85. Recuperado en 15 de septiembre de 2021, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-42222020000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222020000100004&lng=es&tlng=es).

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. 1ra Edición. Buenos Aires: La Crujía.

Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. España: Ediciones Urano.

Rosa Dominici, María A. (2016). *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*. Cuadernos del centro de estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (57), 2016. ISSN-e 1668-0227. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7323732>

Newstrom, John W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera Edición. México: McGraw-Hill Companies.

Franklin, Enrique B. y Krieger, Mario José (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Primera Edición. México: Pearson Educación.

Bohlander, George y Snell, Scott (2008). *Administración de recursos humanos*. 14a. Edición. México: Cengage Learning.

Dessler, Gary (2009). *Administración de recursos humanos*. Decimoprimer Edición. México: Pearson Educación.

Alderete, María Verónica, & Jones, Carola. (2019). Estrategias de tic en empresas de Córdoba, Argentina: un modelo estructural. *SaberEs*, 11(2), 195-216. Recuperado en 17 de septiembre de 2021, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-42222019000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222019000200006&lng=es&tlng=es).

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava Edición. México. McGraw-Hill.

Indec. (07 de octubre de 2021). Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>

Ámbito. (25 de enero de 2021). Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/industria/insumos-metalurgicos-subieron-45-2020-preven-nuevas-alzas-n5164930>

Ámbito. (11 de noviembre de 2019). Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/pymes/metalurgicas-costos-suben-mas-que-la-inflacion-y-comprometen-inversiones-n5064883>

Wherter, William B. y Davis, Keith (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta Edición. México: McGraw-Hill Companies.

## Anexos

### Anexo 1

*Manual de Inducción.*



### Índice

- Introducción
- Bienvenida
- Historia
- Visión
- Misión
- Principios y valores
- Políticas
- Productos
- Servicios

- Beneficios
- Condiciones de Seguridad e Higiene Laboral
- Organigrama Institucional

## Introducción

El presente manual de inducción está dirigido a toda persona que forme parte de nuestra empresa con el objetivo de que conozca nuestra historia, la visión, misión, los principios y valores que acompañan a nuestra organización. Como así también, nuestras políticas, las líneas de productos y servicios que ofrecemos, beneficios, las condiciones brindadas de seguridad e higiene y nuestro organigrama institucional, para que cada colaborador pueda ser parte de la identidad de Man Ser.

## Bienvenida

Nos complace darte la bienvenida a nuestro equipo de trabajo y deseamos que puedas ser parte y constructor de nuestra historia. En este manual te brindaremos los datos necesarios para que puedas adaptarte fácilmente a nuestro ámbito laboral.

Por lo tanto encontraras información referente a la historia de nuestra empresa, quienes somos, quienes aspiramos ser como empresa, los productos y servicios que ofrecemos y cuáles son los valores que forman parte de nuestra organización lo que nos permite desenvolvernos en un ambiente placentero cada día.

Te invitamos a leer el manual. Ante cualquier duda o inquietud que le pueda surgir en el transcurso de su paso por nuestra organización no dude en contactarse que estaremos a su entera disposición. Dejamos nuestro correo electrónico para que pueda comunicarse con nosotros.

E-Mail: [man-ser@man-ser.com.ar](mailto:man-ser@man-ser.com.ar)

Atte. Gerencia de Recursos Humanos

## Nuestra Historia

Man Ser es una empresa Nacional Argentina que se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba en el barrio San Pedro Nolasco. Una organización de gran trayectoria en el rubro que se dedica a comercializar bienes y servicios industriales.

Sus inicios se sitúan a principios del año 1990, teniendo como su fundador a Luis Mansilla, quien en sus comienzos empezó realizando pequeños trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas. Luego más adelante en el año 1995 instaló su propia planta y Man Ser se ubicaría en el mercado como una gran empresa proveedora de importantes compañías. En el año 2009 los hijos de Luis, Julián y Melina asumieron el compromiso de liderar la compañía e inauguraron una nueva planta industrial. Hoy en día, la misma comprende tres inmuebles intercomunicados y se encuentra dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y de diseño. Actualmente la planta cuenta con un total de 30 empleados.

