

Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Grado



Reporte de Caso

**Plan de Comunicación Interna y Formación de líderes coach MAN-SER
SRL**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Autora: Pallotti Leticia Andrea

D.N.I: 30.564.519

Legajo: VRHU14130

Tutora: Gambino Natalia

Ciudad de Córdoba, 2021

Agradecimientos

“El estudio no se mide por el número de páginas leídas en una noche,

ni por la cantidad de libros leídos en un semestre.

Estudiar no es un acto de consumir ideas,

sino de crearlas y recrearlas”. Paulo Freire

Les agradezco a “mis viejos”, Marisa y Jorge, por darme un hogar, por la familia, por educarme en valores, por tanto esmero y dedicación puestos en mí, por nuestras semejanzas y diferencias, por que todo lo que han hecho y hacen por mí, es evidencia de su gran amor.

A mis hermanos: Damián, Javier, Cecilia y Giuliana por el apoyo a lo largo del camino, por estar presentes y por comprender mis ausencias.

A Marina, por ser Marina.

A mis compañeras de trabajo, por todas las veces que vieron sobrecargadas sus tareas, por el sostén que representan y por la empatía y alegría compartidas, celebrando juntas cada parcial.

Por último, agradezco a Luis, mi compañero de vida, ya que sin su apoyo incondicional, tolerancia y comprensión, **“las páginas leídas en una noche”**, no hubieran sido posibles. Por alentarme a creer en mí, por ser mi motor y por sobre todas las cosas, por acompañarme y motivarme cada día, posibilitando que siga creciendo y desarrollandome como **“creadora de ideas”**.

Leticia Pallotti

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación, consiste en un reporte de caso de la empresa familiar MAN-SER S.R.L., con más de 20 años de trayectoria en el rubro metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba, y posicionada como proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales. A partir del diagnóstico llevado a cabo, se detectó superposición de tareas, falta de delegación de responsabilidades, descripciones de puestos deficientes, planes de capacitación ineficaces, entre otros; lo que ocasiona, cuellos de botella en el área de producción, errores en los procesos y demoras en los plazos de entrega. Con el objetivo de arribar a una solución integral, se propuso la profesionalización del área de recursos humanos, acompañada de la implementación de un plan de comunicación interna y respaldada en la formación de líderes coach, para brindar a la compañía las herramientas necesarias y que mediante una efectiva gestión de sus recursos humanos, logre alinear las contribuciones de sus colaboradores con la estrategia organizacional y optimizar la gestión integral de la organización. El desarrollo del plan de implementación, se realizó a la luz de las diferentes corrientes teóricas que permiten enmarcar los conceptos. A su vez, se contempló el resultado económico de la implementación, y se concluyó que su aplicación impactará favorablemente, tanto en la productividad y eficiencia en los procesos productivos, como en las utilidades propiamente dichas, ya que se proyectó el resultado del retorno de inversión de un setenta y tres por ciento.

Palabras claves: Administración de Recursos Humanos, Comunicación Interna, Liderazgo Coach.

Abstract

This Final Graduation Project consists of a case report of the family company MAN-SER S.R.L., with more than 20 years of experience in the metallurgical industry, located in the city of Córdoba, and positioned as a supplier of important automotive and agro-industrial companies. From the diagnosis carried out, it was detected overlapping of tasks, lack of delegation of responsibilities, deficient job descriptions, ineffective training plans, among others; which causes bottlenecks in the production area, errors in the processes and delays in delivery times. With the objective of arriving at an integral solution, the professionalization of the human resources area was proposed, accompanied by the implementation of an internal communication plan and supported by the training of coach leaders, to provide the company with the necessary tools and through an effective management of its human resources, to align the contributions of its collaborators with the organizational strategy and optimize the integral management of the organization. The development of the implementation plan was carried out in the light of the different theoretical currents that allow framing the concepts. At the same time, the economic impact of the implementation was considered, and it was concluded that its application will have a favorable impact on productivity and efficiency in the productive processes, as well as on the profits themselves, since a return on investment of seventy-three was projected.

Key words: Human Resources Management, Internal Communication, Leadership Coach.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	9
<i>Análisis PEST</i>	10
<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	13
<i>FODA</i>	14
Marco Teórico	17
<i>Administración de Recursos Humanos</i>	17
<i>Comunicación Interna</i>	18
<i>Liderazgo Coach</i>	18
Diagnóstico y Discusión	20
Plan de Implementación	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Profesionalizar el área de Recursos Humanos</i>	23
<i>Implementar herramientas tecnológicas</i>	24
<i>Establecer un cronograma de reuniones</i>	25
<i>Capacitar a la Gerencia y mandos medios</i>	26
Conclusiones	30
<i>Recomendaciones</i>	30
Referencias	31
Anexos	35
<i>Anexo 1. Descripción del puesto de Analista en Gestión de RRHH</i>	
<i>Anexo 2. Cotización Preocupacional</i>	
<i>Anexo 3. Cotización de mobiliario de oficina</i>	
<i>Anexo 4. Cotización Visma (Herramientas digitales de gestión de RRHH)</i>	
<i>Anexo 5. Cotización de Finnegans (Intranet)</i>	
<i>Anexo 6. Cronograma, contenidos y cotización de la Capacitación</i>	
<i>Anexo 7. Minuta de reuniones</i>	
<i>Anexo 8. Costos de insumos de librería</i>	

Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar, con más de 20 años de trayectoria en el rubro metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba, cuyos orígenes se remontan a principios de los años noventa. Su fundador, el Sr. Luis Mansilla, en ese entonces, se desempeñaba como colaborador en una importante empresa cordobesa del rubro metalúrgico, dedicada a la fabricación de tornos, centros de mecanizado y herrería en general. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, por lo que el Sr. Mansilla encuentra una oportunidad de negocio y funda la empresa MAN-SER S.R.L. el 15 de Octubre del año 1995.

Se destaca desde sus orígenes en la utilización y desarrollo de tecnología de punta, es por ello que en el año 1997, su fundador realiza un viaje a Alemania, en búsqueda de nuevas tecnologías y maquinaria. Allí adquiere una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La implementación de nuevas tecnologías le permite abarcar nuevos negocios, ampliando la cartera de productos y servicios, y posicionando a MAN-SER S.R.L. como proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

En el 2003, MAN-SER S.R.L. suma a dos de sus clientes más importantes hasta la actualidad: AIT S.A. y Volskwagen Argentina S.A. lo cual significó un gran logro para la empresa, estableciéndose como único proveedor de algunos productos.

En el año 2009, asumen la dirección de la empresa Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador. Luego en el año 2012 inauguran la nueva planta industrial con una superficie de producción que duplica a la anterior, con el objetivo de desarrollar nuevas unidades de negocio. La planta comprende tres inmuebles intercomunicados y divididos en cuatro áreas: corte, plegado, punzonado y mecanizado; y a su vez dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño.

En la actualidad, la administración de la empresa se encuentra a cargo de la familia Mansilla, si bien es una empresa familiar se administra de manera profesional, es por ello que en el año 2014, logran la certificación de normas ISO 9001, lo que les permite contar con procedimientos estandarizados de gestión de calidad. Cuentan con asesoramiento externo contable, jurídico y de higiene y seguridad. El estilo de *management* es formal y ejerce un liderazgo directivo.

Analizando los procesos y dinámicas que se llevan adelante en la empresa, se observa que aunque tiene una estructura organizacional formal claramente definida, la misma no se respeta y no se encuentra actualizada; ya que por ejemplo, cuentan con legajos en

formato papel, lo que imposibilita la revisión de los mismos y obstaculiza el desarrollo de planes de carrera. Existe, una clara sobrecarga de trabajo sobre puestos estratégicos, debido a la falta de delegación de tareas y responsabilidades, provocando a su vez, deficiencia en la interacción entre los departamentos. Todo ello, ocasiona demoras en las etapas posteriores, generando recursos ociosos, como así también incumpliendo los plazos de entrega y causando disconformidad por parte de los clientes.

Entre las problemáticas detectadas, encontramos la falta de profesionalismo en el área de Recursos Humanos, generando entre otros aspectos, la terciarización de subprocesos claves del área, como el reclutamiento y selección de profesionales; hasta la liquidación de haberes. Por otra parte, se observan dificultades para flexibilizar y humanizar la gestión de los recursos humanos, ya sea dentro del propio departamento e incluso desde los encargados de cada área en particular.

Los mandos medios carecen de competencias relacionadas a la gestión de personal, lo cual obstaculiza el flujo de información en la empresa, afectando así al desenvolvimiento de todas las áreas de la organización. Cada departamento, cuenta con un encargado de sector que debería mediar como facilitador y coordinador de las acciones necesarias para llevar a cabo los planes estratégicos. Pero al no contar con estrategias y planes de comunicación interna se evidencian problemas de comunicación, que dificultan dicha tarea.

Las problemáticas mencionadas anteriormente afectan de manera transversal e integral a toda la organización. Es importante trabajar en materia de comunicación interna ya que representa uno de los pilares vitales en todas las organizaciones y es crucial en la gestión de recursos humanos.

