



# Propuesta de plan de comunicación interna y líderes coach para MAN SER S.R.L

Nadia Nicole Del Valle Giordano  
DNI 38532771  
Legajo VRHU1847  
Reporte de caso

## Índice

<b>Resumen y abstract:</b> .....	<b>2</b>
<b>Introducción:</b> .....	<b>3</b>
<i>Marco de referencia institucional:</i> .....	3
<i>Descripción de la problemática:</i> .....	3
<i>Resumen de antecedentes:</i> .....	4
<i>Relevancia del caso:</i> .....	4
<b>Análisis de situación:</b> .....	<b>6</b>
<i>Descripción de la situación:</i> .....	6
<i>Análisis del contexto:</i> .....	7
<i>Análisis específico según el perfil profesional:</i> .....	13
<b>Marco teórico:</b> .....	<b>14</b>
<i>Diagnóstico y discusión:</i> .....	17
<i>Declaración del problema:</i> .....	17
<i>Justificación del problema:</i> .....	17
<i>Conclusión diagnóstica:</i> .....	18
<b>Plan de implementación:</b> .....	<b>19</b>
<i>Objetivo general y específicos:</i> .....	19
<i>Alcance:</i> .....	19
<i>Acciones específicas y a desarrollar:</i> .....	19
<i>Limitaciones:</i> .....	25
<i>Marco de tiempo en el tiempo:</i> .....	26
<i>Evaluación de impacto:</i> .....	26
<b>Conclusiones y recomendaciones:</b> .....	<b>27</b>
<i>Anexos:</i> .....	28
<b>Referencias:</b> .....	<b>26</b>

## **Resumen**

El actual trabajo final fue desarrollado sobre el caso de una empresa familiar, dedicada al sector metalúrgico, especializándose en el manejo de la viruta, conocida como MAN-SER S.R.L. Teniendo en cuenta el contexto adverso en que se encuentra la economía argentina tras la recuperación de una pandemia y la incertidumbre que se enfrenta la industria metalúrgica. La redacción de este trabajo presenta la importancia de la comunicación interna como un factor necesario y fundamental para tener líderes que sepan guiar, acompañando el potencial de las personas y para el desarrollo de la organización. Poder fortalecer la confianza, la comunicación y el sentido de pertenencia de los trabajadores es esencial para poder enfrentar los problemas futuros posibles. Lo que se propone para mejorar, es la implementación de un plan de comunicación interna, con el uso de distintas herramientas, con el fin de una mayor coordinación entre los diferentes departamentos. Para concluir se desarrolla un plan de capacitaciones para los mandos medios y gerentes orientados al liderazgo coach, con la finalidad de mejorar el desempeño, la gestión y promover el trabajo en equipo.

Palabras claves: Recursos humanos, Comunicación interna, Capacitación, Liderazgo Coach.

## **Abstract:**

The current final work was developed on the case of a family business, dedicated to the metallurgical sector, specializing in chip handling, well known as MAN-SER S.R.L. Taking into account the adverse context in which the Argentine economy finds itself after the recovery from a pandemic and the uncertainty faced by the metallurgical industry. The writing of this work presents the importance of internal communication as a necessary and fundamental factor to have leaders who knows how to guide, accompanying the potential of people and for the development of the organization. Being able to strengthen the trust, communication and sense of belonging of the workers is essential to be able to face possible future problems. What is proposed in order to improvement is the implementation of an internal communication plan, with the use of different tools, in order to achieve greater coordination between the different departments. To conclude, a training plan is developed for middle managers and managers oriented to coach leadership, in order to improve performance, management and promote teamwork.

Keywords: Human Resources, Internal Communication, Training, Leadership Coach.

## **Introducción:**

### *Marco de referencia institucional:*

Al comienzo de los años noventa, el Sr. Luis Mansilla empezó su camino en el sector metalúrgico con la empresa familiar MAN-SER S.R.L, situada en la provincia de Córdoba, Argentina.

Dicha empresa se destacaba en su momento por la fabricación de tornos y centros de mecanizado.

En 1995 se instaló su propia planta, incorporándose luego dos inmuebles más.