La empresa ofrece productos y servicios personalizados, con una atención al cliente de manera personal o telefónicamente para lograr mayor confianza con sus clientes. Sus principales compradores son: AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak y Scania y el resto de la producción se destina a clientes menores. Asimismo mantiene relaciones fuertes con sus proveedores, dado que son de gran confianza, entre los que podemos mencionar; Sedersa S. A., Extrusora Argentina S.R.L. y Alcenor S.R.L. La organización presenta una estrategia de diferenciación basada en la oferta de productos personalizados, bajo costo y calidad e innovación en el diseño lo que le da gran posicionamiento en el mercado.

## Nuestra Visión:

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”.

### Nuestra Misión:

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

### Principios y Valores:

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

### Nuestras políticas

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

### Productos que ofrecemos

- Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizado y tornos de producción de diversas marcas.
- Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, construidas de acuerdo con las exigencias de lavado, los tiempos del proceso, las normas de seguridad e higiene vigentes.
- Extractores de viruta y cadenas; construidos a medida de la maquina correspondiente y según la altura y la distancia de la zona de descarga de viruta. Cuenta con extractores que contienen cadena de paso estándar o especial, del tipo a estera o arrastre, dependiendo de las características de la maquina a la que se destine.
- Cintas transportadoras.
- Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

### Servicios que ofrecemos

- Retrofitting de máquinas lavadoras.
- Servicios de instalación, reparación y mantenimiento industrial.
- Entrega del producto a domicilio.
- Capacitación: A requerimiento del cliente, se realiza la capacitación para el uso y mantenimiento de las maquinas lavadoras.
- Mecanizado.
- Corte, plegado y punzonado de chapa.
- Soldaduras especiales (TIG, MIG, plasma, etc.).

### Beneficios que ofrecemos

Capacitación y desarrollo; se establecen planes de capacitación anual, de acuerdo a las necesidades detectadas. Las mismas pretenden dar respuesta a una actualización de conocimientos, inducción de personal nuevo o incorporación de nuevas tareas o metodologías de trabajo.

### Condiciones de Higiene y Seguridad en el trabajo

- Se inducirá al ingresante en materia de seguridad e higiene laboral.
- Se le proveerá al empleado de los elementos de protección necesarios.
- Al momento de entrega de su ropa de trabajo y elementos de protección personal el empleado firmara una constancia de recepción de las mismas.
- El área productiva cuenta con protocolos que indican la correcta utilización de cada una de las maquinarias para evitar accidentes, lo cual se detalla en cada puesto de trabajo.

### Organigrama Institucional Man Ser

A continuación se describirá nuestro organigrama, el cual se encuentra dividido por áreas, ya que se separan los departamentos en función a las tareas que cada uno efectúa.