En este sentido, Cavagnaro, Sofia (2014), en su Tesina, *El nuevo paradigma de la comunicación interna en la sociedad del conocimiento realizada en la ciudad de Mendoza, Argentina*, mediante su investigación de tipo descriptiva; destaca la importancia de la comunicación interna en una organización:

Gestionar la comunicación interna implica generar un trabajo dentro de las empresas que permita pasar de una organización fragmentada a una en red, una organización sólida donde el empleado esté compenetrado con la identidad de la empresa a la cual pertenece. Logrando diferenciarse de la organización funcional que ha imperado durante mucho tiempo, en la cual la

empresa se caracterizaba por el hecho de que cada persona estaba encargada de llevar a cabo tareas y funciones específicas.(p.36).

Más adelante en su trabajo, Cavagnaro (2014), profundiza en estos conceptos al afirmar:

El problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Por esto consideramos que al gestionar la CI hoy se debe poner en primer lugar la escucha, se debe adoptar el rol de receptor, siendo la manera de conocer la realidad de la organización que permita crear mensajes que tengan sentido para todos y no solo para unos pocos.(p.38).

A su vez, Carranza, Camila (2020) en su trabajo final de grado, titulado *Plan de comunicación interna y formación de líderes coach empresa Man-Ser SRL*, realizado en Córdoba, Argentina; fundamenta la relevancia de la comunicación interna y su impacto favorable sobre la organización en su totalidad, al afirmar:

la formalización de los procesos de comunicación interna, contribuirá con la empresa en su buen funcionamiento de manera cohesionada, promoviendo un flujo de comunicación bidireccional, contribuyendo a generar un clima de confianza y mantener buenas relaciones. Ayudará a implicar, motivar e involucrar a todos los colaboradores, para esto el feedback efectivo entre los gerentes y mandos medios con sus equipos será fundamental; se facilitará la gestión de actividades y agilizarán los procesos internos. (p. 7).

Por otro lado, Alvaro, Nicolás Leandro (2016), en su Trabajo Final de Grado, de tipo investigativo: *Herramientas de evaluación y medición de resultados para el proceso de coaching organizacional*, realizado en Mendoza, Argentina; describe el rol del líder coach:

Es importante comprender que la tarea del Coach es contribuir e influir en el éxito del proceso, por lo que es claramente un integrante crítico. Es quien posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y que mediante el

ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, debe orientar al equipo hacia sus objetivos, es decir, es el encargado de promover la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolidar la relación dentro del equipo para potenciar la suma de los talentos individuales.(p.9).

En el mismo sentido, y retomando a Carranza, Camila (2020) en su trabajo final de grado, pone de relieve, como eje fundamental, el liderazgo y la influencia de los líderes para alcanzar los objetivos organizacionales:

Adicionalmente, la razón por la cual es importante la formación de líderes coach en mandos medios, es acompañar el proceso de formalización de comunicación interna que se mencionó, ya que los mismos contribuirán a lograr relaciones laborales productivas, comunicaciones coherentes con sus equipos, aumentar la lealtad y compromiso entre los trabajadores, logrando despertar el potencial y capacidad para adaptarse a los cambios. Además, será clave para ayudar a los gerentes y mandos medios en el proceso de la descentralización de la toma de decisiones, promoviendo la delegación de tareas y evitando la sobrecarga de las mismas.

Por último, podemos decir que resulta relevante el caso planteado ya que un análisis y perfeccionamiento del Plan de Comunicación Interna, brindaría a MAN-SER S.R.L. herramientas beneficiosas, en términos de sinergia en los procesos definidos, provocaría mayor *feedback* entre los colaboradores incentivando a la participación y tendiendo como resultado mayor sentido de pertenencia y mejoras en cuanto al clima laboral. A su vez, es una herramienta que permitirá prever futuros inconvenientes vinculados a la mala comunicación que pueden perjudicar directamente a la organización y la imagen de la misma. En relación al Liderazgo Coach, también mejoraría la implementación del plan de comunicación, en la delegación de responsabilidad y la toma de decisiones, acompañaría a los colaboradores en la adaptación al cambio y fomentaría el crecimiento personal, incrementado la productividad y la satisfacción de los clientes.

Análisis de la Situación

MAN-SER S.R.L. posee una única casa central, dedicada al desarrollo de productos y servicios industriales; cuenta con 30 colaboradores, de los cuáles el 90% de la nómina pertenece al sexo masculino y tiene un promedio de 50 años de edad. El organigrama de la empresa está organizado por departamentos y distribuido en 3 niveles jerárquicos: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

Además, cuenta con los horizontes organizacionales establecidos, en función a su 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.com, 2021, <https://bit.ly/2Wd7qUY>).

Como también los objetivos a largo plazo conforme a su 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.com, 2021, <https://bit.ly/2Wd7qUY>).

La Gerencia General está a cargo de uno de los hijos del fundador, el Sr. Mansilla Julián, sus principales funciones son la planificación estratégica, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de carta de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. La Dirección lo define como el representante del liderazgo formal seleccionado por la empresa, el cual desempeña con un modelo de liderazgo directivo que implica la participación directa y personal en los planes estratégicos.

Por otro lado, se evidencia como otro líder formal al Jefe de Producción, con un modelo de liderazgo orientado a la tarea, focalizándose en el cumplimiento de las metas del sector de producción.

A su vez, existe un líder informal dentro de la organización, quien por su antigüedad, dedicación y conocimiento del negocio, y también por ser familiar de la Dirección, tiene funciones de formador para los nuevos empleados.

La responsable del área de Recursos Humanos, es también hija del fundador y propietaria de la firma, la Sra. Mansilla Melina. Es la encargada de coordinar y desarrollar tareas vinculadas con los procesos de inducción del nuevo personal, comunicación interna, motivación y capacitaciones. El reclutamiento y selección de personal queda a cargo de consultoras externas cuando se requiere cubrir una vacante con formación profesional, mientras que la selección de operarios es realizada por el jefe del área.

Es fundamental, comprender el entorno donde se desenvuelve la organización, realizando un análisis del contexto, para una comprensión más generalizada de las relaciones que mantiene con los diferentes sistemas en las que se encuentra envuelta. Para ello, es pertinente realizar un análisis PEST en el cual se releva información a nivel macro. Luego a nivel micro se utilizará las 5 Fuerzas de Porter y por último un análisis organizacional por medio del FODA.

Análisis PEST

Factor Político

En la actualidad, el mundo se encuentra haciendo frente a la pandemia generada por el virus SARS-COV-2, también denominado COVID-19 o coronavirus. Dicho virus se originó en Wuhan, China en diciembre del 2019. Por su rápida expansión, el 11 de marzo de 2020 la enfermedad se hallaba ya en más de 100 países a nivel mundial, por lo que fue reconocida como una pandemia por la Organización Mundial de la Salud.

El Presidente de la Nación, Sr. Alberto Fernández, mediante el Decreto de Necesidad y Urgencia 297/2020; establece a partir del 17 de marzo de 2020, el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, para todas las personas que se encuentran dentro del territorio nacional, salvo para las actividades y servicios exceptuadas por considerarse esenciales.

Factor Económico

Los mercados globales comienzan a reactivarse lentamente, luego de atravesar la crisis económica mundial debido a la paralización de los procesos productivos en todo el mundo.

La recuperación de los factores mencionados está posibilitando un rebote y salida en U de la economía latinoamericana para 2021, y una recuperación de niveles de producto prepandemia para 2023 o 2024, según el consenso existente entre organismos internacionales y analistas privados. Estas estimaciones estarían sujetas a una elevada incertidumbre, que depende fundamentalmente de la velocidad y el alcance del proceso de vacunación, así como, en menor medida, de la aparición de nuevas cepas resistentes a las vacunas. (Blanco Estévez, A, 2021 <https://bit.ly/2VzlCKo>).

Por otro lado, ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgico de la República Argentina) menciona en su boletín de la actividad:

En julio de 2021 la actividad metalúrgica presentó un crecimiento del 15,7% en términos interanuales y un aumento de 5,5% respecto de junio. De esta manera, la producción acumula un crecimiento de 24,5% en los primeros siete meses del año y se encuentra por encima de los niveles de 2019. (ADIMRA, Boletín Julio, 2021).

Factor Social

La pandemia de COVID-19 ha acelerado la transformación del mundo y ha puesto en jaque a todos los regímenes políticos, al enfrentarse al necesario encierro de la población durante un cierto período de tiempo. Ello produce en la población en general una vuelta a la valoración de lo propio, lo que incrementa las diferencias de modelos y culturas. Según las Naciones Unidas Argentina la pandemia impactó en las sociedades del mundo con una virulencia nunca experimentada, y tendrá alcance en el corto, mediano y largo plazo.

Para Argentina supone un nuevo reto, que se suma a la ya dificultosa situación que atravesaba antes de la pandemia. El país deberá hacer frente a retos en lo financiero, que acotan su espacio fiscal para atender las necesidades básicas de los sectores más desfavorables y exponen drásticamente al segmento medio de la sociedad. Estas respuestas

deberán afrontarse desde una perspectiva de los ODS de inclusión, resiliencia y equidad. (<https://argentina.un.org/>).

Por otro lado, y conforme lo manifiesta la Agencia de Noticias, Telam, se observa una importante disminución en la cantidad de casos, vinculado ello directamente con el avance en el plan de vacunación, lo que permite que de modo paulatino, se habiliten actividades de tipo social y recreativo entre otras que hasta el momento seguían contando con restricciones.