Con el pasar de los años se aplicó nueva tecnología, que le permitió ampliar sus productos junto con sus servicios, convirtiéndose en una empresa proveedora de reconocidas compañías automotrices y agroindustriales, llegando a convertirse en proveedor de Volkswagen Argentina S.A, festejándose como un importante logro para la empresa.

En el 2002 se convierte de una empresa unipersonal a una S. R. L.

Aproximadamente, al llegar a sus 20 años de trayectoria, la empresa, pasó a ser liderada por sus hijos Julián y Melina Mansilla, con un logro de inauguración en tres años de una planta nueva, donde duplicó su tamaño. El siguiente logro fue la implementación de las normas ISO 9001 en el año 2014.

En el presente cuenta con 30 empleados que comercializan bienes industriales, en donde sus fortalezas se distinguen en valores y principios como temáticas sostenedoras con una reconocida responsabilidad, diferenciándose así de los competidores.

### *Descripción de la problemática:*

MAN-SER SRL cuenta con una gestión centralizada con escasas personas, estando presente también la falta de comunicación eficiente entre las áreas que implican el funcionamiento de la producción. Carecen de competencias en los mandos medios y esto genera una desarticulación entre los equipos de trabajo, afectando de esta manera el clima laboral.

La falta de delegación es notable, al no tener los líderes una capacitación o competencias necesarias destinada a mejoras, ocasiona faltas motivacionales.

Estos problemas, además de traer fallas en la producción, también, afecta en la logística y en la organización de su infraestructura, generando falta de espacio para trabajar con las solicitudes de sus clientes, ocasionando demoras.

Asimismo, en las áreas, como son la de legales, contaduría y seguridad de higiene, cuentan con un profesional que los asesores, excepto el área de recursos humanos.

Para finalizar, cuentan con escasas estrategias de marketing, donde sus técnicas son obsoletas.

### *Resumen de antecedentes:*

En este apartado se puede encontrar que Héctor Omar Charry Condor (2018) en su estudio sobre *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público* explica que la comunicación interna debe ser gestionada de manera intencional, produciéndose con una previa planificación, teniendo objetivos y resultados claros y concretos. En donde la comunicación debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser a las empresas más eficientes y efectivos.

Del mismo modo, con la aplicación del coaching, se obtuvo que los diferentes departamentos, atraviesan un cambio profundo en su cultura organizacional, adoptando nuevos modelos en su gestión, con la construcción de líderes capacitados, con la capacidad de comunicarse efectivamente, capaces de construir relaciones laborales productivas y de esta manera dar una retroalimentación correcta a sus empleados. El impacto de este nuevo modelo tuvo una mejora sustancial en el desempeño de los negocios y llevo a las organizaciones a ser más comprometidas con la formación de su talento humano y ser más productivas.<sup>i 1</sup>

### *Relevancia del caso:*

Las PYMES concentran el 66% de la fuerza de trabajo y ubicándose en el mapa empresarial, son las grandes empleadoras.<sup>2</sup> Al contar con reducida cantidad de

---

1 Página de Universidad Francisco de Paula Santander. Fecha 2016. Fecha de consulta 21/04/2022

Recuperado de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/996>

2 BANCO COMAFI. Fecha 2022. Fecha de consulta 22/04/2022

Recuperado de <https://www.comafi.com.ar/1943-El-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras.note.aspx#:~:text=Bolso%20Protegido-.El%20mapa%20empresarial%20de%20un%20pa%C3%ADs%20donde%20las%20pymes%20son,deuda%20pendiente%20en%20la%20Argentina.>

empleados, se le presenta una dificultad al momento de delegar y con un plan de comunicación, logran el entendimiento, coordinación y cooperación para tener un crecimiento y desarrollo organizacional, evitando lentitud en los procesos. Además, son importantes para que no se pierda la relación entre las acciones que se realizan dentro de la organización y la realidad del entorno.

Deben vencer las etapas relacionadas en el liderazgo con la implementación en capacitación de líderes *coach* porque ambas palabras fusionadas, son una mezcla poderosa y exitosa, porque debido al aumento de complejidad e incertidumbre en las empresas, ha habido una aceleración del ritmo del cambio en donde se exige una actualización de la capacidad personal de adaptación, salvando la economía y aumentando financieramente.