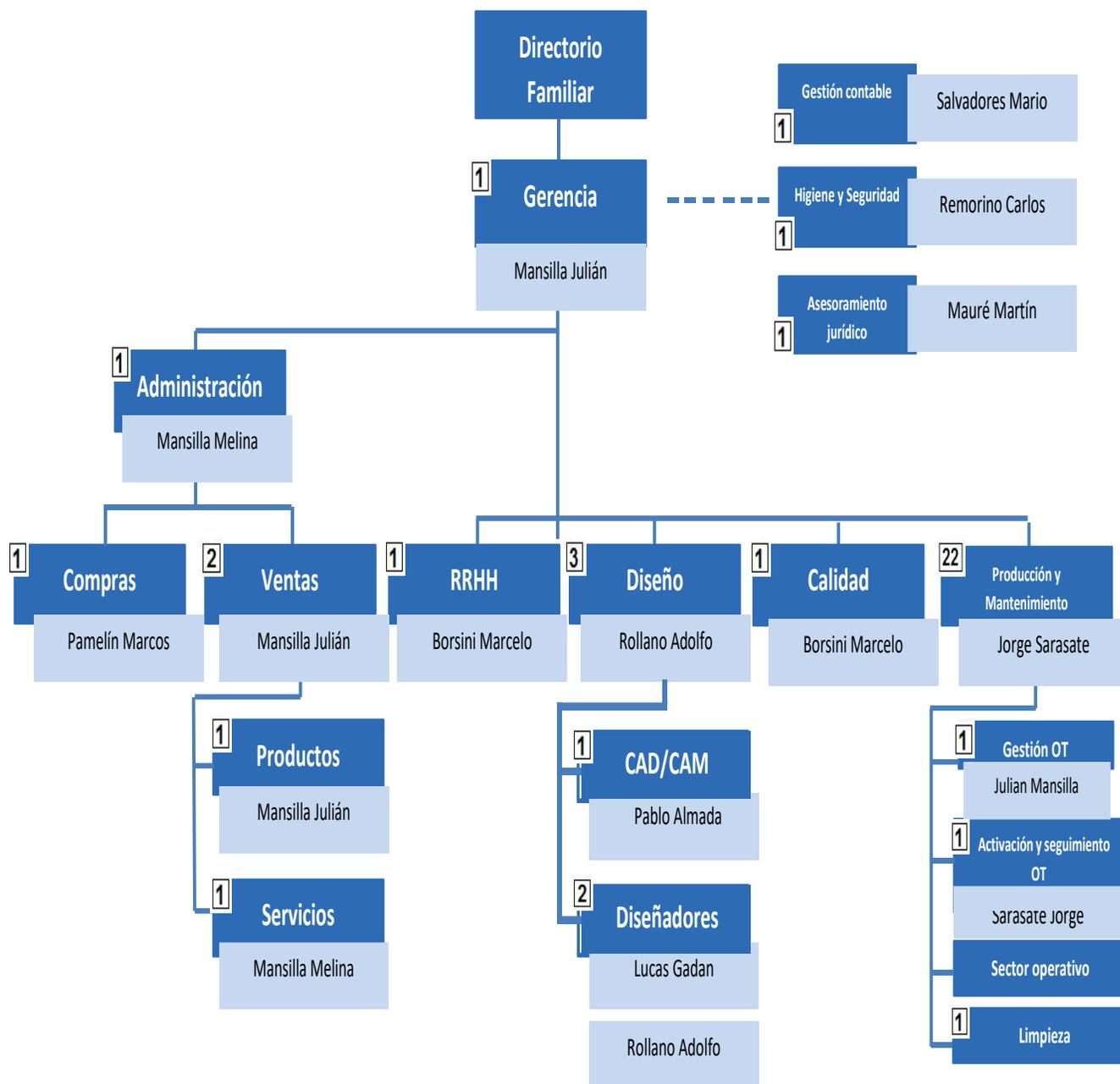


# ORGANIGRAMA

RPG 03-01-15

Procedimiento General de Recursos Humanos

REV B 17-07-2018



## Anexo 2

### *Programa de formación en liderazgo coach*

Tema 1: Definición de percepción. Percepción y realidad. Los modelos mentales. Inteligencia emocional y su significado. La empatía y su importancia. Empowerment y transformación.

Tema 2: Equipos de trabajo. El conflicto. Tipos de conflicto. Herramientas para gestionar los conflictos en los equipos de trabajo. Roles de los miembros.

Tema 3: Conceptualización de motivación. Teorías y técnicas. Lenguaje verbal y no verbal. La escucha activa como elemento transformador.

Tema 4: Concepto de liderazgo. Tipos de liderazgo. El líder consciente. Liderar desde el lenguaje y la comunicación. Orígenes y definición de coaching. El rol del coach.