La Argentina registra un descenso constante del número de casos de coronavirus desde hace 12 semanas, lo que se atribuyó "al avance del plan nacional de vacunación contra la Covid-19 y al sostenimiento de las medidas de cuidados", se informó oficialmente.

Mientras que en la semana epidemiológica 20, la de mayor cantidad de infectados, se habían alcanzado los 225.227 casos según fecha de inicio de síntomas, en la semana pasada el número llegó a 46.963, lo que implica una reducción de casi el 80 por ciento, se precisó en un comunicado. (Telam, 2021. <https://bit.ly/3uxQ0Sx>).

Factor Tecnológico

Existe un cambio constante a nivel tecnológico, es vital adaptarse a las nuevas tecnologías que permiten acortar los tiempos de producción y maximizar la eficiencia. También como consecuencia de la pandemia mundial, gran parte de la fuerza laboral tuvo que adaptarse al trabajo remoto.

Puede concluirse también que el trabajo remoto es una modalidad que en la actual estructura económica argentina se corresponde mayormente con actividades terciarias: el 90,2% del total de la ocupación remota corresponde a cinco sectores de servicios. Esto se debe fundamentalmente al tipo de actividad realizada y los bajos costos de la reconversión. En cambio, la industria manufacturera –que según la EPH dio cuenta del 11,9% del empleo

en el tercer trimestre de 2020– concentra apenas al 3,8% del empleo remoto, lo que evidencia que el trabajo fabril requiere en la mayoría de sus ocupaciones de la presencia de trabajadores en las fábricas y talleres. (Schteingart, D.; Kejsefman, I.; y Pesce, F. 2021).

Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes: MAN-SER S.R.L. cuenta con una centralizada cartera de clientes, con atención personalizada y una estrecha relación con cada uno de ellos. El poder de negociación es recíproco.

Poder de negociación con los proveedores: buena relación y confianza con su principales proveedores, ya que dicha cartera se encuentra atomizada y fidelizada, prima el criterio de calidad, basado en la confianza y la asistencia mutua.

Amenaza nuevos competidores entrantes: Es poco probable el ingreso de nuevos competidores al mercado debido a la situación de la industria y la crisis económica y sanitaria de la cual está saliendo el país.

Amenaza de productos sustitutos: A esta variable se la considera como una amenaza baja ya que para ingresar al mercado metalúrgico se necesita un alto requerimiento de inversión inicial. Además es importante destacar la experiencia de MAN-SER S.R.L. en el rubro.

Rivalidad y competencia del mercado: Los principales competidores son: Eisaire S.R.L.; Empremet S.R.L.; Transfil S.R.L. y MAN-SER S.R.L. Compiten por la participación en el mercado, intentando diferenciarse en la calidad de sus productos y aplicando reducción de precios.

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
20 años de experiencia, buena reputación e imagen positiva.	Diversificar y ampliar la cartera de clientes.
Certificación Normas ISO 9001.	Invertir en Tecnologías IOT.
Tecnología de punta.	Poca competencia en el mercado.g
Planta de producción ubicada estratégicamente.	Posibilidad de exportar tanto dentro del Mercosur, como en España y Europa.
Atención y entrega personalizada, servicio post venta.	Humanizar y flexibilizar la gestión de talento.
Precios competitivos.	Desarrollar productos con tecnologías eco amigables.
<i>Know How.</i>	Poca competencia en el mercado.
Único productor de bancadas.	
Baja rotación de personal.	
Debilidades	Amenazas
Edad promedio de los empleados 50 años.	Apertura de importaciones.
Sobrecarga de tareas.	Exportación a través de terceros.
No se delegan responsabilidades.	Falta de inventarios.
Ambigüedad en la definición de la estructura organizacional.	Escaso control de seguridad.
Ausencia de plan comunicacional.	Pandemia.
Carencia de competencias blandas en los mandos medios.	Dificultad para atraer talentos.
Legajos personales en papel.	Falta de capacitación.
Toma de decisiones centralizada.	Tensión cambiaria.
Escasa promoción de sus servicios.	

Fuente: Elaboración Propia.

Posteriormente al análisis de la situación realizado en la empresa MAN-SER S.R.L desde la perspectiva de la gestión de Recursos Humanos, se pretende construir herramientas que contribuyan al desarrollo y expansión de la organización. Se observa que la mayoría de las debilidades detectadas, son factibles de mejora con la profesionalización del área de recursos humanos. El departamento en la actualidad cuenta con procesos deficientes, tomando de referencia que el organigrama de la empresa se encuentra desactualizado; las descripciones de puestos no se ajustan a la tarea, sino a las personas que desarrollan cada labor y que los legajos del personal se encuentran en formato papel, sin contar con un soporte tecnológico que facilite una constante revisión y consulta de los mismos. Todo ello, impacta también de forma negativa en la distribución de las tareas y en la delegación de responsabilidades, por la falta de claridad y límites entre los puestos. Una efectiva gestión de los colaboradores permitiría alinear las contribuciones de cada uno con la estrategia organizacional.

La falta de claridad en la descripción y análisis de puestos, sobre todo en la gerencia y los mandos medios, provoca la sobrecarga de tareas y a su vez la falta de delegación en las mismas. Lo cual provoca ambigüedad e inconvenientes sobre las responsabilidades, generando, entre otras consecuencias, los cuellos de botella en el sector de producción.

Es destacable, en cuanto a la gestión de talentos, la importancia que le otorga la organización a la inducción del nuevo colaborador, mostrando la empresa de lo general a lo particular, los procesos, el responsable del área, las tareas y sus pares. A su vez, se le entrega una copia del reglamento interno y se le provee de los elementos de protección personal requeridos.

En lo referente al desarrollo y capacitación de los colaboradores, si bien la organización cuenta con un plan de capacitación anual, el mismo es deficiente ya que son los propios colaboradores quienes deben solicitarlas, por lo que no existe una planificación y programación, ocasionando de esta manera, errores en el proceso de producción y demoras en las entregas.

En cuanto a la provisión de personal, también se observan oportunidades de mejora, ya que en la actualidad, la tarea se divide en distintos procesos dependiendo de la vacante a cubrir, si se trata de un operario, es el propio encargado del área quien lleva a cabo la selección. En caso de requerirse cubrir un puesto con formación profesional, el proceso es tercerizado con una consultora externa.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que si bien existe un bajo nivel de ausentismo y rotación de personal, en la actualidad el 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años. Por lo que en un corto plazo la organización deberá afrontar una gran renovación en su personal.

Respecto de la comunicación interna, si bien la aplicación de las normas ISO9001 contribuyó con el proceso de difusión de la información dentro de la empresa, estandarizando registros y formularios específicos de cada área en formato papel, no fue suficiente para coordinar las acciones interdepartamentales. MAN-SER S.R.L. no cuenta con un plan de comunicación definido y los métodos utilizados no generan los resultados esperados ya que los mismos, no alcanzan para afianzar las relaciones interpersonales, por su superficialidad y dado que no se utiliza un soporte tecnológico adecuado el cual aportaría mayor fluidez.

La comunicación descendente se lleva a cabo mediante un panel de comunicación, a través del cual se trasmite todo lo relativo a la organización y de manera verbal se comunican los lineamientos para el desarrollo de las tareas. La comunicación ascendente se produce a través de un buzón de sugerencias, medio a través del cual no se obtiene la retroalimentación deseada por el colaborador, afectando al sentido de pertenencia y la motivación de éste último.

MAN-SER S.R.L. presenta una comunicación limitada y con rasgos tradicionales. La mayor parte de la información que se transmite en la organización se relaciona con cuestiones operativas. Es necesario implementar nuevos canales de comunicación que favorezcan y posibiliten el flujo de información en todas las direcciones e incorporar herramientas tecnológicas; optimizando procesos y evitando fallas en la productividad y atrasos en los plazos de entrega; situaciones que afectan negativamente el clima laboral.

Marco Teórico

En el presente apartado, se exponen las principales teorías y se destacan los conceptos más relevantes para un mejor entendimiento de la problemática y sus posibles soluciones. Se abordan las siguientes temáticas: Administración de Recursos Humanos, Comunicación Interna, y Liderazgo coach, como elementos críticos y de aplicación analítica.

Partiremos de la base, de que las empresas se encuentran en un vínculo constante con su entorno como mencionan (Robbins y Coulter, 2014), desde la perspectiva de los modelos contemporáneos, las organizaciones son sistemas abiertos, por lo que son influenciados por su entorno e interactúan con él. Es decir, se nutren de los insumos o recursos del entorno, ya sea, información, energía o materia; los procesa o transforma en una producción que vuelve nuevamente al entorno.

Administración de Recursos Humanos

Werthe y Davis (2008), proponen que la Administración de Recursos Humanos en una empresa, debe considerarse de manera estratégica, ya que incide directamente sobre el desempeño del personal como también sobre la obtención de los objetivos de las organizaciones. El capital humano es mucho más que un recurso, es la manera de potenciar los resultados de una organización. Por lo tanto se reconoce a las personas como aliados que contribuyen activamente a la eficacia de la organización. En este sentido Werthe y Davis (2008) afirman: “ El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.”.(p. 8)

En el mismo sentido, Chiavenato (2011) plantea que la administración de recursos humanos, radica en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las herramientas capaces de fomentar el rendimiento eficiente del personal, y conjuntamente la organización constituye el medio que permite a sus colaboradores, alcanzar sus objetivos individuales vinculados o no con el trabajo. Remarca sobre este último punto, la importancia del desarrollo de la persona no sólo dentro del ámbito organizacional. A su vez, manifiesta la importancia de que los objetivos propios de la administración de recursos humanos, deben estar alineados con los objetivos organizacionales para su integración.