Por otra parte, los futuristas explican que la situación está cambiando, el ritmo no solo ira aumentando, sino también acumulándose con el pasar del tiempo y el coaching es una de las respuestas a ese ritmo de cambio, siendo favorable para MAN-SER S.R.L para corregir sus falencias. Como John Kotter, profesor de liderazgo en el Harvard Business School, escribió:

Lo que realmente está impulsando el *boom* del *coaching* es esto: cómo pasar de 30 millas por hora a 70, a 120, a 180... mientras avanzamos por la carretera y tomamos la salida correcta girando a la izquierda y abandonando nuestros autos para subirnos a motocicletas... el juego está cambiando todo el tiempo, y mucha gente está tratando de mantenerse actualizada, aprendiendo a no caerse. (Kotter 2000 p.34).

Según un informe de ADIMRA (comunicado del 27 de mayo 2021) detalla que la industria metalúrgica es una de las actividades más importantes para el desarrollo del país<sup>3</sup> entonces, mejorar ese rubro, hará que mejore la economía del país.

---

<sup>3</sup> Universidad Nacional de Quilmes. Fecha 27 de mayo 2021. Fecha de consulta 22/04/2022. Recuperado de <https://deya.unq.edu.ar/2021/05/la-industria-metalurgica-es-una-de-las-actividades-mas-importantes-para-el-desarrollo-del-pais/#:~:text=Novedades-,%E2%80%9CLa%20Industria%20metal%C3%BArgica%20es%20una%20de%20las%20actividades%20m%C3%A1s,para%20el%20desarrollo%20del%20pa%C3%ADs%E2%80%9D&text=Desde%20hace%20un%20a%C3%B1o%2C%20se,del%20Desarrollo%20de%20nuestro%20Departamento.>

## **Análisis de situación:**

### *Descripción de la situación:*

MAN-SER S.R.L cuenta con una estructura familiar, con orientación a productos y servicios industriales, situándose en el mercado laboral superando los 20 años. Su dirección está compuesta por miembros familiares: esposa e hijos. Sus 30 empleados se encuentran en las áreas de ventas, compras, producción, recursos humanos, mantenimiento, diseño y calidad.

Cuenta con tres inmuebles intercomunicados, donde se dividen 4 áreas productivas: corte, plegado y punzado de chapa, mecanizado, trabajos especiales y compensadores de producción seriada. Se encuentra un área Administrativa y otra de Diseño.

Su organigrama se encuentra definido, pero a la hora de gestionar, por parte de la dirección se produce una sobrecarga, en ello encontramos que la gerencia se encarga de ventas, compras, la entrega al cliente y a veces de la instalaciones si fuera necesario, sumadas las tareas a desempeñar de su puesto, generando así exceso labor y al momento de tomar decisiones de ámbito táctico, operativo como a la vez estratégicos, teniendo varias tareas, traen dificultades como situaciones de cuello de botella en sus procesos, dificultado las entregas solicitadas y notándose así la falta de delegación.

Una forma de alcanzar un correcto funcionamiento es a través de la capacitación de sus mandos medios, para ejercer de manera correcta y certera su posición.

Es sumamente necesaria la capacitación porque la incapacidad que se encuentran en los países para desarrollar el talento de las personas crea desigualdad, al no darles oportunidades y la posibilidad de acceder a una amplia base de empleos de calidad.

Otra manera es implementar un plan de comunicación dentro de la empresa, viéndose en el sector de producción donde falla la comunicación y la organización, teniendo consecuencias en la logística interna, con escasos insumos al momento de empezar la producción y sobre stock con otros productos. Encontrándose también, un espacio mal distribuido. Debido a esto hay que presentar un plan de comunicación acorde a la misma cumpliendo sus necesidades, redefinición del organigrama para hallar a los empleados que requieran de capacitación en donde se pueda instruirlos para que empleen las herramientas para una correcta gestión.

### *Análisis del contexto:*

Al momento de implementar cambios y mejoras, hay que comprender el entorno en que se encuentra la organización, haciendo un análisis del contexto con la herramienta:



### *Factores políticos:*

Argentina tiene a Alberto Fernández como presidente, desde su asunción, el 10 de diciembre del 2019, para esa instancia nuestro país contaba con una inflación del 53%,<sup>4</sup> sumándose una deuda impagable, con una deuda con el FMI.