Comunicación Interna

La comunicación interna es un recurso de gran importancia a la hora de perseguir los objetivos corporativos, Ritter (2008) declara al respecto que saber utilizar eficientemente esta herramienta permitirá el éxito en la gestión. De esta manera, la comunicación organizacional se entiende como el intercambio de información, ideas y sentimientos entre diferentes participantes de la organización. En este vínculo cada integrante toma una postura, se delegan funciones, se logran compromisos y los miembros se sienten parte del objetivo. Si una organización no tiene una estrategia de comunicación interna o la misma no está organizada, esto generará lentitud en los procesos, que trae aparejado no llegar a cumplir los objetivos internos de la organización.

Por su parte, Villafañe (2002) destaca que la importancia de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto organizacional, independientemente de cual sea la orientación estratégica de la compañía en términos de gestión, la relevancia de la misma queda supeditada al rol que ésta le conceda en términos de desarrollo y competitividad a sus recursos humanos. Siguiendo al autor, los objetivos de la comunicación interna son: la implicancia del colaborador esto significa una relación unívoca entre la empresa y el individuo que permita el cumplimiento de objetivos basados en el sistema de valores de ambas partes.

Por último, Ferrer Dávalos (2021), indica que las empresas mencionan que, mejorar la comunicación interna en la organización, es una de las principales razones por las que implementan tecnologías de la información y la comunicación, ya que facilitan el acceso a la información, reducen costos de personal, permiten un control eficiente de los procedimientos y la optimización en la toma de decisiones.

Liderazgo Coach

En cuanto al liderazgo coach, el autor Anzorena (2019), parte realizando la siguiente diferenciación: “el liderazgo es una opción y no una posición. Conducir desde el liderazgo implica en primer lugar una decisión personal con una fuerte implicancia ética acerca de la manera en que cada uno resuelve desempeñar la función asignada.” (p. 12). En el mismo sentido, el autor plantea que la función formal de conducción no implica de por sí liderazgo, realizando de esta manera una marcada diferenciación entre el rol del líder y la función de conducción que es asignada por un puesto en el organigrama.

Profundizando en el concepto de líder coach, Anzorena (2019), plantea que sólo cuando quien conduce acepta que las organizaciones, no son un grupo de recursos humanos, sino una comunidad de individuos, y advierte que el único camino para que las personas agreguen valor a la tarea que desempeñan es que sean valoradas y reconocidas como tales, es cuando el conductor, toma conciencia de la importancia de ejercer los roles de administrador y liderazgo en forma conjunta. A su vez el autor afirma: “conducir a otras personas conlleva la responsabilidad de involucrarse en el desarrollo de las mismas y aportar a su superación personal y profesional, comprenden que la esencia del liderazgo no está en la influencia sino en el servicio.”. (Anzorena, 2015, p. 27).

Dentro del mismo lineamiento, Echeverría (2012), expone que el coach es un facilitador del aprendizaje. Ya que mediante la observación y participación directa, detecta los obstáculos a los que se enfrentan las personas, con el fin de guiarlas y brindarles las herramientas necesarias para emprender acciones que las conduzcan a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspiran.

A modo de síntesis, podemos afirmar que una gestión profesional de la Administración de Recursos Humanos es de vital importancia, puesto que esta impacta directamente en la vida de los colaboradores y en la calidad de la gestión organizacional. A su vez, la comunicación interna y el liderazgo coach, son conceptos centrales que están directamente vinculados, ya que el desarrollo de un plan de comunicación produce el marco propicio para generar relaciones interpersonales basadas en el conocimiento y optimizando el flujo de información, facilitando vínculos de confianza en los equipos de trabajo; siendo esta última a su vez, la piedra angular en el desarrollo de líderes coach puesto que serán los facilitadores, para el correcto desempeño de los trabajadores, aspecto que solo puede darse en el marco de relaciones de confianza y mediante la comunicación efectiva.

Diagnóstico y discusión

Luego de analizar la situación actual en la empresa MAN-SER S.R.L. se ponen de manifiesto las siguientes problemáticas que se deberían abordar en el corto plazo.

En primer lugar: la organización cuenta con un sector de recursos humanos, que sólo desarrolla tareas netamente administrativas, y de manera no profesional, lo que ocasiona un organigrama desactualizado, descripciones de puestos ineficaces y deficientes planes de capacitación que producen entre otros factores demoras en los plazos de entrega; como así también el hecho de contar con legajos en formato papel, provoca desactualización de los mismos, obstaculizando la gestión del talento, y dificultando el desarrollo de planes de carrera.

En segundo lugar: MAN-SER S.R.L., no posee un plan de comunicación interna. Si bien al certificarse en Normas ISO9001, implementaron la estandarización de procesos y con ello, la utilización de formularios y notas predeterminadas que conectan las distintas acciones entre departamentos, estos resultan ineficaces en cuanto a la comunicación, ya que fueron concebidos con el objetivo de obtener la certificación, pero sin tener en cuenta: el desarrollo de un plan de comunicación interna, ni la implementación de TICs adecuadas que brinden la fluidez requerida, en cuanto a la coordinación de acciones para la consecución de los objetivos organizacionales y mejora del desempeño de los colaboradores acortando tiempos y optimizando procesos. Por lo que la correcta ejecución de un plan de comunicación interna, respaldado en la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación, generará beneficios tangibles en las utilidades de la empresa.

Por último: el liderazgo tradicional, presente en los gerentes y mandos medios, evidencia limitadas competencias y destrezas *soft*; la centralización de la información y la escasa delegación de tareas por falta de confianza, generan un escenario complejo restringiendo el desarrollo de sus colaboradores y el crecimiento de la organización. El coach como facilitador de aprendizajes, promueve la mejora continua, lo que permitirá perfeccionar los sistemas de gestión de calidad. El *feedback* constante entre los mandos medios y sus equipos será crucial.

Teniendo en cuenta la información planteada y analizada anteriormente, se considera fundamental, el desarrollo e implementación de un plan de comunicación interna, que apoyado a su vez, en la aplicación de herramientas de comunicación digital, que integre a

todos los miembros de la organización ya que el mismo permitirá corregir gran parte de las dificultades analizadas hasta el momento.

A su vez, se propone también la formación de líderes coach destinada a la gerencia y mandos medios, ya que proporcionará las herramientas necesarias para fortalecer la confianza entre los miembros, posibilitando la delegación de responsabilidades que traerán aparejadas a su vez un mayor sentido de pertenencia y mejor clima organizacional.

Es importante destacar, que ambas propuestas se complementan entre sí ya que a su vez, forman parte de la profesionalización de la administración de recursos humanos. Desde el punto de vista netamente económico, las propuestas presentadas tendrán un impacto positivo en la productividad y eficiencia en los procesos productivos que se verá traducida en un aumento en las utilidades.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interna que, acompañado de una capacitación en liderazgo coach y respaldado en la reestructuración del área de Recursos Humanos de MAN-SER S.R.L., permita fortalecer los vínculos de confianza entre los miembros con el objetivo de mejorar el rendimiento integral de las gestiones y la productividad de la organización.

Objetivos específicos

- Reestructurar y profesionalizar el área de Recursos Humanos, reasignando funciones y responsabilidades, para obtener mayor eficiencia en su gestión.
- Implementar herramientas informáticas para la gestión de empresas, tales como Finnigans (intranet) y Visma (legajos digitales, recibos de sueldo, etc.), para proveer accesibilidad a la información y generar espacios de interacción organización-colaborador.
- Establecer un cronograma de reuniones, entre la gerencia y mandos medios; y a su vez entre mandos medios y sus equipos de trabajo, para favorecer la comunicación bidireccional y la alineación interdepartamental.
- Capacitar en materia de liderazgo y comunicación a la Gerencia y mandos medios de la organización, para fortalecer el trabajo en equipo y la delegación de tareas en un marco de comunicación asertiva.

Alcance

El plan de implementación está dirigido a la empresa MAN-SER S.R.L. y todos sus colaboradores. La misma se encuentra ubicada en calle 2 de Septiembre n°4724, Ciudad de Córdoba, Argentina. El plazo previsto, para el desarrollo del presente plan de implementación es de 6 meses, iniciando en noviembre del corriente año y finalizando en abril del 2022.

Acciones

Profesionalizar el área de Recursos Humanos

Para la concreción de este objetivo, se propone la incorporación de un Analista en Gestión de Recursos Humanos, para sumar al área de recursos humanos. La descripción del puesto se encuentra en el Anexo 1.

Se busca con ésta acción, contar con un profesional dentro de la organización que lleve adelante la Gestión de Recursos Humanos, y así lograr que la organización se desempeñe de forma eficiente y productiva, mediante la adecuada administración de sus recursos humanos.

Para ello, la búsqueda y selección del candidato la realizará la Técnica en Recursos Humanos, Pallotti Leticia. Sus honorarios se establecen en el equivalente a un sueldo del puesto a cubrir. Se toma de referencia, los valores establecidos por Adecco, en la Guía Salarial Regional 2021, Anuario de Recursos Humanos, Argentina y conforme las descripciones de puestos se promedian los salarios sugeridos para la región centro correspondientes a los puestos de Jefe de Recursos Humanos Planta \$74.736 y Analista de Recursos Humanos Semi Senior \$39,779 y se establece el mismo en \$57.258 + IVA= \$69.282. (Adecco, 2021. <https://bit.ly/3DXN5pJ>). La decisión sobre el candidato seleccionado estará a cargo del Gerente y la Encargada de la Administración.

Por otro lado, respecto de los estudios médicos o psicotécnicos preocupacionales, los mismos estarán a cargo de Manpower, siendo el valor del servicio de \$5.038,80 + IVA= \$6.096,95. En el Anexo 2, se encuentra la información detallada al respecto.

A su vez, se deberá disponer del mobiliario de oficina, silla, escritorio, notebook, dicha tarea estará a cargo del Encargado de Compras y tendrá un costo total de \$74.252,60. En el Anexo 3, se detallan los valores de dichos insumos.

Por último, tomando también de referencia los valores establecidos por Adecco, en la Guía Salarial Regional 2021, Anuario de Recursos Humanos, Argentina el promedio establecido anteriormente, el costo anual del nuevo colaborador se estima en \$1.210.965,47. (Adecco, 2021. <https://bit.ly/3DXN5pJ>). En la Tabla 2, se realiza una enumeración de dichos costos.

Tabla 2

Costo anual por la incorporación del nuevo colaborador.

Salario	Costos
Neto	\$57.258,00
Sueldo Bruto	\$68.985,54
Contribuciones	
Jubilación	\$11.037,69
Obra social	\$3.449,28
Ley 19.032 - PAMI	\$1.379,71
Asignaciones familiares	\$5.173,92
Fondo Nacional de empleo	\$1.034,78
Seguro de vida obligatorio	\$20,70
ART	\$2.069,57
Total de contribuciones	\$24.165,65
Costo total mensual del empleado	\$93.151,19
Costo anual + SAC	\$1.210.965,47

Fuente: Elaboración propia.

El marco temporal para la incorporación de un nuevo colaborador a desarrollarse como Analista en Gestión de Recursos Humanos es de tres meses, iniciando en Noviembre del 2021 y finalizando en Enero del 2022.

Implementar herramientas tecnológicas

Se propone la implementación de herramienta digitales como *Intranet* que hace posible gestionar todo el proceso productivo (desde las ventas hasta las compras de los insumos necesarios) y optimizar el manejo de los inventarios, a su vez, permite mejorar la logística y la productividad industrial al mismo tiempo que se reduce el costo financiero sin agregar costos operacionales. Se complementará dicha herramienta con *Visma* para la gestión de toda la documentación de recursos humanos desde una única plataforma y de manera digital.

Ambas herramientas impactarán positivamente a su vez, en la profesionalización y gestión de recursos humanos, como en la comunicación interna organizacional, dando lugar a nuevos canales de comunicación, permitiendo optimizar los tiempos de respuesta en todos los casos, favoreciendo el *feedback*. Con esta implementación, las herramientas que actualmente utiliza la organización como ser el panel de comunicación y buzón de sugerencias, entre otros, se incluirán dentro de la *Intranet*.

Los costos de aplicación de las herramientas son de \$11.700 + IVA=\$14.157 final mensual de la plataforma Visma (Anexo 4) y \$99.964 + IVA=\$120.956,44 final mensual por los servicios de Finnigans (Anexo 5), contemplando 8 usuarios full (gerencia y mandos medios) y 22 usuarios de consulta.

Ambas herramientas estarán destinadas a la totalidad de los colaboradores. El tiempo de implementación estimado es de uno a dos meses, iniciando con su implementación en el mes de Noviembre de 2021 y finalizando durante el mes de Diciembre del mismo año.

Establecer un cronograma de reuniones

Se establecerá un cronograma de reuniones, que permitan gestionar la información, generando confianza entre los colaboradores, ampliando el conocimiento de los procesos, favoreciendo la comunicación interdepartamental, propiciando de esta manera la alineación organizacional.

En este sentido se proponen dos tipos de reuniones, diferenciadas por su alcance. Por un lado, reuniones de Mandos Medios y Gerencia y por otro lado, por Áreas, mandos medios y sus subordinados.

Las reuniones de Mandos Medios y Gerencia, se realizarán de manera quincenal. En las mismas se presentarán informes de cada sector sobre las tareas, el estado y el avance de éstas. A su vez, se deberán tratar los temas más relevantes de la planificación, se presentarán propuestas de mejora, se plantearán soluciones a las problemáticas detectadas y se tratarán inquietudes e ideas originadas en las reuniones por áreas, por el resto de los colaboradores. Sus participantes serán la Gerencia General, Gerencia Administrativa, Analista en Gestión de Recursos Humanos y Supervisores de Ventas, Compras, Calidad, Producción y Mantenimiento. El responsable de guiar las mismas será el Gerente General. Se llevarán a cabo los días lunes cada quince días.

Por su parte, las reuniones por Áreas, se realizarán mensualmente, y estarán dirigidas a todos los colaboradores agrupándolos conforme las áreas que integran,

Administración, Recursos Humanos, Ventas, Compras, Calidad, Producción y Mantenimiento. Los objetivos de éstas reuniones serán transmitir los puntos más importantes que han sido abordados en las reuniones de mandos medios y gerencia, posibilitando la integración de los miembros de la organización, brindando un espacio de participación, y colaboración. Se abordarán los objetivos alcanzados, como así también las problemáticas surgidas y se propondrán las correcciones necesarias. Se realizarán los segundos viernes de cada mes, el responsable de las mismas será el encargado de recursos humanos.

Para ambos tipos de reuniones, se establece una minuta de seguimiento de temas. (Anexo 7). En cuanto a los recursos involucrados en la implementación, se establece como lugar de reunión la sala de conferencias, se dispondrán lapiceras y cuadernos para tomar nota de lo conversado. El costo de los insumos de librería es de \$7.746 (Anexo 8). Se establece como marco temporal de la acción 5 meses para su implementación, contemplando como pasos previos la incorporación del encargado de recursos humanos y el curso de coaching y comunicación mencionados previamente, dando inicio a la acción en el mes de Marzo de 2022.

Capacitar a la Gerencia y mandos medios

Esta acción, se fundamenta en la necesidad de capacitar a mandos medios y la Gerencia en competencias de liderazgo coach y comunicación, que permitan generar valor a partir del desarrollo de sus competencias y fomentando espacios propicios para la comunicación asertiva, potenciando y acompañando al resto de los colaboradores y alineados con la estrategia organizacional.

Se propone el “Curso de Coaching y Comunicación Efectiva”, dictado por el Lic. en Psicología, Damián Urdiales a través de la plataforma Capacitarte.org: “El Curso de Coaching y Comunicación Efectiva propone trabajar aspectos ligados al desarrollo de nuestras habilidades comunicativas, tratando de repensar y reflexionar nuestra manera de interaccionar y relacionarnos en los diferentes contextos laborales, sociales e interpersonales.” (Capacitarte.org, 2021).

Para el dictado del curso se plantean los siguientes objetivos:

- Apoderarse de los aportes del Coaching en el desarrollo de las habilidades de comunicación interpersonales, logrando desarrollar competencias

profesionales y destrezas, permitiendo generar relaciones mucho más afectivas y alineadas a los requerimientos actuales de las organizaciones.

- Interpretar el impacto de la comunicación en el trabajo cotidiano, así como los elementos involucrados en la comunicación interpersonal.
- Comprender la importancia de comunicarnos de forma efectiva en contextos actuales.
- Valorar y desarrollar las habilidades de comunicación en la gestión organizacional. (Capacitarte.org, 2021. <https://bit.ly/3jq8jVf>).

El mismo está destinado a la Gerencia General, Gerencia Administrativa, Analista en Gestión de Recursos Humanos, Supervisores de Ventas, Compras, Calidad, Producción y Mantenimiento. Se dicta a través de la plataforma de videoconferencias Zoom, por lo que se puede acceder desde cualquier dispositivo móvil.

El costo del curso es de \$7.590, por lo que la suma para la totalidad de los colaboradores involucrados asciende a \$60.720.

El curso consta de un total de 5 encuentros *online* en vivo, de 3 horas cada uno, a desarrollarse durante los meses de Febrero y Marzo 2022.

En el Anexo 6, se detallan los contenidos del curso, unidad por unidad, junto con el cronograma, y la cotización correspondiente.

Marco temporal de la implementación.

Tabla 3

Diagrama de Gantt.

Objetivo	Actividad	Duración	Año 2021				Año 2022								
			nov		dic		ene		feb		mar		abr		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Reestructurar el área de recursos humanos	Reclutamiento y selección	3 meses	■												
Mejorar e implementar herramientas digitales comunicacionales	Implementación plataformas Intranet y Visma	2 meses	■												
Capacitar a la gerencia y mandos medios en comunicación y liderazgo	Curso de Coaching y Comunicación Efectiva	5 semanas					■								
Establecer cronograma de reuniones	Reuniones de gerencia y mandos medios. Reuniones por áreas	5 meses									■				

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación.

Tabla 4

Inversión para la implementación.