En marzo del 2020, el presidente decreta el aislamiento social, preventivo y obligatorio, mediante el Decreto N°297/20 por el COVID-19<sup>5</sup>, a causa de esto, varios negocios cerraron sus puertas por varios meses.<sup>6</sup>

Actualmente, el gobierno busca progresar a raíz de lo que dejó la pandemia, trascendiendo de las grietas ideológicas para mejorar la situación en la que nos encontramos, habiendo disminuido la incertidumbre en la cual nos encontrábamos en el año 2020 con respecto al virus, pero reconstruyendo las pérdidas.

<sup>4</sup> Statista. Fecha 16 de marzo de 2022. Fecha de consulta 17/04/2022. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/>

<sup>5</sup> Boletín Oficial. Fecha 19 de Marzo de 2022. Fecha de consulta 17/04/2022 Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

<sup>6</sup> Argentina Unida. Fecha de consulta 04/05/ 2022. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el\\_futuro\\_despues\\_del\\_covid-19.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_futuro_despues_del_covid-19.pdf)

*Factores económicos:*

El país, se encuentra en recuperación tras la pandemia y con los aportes realizados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central, con respecto a la inflación que atravesamos, se obtuvo que, a fines de marzo de 2022, los analistas de mercado proyectaron que la inflación minorista para el corriente año se ubicará en 59,2% i.a. (4,2 p.p. superior respecto de la encuesta previa).<sup>7</sup>

Centrándonos en las importaciones, con datos aportados por el INDEC, se obtuvo que, en el mes de febrero del 2022, las exportaciones habían alcanzado 6.443 millones de dólares, mientras que las importaciones 5.634, en donde un intercambio comercial aumento un 42.3%, registrando de esta manera un superávit de 809 millones de dólares. <sup>8</sup>

Para finalizar este apartado, con respecto al dólar, hubo variaciones en su cotización y los analistas afirman que el tipo de cambio alcance \$154.37 por dólar en diciembre 2023, con mayor precisión dijeron que a fines de diciembre del 2022 alcanzaría \$149.86/US\$<sup>9</sup>

Con respecto al desempleo, en marzo del 2022, según datos del INDEC, la tasa de desocupación argentina se redujo durante el año pasado al 7%, con respecto al 2019, en donde la tasa de empleo alcanzó un máximo histórico ubicándose en el 43.6% de la población en diciembre 2021.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Página de ANGROFYNWES. Fecha. 11 de abril de 2021. Fecha de consulta 15/04/2022. Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/199126/consultoras-y-entidades-financieras-ven-inflacion-superior-60-2022>

<sup>8</sup> Página del INDEC. Fecha Febrero 2022. Fecha de consulta 15/04/2022. Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_03\\_224AA839A101.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica_03_224AA839A101.pdf)

<sup>9</sup> Banco Central de la República Argentina. Fecha Febrero 2022. Fecha de consulta 15/04/2022  
Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220225%20Resultados%20web.pdf>

<sup>10</sup> INDEC. Fecha 2021. Fecha de consulta 15/04/2022 Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)

*Factores sociales:*

En relación a la pobreza post pandemia, se obtuvo por datos del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) que el porcentaje de hogares que se encuentran por debajo de la línea de la pobreza, alcanzó un 27.9%, en ellos residen el 37.3% de las personas. Dentro de este porcentaje, se distingue un 6.1% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que abarcan un 8,2 de las personas. Esto significa que se encuentran 2.633.905 hogares, que incluyen 10.806.414 personas, encontrándose 578.282 hogares por debajo de la línea de indigencia representando 2.384.106 personas indigentes.<sup>11</sup>

Conforme al COVID-19, ADIMRA y la UOMRA (Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina) lanzaron una campaña en Enero del 2022, que promueven la vacuna contra el virus, consiste en un video, que todavía sigue vigente, donde tiene testimonio de trabajadores metalúrgicos junto con industriales de todo el país sobre la vacunación y los cuidados para evitar contagios, afirman que el 92% de las empresas metalúrgicas ya tienen más del 80% del personal el esquema de vacunación completo<sup>12</sup>

*Factores tecnológicos:*

A partir de octubre de 2021 la industria metalúrgica tuvo un avance particular, por los tornos CNC, conocidos también como tornos de control numéricos, ellos pueden unificar los trabajos que hacen los tornos convencionales, ahorran tiempo y dinero.<sup>13</sup> Estos se consideran uno de los avances más importantes de nuestro tiempo. Para la organización esto se traduce como considerable, porque la implementación de esto hará que se destaque de la competencia y haya innovación ya que el futuro de las organizaciones depende de ello, teniendo que adaptarse a nuevas tecnologías, en donde se tienen que optimizar procesos, reducir costos y maximizar la eficiencia aparejados con la calidad de productos y servicios.