Inversión	Costo Anual
Búsqueda y selección del Analista en Gestión de RR.HH.	\$69.282,00
Examen Preocupacional	\$6.096,95
Mobiliario requerido para el nuevo colaborador	\$74.252,60
Costo anual por la incorporación del nuevo colaborador	\$1.210.965,45
Visma subscripción anual	\$169.884,00
Finnegans subscripción anual	\$1.451.477,29
Capacitación	\$60.720,00
Insumos de librería	\$7.746,00
Honorarios por el desarrollo del plan de implementación	\$207.846,00
TOTAL	\$3.258.270,29

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Proyección de Ganancia de MAN-SER S.R.L.

Inflación	IPC %	Estimado anual	Proyección Ganancia Anual
Estado de resultados 2016			\$11.992.319,85
Estado de resultados 2017			\$10.501.650,21
Estado de resultados 2018			\$13.118.036,11
Índice de inflación (Indec) 2019	53,8	\$7.057.503,42	\$20.175.539,53
Índice de inflación (Indec) 2020	36,1	\$7.283.369,77	\$27.458.909,30
Índice de inflación (Indec) 2021	37	\$10.159.796,44	\$37.618.705,74
Beneficio de la propuesta (15%)			\$5.642.805,86

Fuente: Elaboración propia, adaptado de www.indec.gob.ar

Con la propuesta integral detallada con anterioridad, se aspira a incrementar la productividad de MAN-SER S.R.L. es un 10% anual.

En base a los datos desarrollados, se calculará ROI (*Return on Investment*), ya que este indicador mide la rentabilidad de una inversión.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$5.642.805,86 - \$3.258.270,29}{\$3.258.270,29} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$2.384.535,57}{\$3.258.270,29} \times 100$$

$$\text{ROI} = 73,18\%$$

El resultado obtenido al calcular el ROI, evidencia que sobre la inversión realizada, la organización obtendrá una ganancia del 73,18%, por lo que se infiere que el plan de implementación permitirá obtener el incremento en las utilidades de MAN-SER. S.R.L..

Conclusiones

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar, con más de 20 años de trayectoria en el rubro metalúrgico, posee procesos productivos eficientes y se diferencia por la constante incorporación de tecnologías de punta aplicada a la producción.

Luego de un análisis exhaustivo sobre el funcionamiento actual de la organización, se evidencian diversas problemáticas y oportunidades de mejora, relacionadas en su mayoría con la comunicación deficiente, la falta de delegación de tareas, las descripciones de puesto desactualizadas, entre otros; todo ello ocasiona la sobrecarga de tareas, los cuellos de botella y por consiguiente demoras en los plazos de entrega y productos defectuosos.

Con el objetivo de contrarrestar las falencias detectadas, optimizar los procesos productivos y alinear las estrategias organizacionales, se desarrolló un plan de implementación en el que se propone elaborar un programa de comunicación interna, que acompañado de una capacitación en liderazgo coach y respaldado en la profesionalización del área de Recursos Humanos, permita fortalecer los vínculos de confianza entre los miembros, mejorando el rendimiento integral de las gestiones y la productividad de la organización.

Por último, es pertinente afirmar, que con la implementación de la propuesta, se desea mejorar la productividad, optimizar los procesos de Recursos Humanos aportando mayor fluidez a la Organización en general y generar un incremento en las ganancias.

Recomendaciones.

Como cierre del presente reporte de caso y pensando en el sostenimiento y mejora continua del plan propuesto, se sugiere realizar un seguimiento que permitirá identificar desvíos en su implementación.

Por otro lado, se sugiere la incorporación de un jefe de ventas que posibilite descomprimir la sobrecarga de tareas que recae sobre el gerente de la compañía, lo cual le permitirá centrarse en la gestión organizacional.

Por último, teniendo en cuenta la edad promedio de los empleados, se sugiere fuertemente el desarrollo de planes de carrera, lo que impactará favorablemente sobre el clima organizacional.

Referencias

- Adecco Group. (2021). *Guía Salarial Regional 2021 Anuario de Recursos Humanos Argentina*. Obtenido de Adecco: www.adecco.com.ar
- Alvaro, N. L. (2016). *Herramientas de evaluación y medición de resultados para el proceso de coaching organizacional*. [Trabajo Final de Grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital/UNCUYO. <https://bdigital.uncu.edu.ar/fichas.php?idobjeto=8336>
- Anzorena, O. (2015). *Maestria Personal El camino del Liderazgo*. Buenos Aires: Ediciones Lea.
- Anzorena, O. (2019). *Lider-Coach Un Modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (Julio de 2021). Informe Boletín de Actividades: Estudios Económicos. *Actualidad de la Industria metalúrgica Julio de 2021*. Argentina.
- Blanco Estévez, A. (08 de Julio de 2021). Real Instituto Elcano. Obtenido de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari65-2021-blanco-americ-latina-post-covid-19-riesgos-y-oportunidades-nuevo-ciclo-economico
- Capacitarte.org. (2021). *capacitarte.org*. Obtenido de Curso de Coaching y Comunicación Efectiva: <https://www.capacitarte.org/>
- Carranza, C. A. (2020). *Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach empresa Man-Ser SRL* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21].

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/19317>

Cavagnaro, S. (2014) *El nuevo paradigma de la comunicación interna en la sociedad del conocimiento*. [Tesina, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital/UNCUYO <https://bdigital.uncu.edu.ar/6505>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Cordero Salas, C. A. (2019). *Estrategias de la comunicación organizacional como eje transversal en la Gestión de Talento Humano, en el año 2019*. [Tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador] Repositorio de Tesis de Grado y Postgrado. <http://repositorio.puce.edu.ec:80/xmlui/handle/22000/17800>

Echeverría, R. (2012). *La empresa emergente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica

Ferrer Dávalos, R. M. (2021). *Adopción e Impacto de las TIC en la Gestión de Microempresas*. Revista Científica en Ciencias Sociales, 3(1), 49-68. Obtenido de http://190.104.179.250:8040/index.php/PublicacionesUP_Sociales/article/view/116/107

INDEC. (2019). *Índices de precios al consumidor*. Informes Técnicos. Vol. 3, nº 7. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Buenos Aires. Obtenido de www.indec.gob.ar

INDEC. (2020). *Índices de precios al consumidor*. Informes técnicos. Vol. 4, nº 7.

Instituto Nacional de Estadística y Censos, Buenos Aires. Obtenido de

www.indec.gob.ar

INDEC. (2021). *Índices de precios al consumidor*. Informes técnicos. Vol. 5, nº7.

Instituto Nacional de Estadística y Censos, Buenos Aires. Obtenido de

www.indec.gob.ar

INDEC. (2021). *Índices de precios al consumidor*. Informes técnicos. Vol. 5, nº 188.

Instituto Nacional de Estadística y Censos, Buenos Aires. Obtenido de

www.indec.gob.ar

Man-Ser SRL (2020) Nosotros. Recuperado de

<http://www.manser.com.ar/nosotros.htm>

Naciones Unidas Argentina. (19 de 06 de 2020). *Análisis Inicial de las Naciones*

Unidas . Covid-19 en Argentina: Impacto Socioeconómico y Ambiental.

Recuperado de:

<https://argentina.un.org/sites/default/files/2020-10/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* (1ª. Ed.). Buenos Aires: La Crujía.

Robbins, S., y Coulter , M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Schteingart, D.; Kejsefman, I.; y Pesce, F. (2021) *Evolución del trabajo remoto en*

Argentina desde la pandemia. Documentos de Trabajo del CEP XXI, N° 5,

mayo de 2021, Centro de Estudios para la Producción XXI - Ministerio de

Desarrollo Productivo de la Nación.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/pandemia-y-trabajo-ensenanza-finanzas-y-servicios-profesionales-son-los-sectores-que-mas-1>

Telam. (20 de Agosto de 2021). *Argentina registra desde hace 12 semanas un descenso sostenido de casos de coronavirus*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202108/565769-argentina-coronavirus-casos-descensos.html>

Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen en las empresas* (4^a ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Werther, W. y Davis K. (2008). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1

Descripción del puesto de Analista en Gestión de Recursos Humanos.

	Procedimiento de Gestión de Recursos		RPG 03-02-01
	Preparó: Pallotti Leticia	Aprobó:	REV B
- Puesto: Analista en Gestión de Recursos Humanos.			
- Asignación:		Legajo:	
- Requerimientos del Puesto:			
1. Estudios específicos: Licenciado en Recursos Humanos 2. Habilidades específicas: comunicaciones - administrativas 3. Manejo de herramientas: informaticas, software de gestión. 4. Experiencia en puestos similares: 2 años			
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto			
Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de RR. HH. alineadas con la estrategia empresa Elaborar y actualizar las descripciones de puestos. Realizar la altas y bajas administrativas del personal. Confeccionar los legajos y actualizar los mismos. Definir y analizar planes de carrera. Gestionar el proceso de reclutamiento y selección. Control de ausentimos, licencias, vacaciones y accidentes laborales. Brindar asesoramiento tanto al cliente interno como externo.			
- Otras funciones asignadas			
- Perfil de contratación			
Características Personales			
Eda mayor a 30 años			
Sex: indistinto			
Otros:			
Formación Académica Requerida			
<input type="checkbox"/> Primaria		<input type="checkbox"/> Universitario Incompleto	
<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta		<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo	
<input type="checkbox"/> Secundaria Completa		Area de especialidad Recursos Humanos	
<input type="checkbox"/> Terciario			
Experiencia Laboral Previa Necesaria			
<input type="checkbox"/> Ninguna		<input type="checkbox"/> 6 meses a 2 años	
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses		<input checked="" type="checkbox"/> Más de 2 años	
Que Habilidades y/o Actitudes Necesita			
<i>ACTITUD - HABILIDAD</i>	<i>CRITICO</i>	<i>IMPORTANTE</i>	<i>DESEABLE</i>
Trabajo en equipo	x		
Habilidad de comunicación	x		
Proactividad		x	
Actitud de trabajo sistemático		x	
Liderazgo en equipos de trabajo		x	
Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar			
<input type="checkbox"/> 1 Semana		<input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas	
<input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas		<input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas	
<input checked="" type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas		<input type="checkbox"/> Más de 10 Semanas	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2

Cotización Preocupacional

→ Si estás buscando trabajo, conocé nuestras oportunidades de empleo → [Buscar trabajo aquí](#)

Manpower® Inicio Contacto Preguntas Frecuentes [Buscá trabajo aquí](#) [Compra Online](#) LINEA COMERCIAL 0800-345-5700 \$0,00

CONTRATA > ESTUDIOS MÉDICOS O PSICOTÉCNICOS > PREOCUPACIONAL MÉDICO DE LEY



Estudios Médicos o Psicotécnicos

Preocupacional Médico de Ley

Estos exámenes son obligatorios antes de ingresar un empleado a la empresa. Desde Manpower vamos a gestionar las agendas del candidato y nuestros proveedores para luego via electrónica enviarte los resultados y puedas completar su legajo.

CANTIDAD: - 1 +

CIUDAD: Ciudad de Córdoba - Córdoba

+ RX COLUMNA: Si

+ AUDIOMETRÍA: No

+ ERGOMETRÍA: No

\$5.038,80 + IVA

COMPARTIR

Manpower® Inicio Contacto Preguntas Frecuentes [Buscá trabajo aquí](#) [Compra Online](#) LINEA COMERCIAL 0800-345-5700 \$0,00

CONDICIONES GENERALES

¿Cómo es el proceso luego de tu compra?

- Te llamamos y corroboramos datos del candidato y el perfil del puesto que va a ocupar.
- Chequeamos agenda con el proveedor y el candidato.
- El candidato realiza el estudio en el horario previsto.
- Máximo en 72 hs. hábiles posteriores te enviamos el estudio por email que incluye: Informe completo, incluye el apto, con firma y matricula del médico (digital), incluye declaración jurada de antecedentes del postulante (firma digital).

La coordinación y efectivización del servicio no podrá superar los 10 días hábiles de realizada la compra.

Condiciones:

Estudio Presencial – Los turnos quedan sujetos a disponibilidad al momento de la compra.

No incluye: Homologaciones ni entrega de estudios físicos.

¿De qué partes consta el estudio médico básico de ley de la Resolución 37/2010 de la SRT?

- Declaración Jurada de antecedentes médicos: El postulante o empleado responde un cuestionario sencillo, que convalida con su firma, con la supervisión del médico laboral.
- Examen Clínico: según una metodología predeterminada. Puede incluir examen de agudeza visual, examen bucodental y evaluación de todos los aparatos y sistemas, con énfasis en los más comprometidos por la tarea a realizar o realizada.
- RX Panorámica de Tórax con informe de médico especialista.
- Análisis de Laboratorio: El análisis incluye hemograma, eritrosedimentación, glucemia, uremia y examen completo de orina.
- Electrocardiograma informado por médico cardiólogo.
- Informe final de aptitud: firmado por médico laboral.

A este estudio general, según el puesto a ocupar del candidato pueden sumarse otros tantos items que permitan conocer su salud previa al ingreso a la posición. Aquí publicamos algunos de los puntos más solicitados para completar el estudio que necesites realizar.

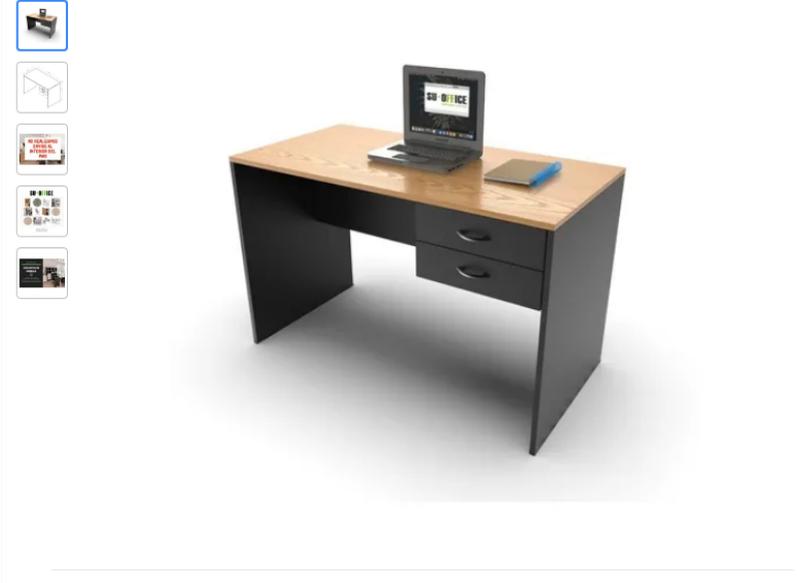
COMPARTIR

Fuente: www.manpower.com.ar

Anexo 3

Cotizaciones de mobiliario de oficina.

Costo de Escritorio



Nuevo | 319 vendidos

Escritorio Combinado Negro Y Haya Astra Cajon C/guias Metali

★★★★★ 13 opiniones

MÁS VENDIDO 13° en Escritorios

\$ 8.990
en 12x \$ 749⁷ sin interés

Ver los medios de pago

📦 Entrega a acordar con el vendedor
Lomas Del Mirador, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Color: Negro/Haya

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (5 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Fuente: www.mercadolibre.com.ar

Costo de silla ergonómica



Nuevo | 6473 vendidos

Silla de escritorio Shremwood XX023A negra con tapizado de mesh

★★★★★ 1018 opiniones

MÁS VENDIDO 1° en Sillas de Oficina

~~\$ 15.990~~
\$ 15.030⁶⁰ 6% OFF
en 12x \$ 2.131⁴⁸

Ver los medios de pago

Lo que tenés que saber de este producto

- Confortable y duradera.
- Posee altura ajustable.
- Cómodos apoyabrazos.
- Soporte lumbar fijo.
- Con ruedas.
- Giratoria.
- Peso máximo soportado: 120 kg.

[Ver características](#)

📦 **Envío gratis a todo el país**
Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

Vendido por **DAMPLAST-RAMOS**
MercadoLider | 1.748 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (226 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

↩ **Devolución gratis.** Tenés 30 días desde que lo recibís.

🛡 **Compra Protegida.** recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

🏆 **Mercado Puntos.** Sumás 150 puntos.

Fuente: www.mercadolibre.com.ar

Costo de Notebook



Nuevo | 2246 vendidos ♥

Notebook Noblex N14W21 plata 14.1", Intel Celeron N3350 4GB de RAM 500GB HDD, Intel HD Graphics 500 1366x768px Windows 10 Home

★★★★☆ 171 opiniones

\$ 50.232
en 12x \$ 7.123³²

[Ver los medios de pago](#)

Lo que tenés que saber de este producto

- Procesador Intel Celeron.
- Memoria RAM de 4GB.
- Pantalla LCD de 14.1".
- Resolución de 1366x768 px.
- Placa de video Intel HD Graphics 500.
- Conexión wifi y bluetooth.
- Cuenta con 2 puertos USB y puerto HDMI.
- Incluye lector de tarjeta de memoria.
- Modo de sonido Stereo.

[Ver características](#)

Envío gratis a todo el país
Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

Vendido por **PHOTOSTORE**
MercadoLider | 47.552 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▾ (69 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

↩ **Devolución gratis.** Tenés 30 días desde que lo recibís.

🛡 **Compra Protegida,** recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

🏆 **Mercado Puntos.** Sumás 502 puntos.

🕒 12 meses de garantía de fábrica.

Fuente: www.mercadolibre.com.ar

Anexo 4

Cotización Visma (Herramientas digitales de gestión de RRHH)



VISMA

MAN-SER
PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES



Juan Pablo Barea Castellanos
New Sales Business Executive

-  Buenos Aires - Argentina
-  (+54 11) 6507 5362
-  LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/juanpablobarea/>

Fecha: 18/10/2021

Propiedad intelectual y confidencial a Visma
SG-OV-01y03-03 Propuesta comercial de tu recibo - REV 06 - Vig 19/07/2021

Nuestras soluciones

VISMA | Tu Recibo

Gestiona toda la documentación de Recursos Humanos desde una única plataforma y 100% digital



¿Qué beneficios obtiene la empresa?

- Gestión rápida y eficiente de documentos
- Distribución, firma y consulta 100% digital
- Sin necesidad de archivo físico
- Mayor agilidad en los procesos
- Comunicación eficiente con colaboradores
- Acceso a los documentos dónde y cuándo lo necesiten

AHORRO DE TIEMPO Y DINERO

liberando el tiempo de las personas para que puedan enfocarse en lo importante

Dimensionamiento del proyecto

Se presenta una propuesta para plataforma cloud de VISMA mensual contemplando la administración de **30** empleados.