---

<sup>11</sup> INDEC Fecha 2021. Fecha de consulta 15/04/2022. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)

<sup>12</sup> Página PERFIL. Fecha 21/01/2022. Fecha de consulta 15/04/2022 Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/metalurgicos-lanzan-campana-para-promover-la-vacunacion-contra-el-covid-en-el-sector.phtml>

<sup>13</sup> Bricoblog Fecha 02/10/2021. Fecha de consulta 15/04/2022 Recuperado de <https://www.bricoblog.eu/avances-tecnologicos-en-la-industria-metalurgica/>

*Factores ecológicos:*

Las Norma ISO 14001 distinguen la Protección del Medio Ambiente, afirmando que es vital para el progreso y desarrollo de la organización y de calidad de vida de la sociedad en general. Brindando herramientas que permiten optimizar el uso y consumo de recursos, administrando de manera adecuada los residuos y previniendo accidentes ambientales.<sup>14</sup>

A causa de una evaluación hecha el 24 de noviembre de 2021 sobre los riesgos ambientales, se sostuvo que la actividad minero-metalúrgica, transformo la realidad física de muchos lugares, generando importantes depósitos de residuos que son altamente tóxicos por su concentración.<sup>15</sup>

Situados en la actualidad, la protección del medio ambiente, es cada vez más importante en las organizaciones, de esta manera, el uso de herramientas que posibiliten el cuidado del ambiente se vuelve imprescindible para la organización.

*Factor legal:*

La Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina cuenta con un Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75.

Se publica el Decreto 886/2021 en el año 2021, el 24 de diciembre, informando que se extiende la emergencia ocupacional hasta el 30 de junio de 2022 en donde se presenta la doble indemnización (DNU 34/2019), con un tope de \$500.000 a partir de la publicación del Decreto 39/2021.<sup>16</sup>