Se incluye la licencia de uso del producto para los módulos:

Producto	Valor por empleado
Recibo de Sueldo + Firma de Documentos	ARS 140
Login Personalizado + App Móvil + Notificaciones	BONIFICADO
Módulo de Licencias y Vacaciones	ARS 120
Módulo de Legajo Digital + Onboarding	ARS 130
Startup de Proyecto	BONIFICADO
Total Mensual	ARS 390

- Incluye el envío de 3 meses de recibos anteriores sin cargo.
- Emisión de certificados digitales de firma electrónica para empleados.
- Provisión de la infraestructura informática y software necesario para la consulta de los recibos por parte de los trabajadores.
- Acceso automático a nuevas versiones del sistema.
- Capacitación e instalación de módulos de firma (hasta en 2 PCs).

Dimensionamiento del proyecto

Precios:

Los importes están expresados en pesos argentinos. Al tratarse de un modelo de suscripción Cloud, el pago será por empleado activo, de forma mensual, por el uso de la plataforma a partir de la aceptación de la oferta. Las tarifas se basan en el precio del año calendario en curso. Todas las tarifas citadas en la propuesta no incluyen impuestos.

Durante la vigencia de la presente propuesta, todos los precios serán ajustados automáticamente en enero y julio de cada año. Para los ajustes se tomarán como referencia el índice real de inflación según estudios de mercado e índice de Precios al Consumidor Total (IPC).

La falta de pago en término implicará la mora automática del cliente, sin que sea necesaria interpelación alguna. Dicha mora generará un interés a cargo del cliente equivalente a la tasa activa a 30 días del Banco de la Nación Argentina.

Los pagos pueden realizarse de acuerdo a las siguientes opciones:

1- Transferencia bancaria a la Cuenta Corrientes del Banco Francés Nro. 20-106-006213/9 CBU 0170106320000000621391.

2- E-cheqs

3- Débito automático

En caso de adherirse al débito automático, debe informar su CBU.

Menos de \$15.000 mensuales. Los pagos se realizarán por débito automático. Para ellos debe informar su CBU.

Validez de la Oferta

Treinta (30) días corridos a partir de la fecha de la presente propuesta.

Condiciones de Pago

Los términos de pago son de 30 (treinta) días fecha de factura.

Forma de Pago:

Renta Cloud: Se realizará con facturación mensual adelantada desde la aceptación de la oferta (vigencia de 12 meses), basado en una renta mensual de 30 empleados activos, tomando como renta mensual mínima **ARS 11.700 + IVA**

Implementación:

Bonificado. Visma se compromete a efectuar la habilitación del portal dentro de los 30 días posteriores de la recepción de la orden de compra o aceptación de la propuesta.

Anexo 5

Cotización de Finnegans (Intranet).


HACIA LA COEVOLUCIÓN DIGITAL

¡Hola, **Leticia Pallotti** ¡Buenos días! Espero que estés muy bien.

Con relación a tu consulta, nosotros ofrecemos una plataforma de gestión integral para empresas de diferente rubro, que parte desde una estructura administrativa y contable y se integra con módulos específicos de gestión.

La idea es que en la misma solución se puedan gestionar todas las áreas de la empresa y acompañarlos en la digitalización de sus procesos.

Para las industrias ajustar las variables de los procesos de producción cambia la eficiencia de todo el negocio, brinda mejoras en el manejo de stocks, en la utilización de máquinas y en la producción programada. **Con Finnegans GO Manufacturas**, es posible gestionar todo el proceso productivo (desde las ventas hasta las compras de los insumos necesarios) y optimizar el manejo de los inventarios.

Puedes mejorar la logística y la productividad industrial, al mismo tiempo que se reduce el costo financiero, sin agregar costos operacionales.

En la misma plataforma van a poder llevar:

- Back office administrativo (compra, venta, tesorería y contabilidad)
- Gestión de Stock
- Administrar el requerimiento de materiales
- Planificar, gestionar y llevar control de la producción.

Con relación a los costos, actualmente nos manejamos con 2 costos de inversión:

- **Implementación:** (Este pago es por única vez)

Tenemos un equipo de trabajo que los acompaña en el proceso de transformación digital. Desde un inicio se determinan las horas de consultoría que se van a requerir y se establecen los objetivos por etapas. Para Manufacturas, contamos con una metodología de implantación que parte de un paquete inicial de horas, donde el costo dependerá del tipo de proyecto y alcance requerido. Para esto, existen diferentes opciones de financiación y el pago por única vez. El valor min, es de 185.000 pesos. Puede ser el min o + dependerá de la estructura de la empresa y horas de consultoría que establezcan con nuestro consultor.

- **Costo por Suscripción** (Usuarios) :

Usuario Full: accede a todos los módulos del sistema, valor: 6.770 pesos + IVA por mes, por cada usuario FULL.

Usuario Limitado: accede a dos módulos del sistema. Valor: 3.644 pesos + IVA por mes, por cada usuario limitado.

Usuario de Consulta: Sólo puede visualizar información. Valor; 2.082 pesos + IVA por mes, por cada usuario de consulta.

Nuestros servidores están en Amazon, por eso, podemos garantizar un sistema completamente en la nube que cumple con todos los protocolos de seguridad, mantenimiento y backups.

Adjunto te envío + info de nuestra solución para Manufacturas, comparto contigo + info de nuestra empresa y nuestra [demo grabada para industrias](#).

Quedo atento a tus comentarios.

Saludos,



Anexo 6

Cronograma, contenidos y cotización de la Capacitación.

Capacitarte Buscá Cursos y Categorías

Categorías Cursos Online Zoom Cursos Online 24hs Cursos por Sede Programas Ejecutivos Cursos Gratuitos Capacitación In Company Blog

Curso Online Comienzo **Martes 8 de Febrero de 2022 19:00 hs** Ver testimonios

Liderazgo / Coaching

Curso de Coaching y Comunicación Efectiva

Código: 1121

★★★★★ (4.60/5)

<p>Para agendar</p> <p> FECHA DE INICIO Martes 8 de febrero</p> <p> FECHA DE FIN Martes 15 de marzo</p> <p> SEDE Online en Vivo - Zoom</p> <p> DÍAS El curso se dictará los días martes en el horario de 19 a 22 hs.</p> <p> DURACIÓN 15hs (en 5 clase/s)</p> <p> PROFESOR Damián Urdiales</p>	<p>Valor del curso</p> <p>6 cuotas de</p> <p>\$1.265</p> <p><small>Valor total del curso \$7.590 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES</small></p> <p>1 pago de \$7.590</p> <p><small>Valor Total del Curso (Se puede financiar SIN Interés con Tarjeta de Crédito)</small></p>
--	--

CURSO DE COACHING Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

Contenido y temáticas incluidas en el curso

En el Módulo I del curso de coaching y comunicación efectiva haremos alusión a los aportes del Coaching a la Comunicación

- Coaching, definición.
- Aportes del Coaching a las organizaciones.
- Modelos de Coaching organizacional.
- Rol del coach y del consultor.
- El proceso de Coaching.
- Resultados extraordinarios.
- El poder del lenguaje.
- Acciones efectivas.
- Compromiso.
- Aprendizaje organizacional.
- Medición de objetivos.
- Análisis de resultados.
- Plan de desarrollo.

Luego, en el Módulo II del curso de coaching y comunicación efectiva aprenderemos sobre la Comunicación Interpersonal.

La Comunicación interpersonal.
Comunicación efectiva.
Escucha activa.
El rol de la intuición.
El respeto en lo vincular.
La empatía.
Aprendiendo a comunicarnos efectivamente.
Estilos de comunicación.
Principios en asertividad.
Valores.
Técnicas de comunicación.
Desarrollo de fortalezas.
Puesta en práctica.

Por último, en el Módulo III del curso de coaching y comunicación efectiva aprenderemos todo acerca del Feedback

La importancia de las conversaciones.
Tipos de conversación.
Compromiso con las acciones.
Feedback, definiciones.
Reglas del feedback.
El feedback como oportunidad.
La planificación del feedback.
Lo evaluativo y lo descriptivo del feedback.
Efectos y resultados.
Desarrollo de competencias personales.
Aproximaciones en gestión emocional.

Fuente: www.capacitarte.org

Anexo 7
Minuta de reuniones

MAN-SER S.R.L.			
Fecha		Hora Inicio	
Lugar		Hora Fin	
Objetivo			
Asistentes			
Nombre	Puesto	Asistencia - si/no	Firma o Motivo
Asuntos Agendados			
Compromisos Asumidos			
Asunto:		Acuerdo:	
Acciones Asumidas			
Acciones	Responsable	Estado	Fecha

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8

Costos de insumos de librería.



Nuevo | 189 vendidos

Bolígrafos Retractil Micro Ziro Por 30 Unidades Azul O Negro

★★★★★ 17 opiniones

\$ 1.449
en 12x \$ 205⁴⁸

[Ver los medios de pago](#)

Envío a todo el país **FULL** ▼
Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Tinta Color:



Nuevo | 17 vendidos

Cuaderno Universitario America Terra X80 Hojas Rayado X10un.

★★★★★ 62 opiniones

\$ 2.099
en 12x \$ 297⁶⁶

[Ver los medios de pago](#)

Llega mañana sábado
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▼ (12 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Fuente: www.mercadolibre.com.ar