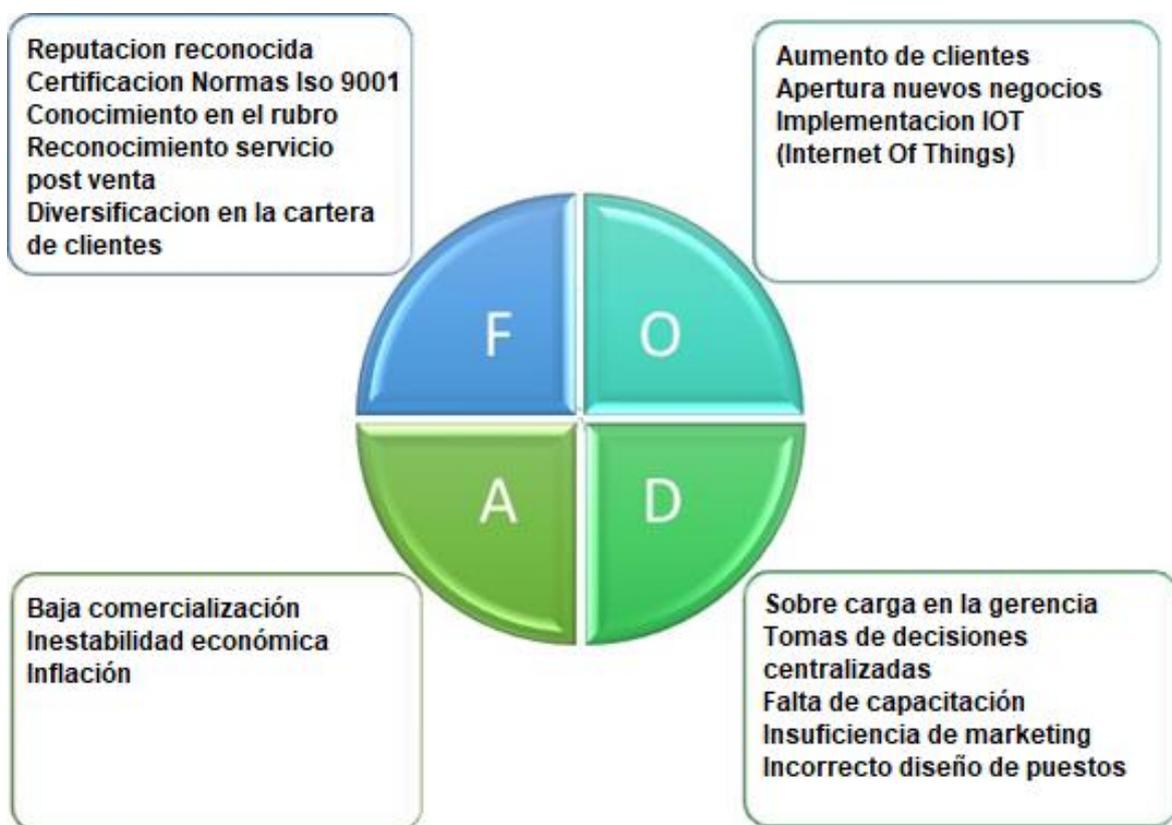
---

<sup>14</sup> LRQA. Fecha de consulta 04/05/2022. Recuperado de [https://www.lrqa.com/es-mx/iso-14001/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=&utm\\_term=iso%2014001&utm\\_matchtype=p&gclid=Cj0KCQjwsdiTBhD5ARIsAIPW8CLkNgTh\\_hx\\_qeMCJIdK47B0vw72CRk5RUpufZwwLWnzm9cIdOCDQX0aAh-oEALw\\_wcB](https://www.lrqa.com/es-mx/iso-14001/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=&utm_term=iso%2014001&utm_matchtype=p&gclid=Cj0KCQjwsdiTBhD5ARIsAIPW8CLkNgTh_hx_qeMCJIdK47B0vw72CRk5RUpufZwwLWnzm9cIdOCDQX0aAh-oEALw_wcB)

<sup>15</sup> Página Ciencias Ambientales. Fecha 24 de noviembre 2021. Fecha de consulta 15/04/2022. Recuperado de <https://www.cienciasambientales.com/es/noticias-ambientales/la-industria-minero-metalurgica-riesgos-ambientales-y-la-salud-publica-20866>

*Diagnóstico organizacional:*

Para analizar la situación de la empresa, utilizamos otra herramienta de gran utilidad, la Matriz FODA, en la cual profundizamos sobre factores internos (Fortalezas, Debilidades) como externos (Oportunidades, Amenazas).



*Fortalezas:*

MAN-SER S.R.L, ha logrado permanecer en el mercado con el pasar de los años, encontrándose con varias situaciones debidos al contexto del mundo, destacándose en calidad con sus productos ofrecidos, con la aplicación de sus Normas ISO 9001. El resaltado servicio postventa, como también por la excelente relación que sostiene con los clientes y proveedores, ampliando así también su cartera de clientes en el ambiente automotriz y agropecuario.

A veces trabajan en conjunto con otras empresas de la competencia (Joint venture), logrando colaboración mutua. Esto lo consideran como una sana competencia en donde tiene un beneficio usándose como motivación y mejora en productos.

*Oportunidades:*

Con la implementación de la tecnología IOT (Internet Of Things o internet de las cosas), haría que las empresas tuvieran un monitoreo de equipos por parte de los clientes por medio del internet, brindando así un sistema de indicadores para facilitar por este medio, el mantenimiento preventivo. Esto servirá para poder estar a la altura de la competencia y así poder satisfacer las necesidades del mercado, que cada vez cuentan con mayores exigencias, por ende, es importante contar con innovación tecnológica como en el diseño de los productos y así también en sus procesos. De esta manera se podría permitir, ampliar la variedad de clientes y con crecimiento en las unidades de negocios

*Debilidades:*

Se presentan como una debilidad al momento del crecimiento de la empresa, observando falencias en el funcionamiento, al tener ausencia de delegación de tareas, sobrecargas en las actividades del personal jerárquico, colaboradores subalternos sin poder en las tomas de decisiones, defectuosa utilización del espacio y distribución de tareas, provocando de esta manera tiempos exentos y demorando las entregas. A su vez, se observa falta de capacitación del personal y evaluaciones de desempeño. Además, careciendo de planes de incentivos para motivar al personal, lo cual agravando de esta manera la situación ya que en el mercado laboral cuenta con escaso personal calificado.

Cuentan con poca publicidad, no tienen un profesional de Marketing para su promoción e imagen. La página no se encuentra actualizada y no es didáctica.

---

<sup>16</sup> Boletín Oficial. Fecha 22 de enero 2021. Fecha de consulta 15/04/2022 Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>

*Amenazas:*

La actualidad presenta un contexto amenazante desde el punto que estamos en una etapa de recuperación tras la pandemia, tal como que hay que reestructurar lo que dejó la misma, donde se vio una economía afectada, con el aumento del dólar y con dificultad al tomar decisiones certeras, produciendo a su vez una baja comercialización de productos por la incertidumbre del futuro y la inestabilidad económica.

*Análisis específico según el perfil profesional de la tarea:*

Luego de la información obtenida en el contexto externo e interno, obtenemos que hay que mejorar su comunicación interna, donde hay falta de participación y coordinación de sus empleados. Presentándose deterioro del clima laboral, confianza y dificultando a su vez, los mandos medios para poder delegar tareas.

El área de recursos humanos se hayan faltas de competencias y habilidades en el sector de la dirección, en donde se encuentran a sus líderes con escasas destrezas al gestionar el talento humano y relaciones interpersonales dentro del sector, notándose la falta de un profesional y al no tenerlo, no delegan sus responsabilidades, afectando de esta manera la comunicación, presentándose sobrecarga de deberes y apartándose así de su visión por no contar con mandos medios capacitados. De esta manera, no hay presente toma de decisiones correctas con integración de procesos adecuados.

Como siguiente instancia, no cuenta con un plan de capacitación, descripción e instructivos de puesto, dificultando de esta manera sus estrategias. Afecta el desempeño de sus colaboradores por no tener una evaluación del mismo.

A su vez, se observa la falta de información que se encuentra en el sistema de gestión de la calidad, en la parte de los procedimientos, o instructivos y en lo que en la realidad presenta la empresa. Cuenta con políticas de calidad definidas, pero estas no están siendo cumplidas por los jefes de área, subordinados y gerentes.

También, se contempla que no cuenta con un plan de procedimientos de seguridad e higiene laboral.

Por otra parte, sus estrategias en marketing son escasas, la empresa cuenta con

una página web con herramientas insuficientes para ser interactiva, a su vez, no expone sus productos de manera visual para el consumidor. Tampoco dispone de un apartado en donde invite a un nuevo ingresante a formar parte de MAN SER S.R.L evitando de esta manera atraer nuevos postulantes y clientes.

Por último, con respecto al género femenino en la nómina, notamos que es bajo, alude a ser una empresa machista por no tener una mirada integral desde ese aspecto.

Es notorio que la empresa tiene gran anhelo de su búsqueda por el crecimiento, debido a esto, más adelante se propondrán mejoras para las falencias detectadas.

## **Marco teórico**

En este trabajo se destacan dos conceptos importantes, el de comunicación interna y liderazgo coaching con respecto a la organización MAN SER S. R. L, a su vez, abordaremos varias ramas relacionadas y desarrolladas a continuación.

Comenzaremos por la definición de organización, refiere a un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, existiendo cuando hay individuos capaces de comunicarse, dispuestos a contribuir una acción en conjunto y con el fin destinado a alcanzar un objetivo en común (Chiavenato 2011).

En el apartado anterior se hizo mención acerca de la comunicación. Siguiendo a Chiavenato (2011) plantea que la comunicación es una acción consciente de intercambiar información entre dos o más personas, un proceso por el cual se transmite significados hacia la otra parte relacionándose con hechos, ideas y valores, no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan de manera continúa con otras por medio de la comunicación.

A su vez, Tessi (2012) enfatiza que la alineación es lo que una organización espera de la comunicación, que entabla con las personas que la integran. Haciendo referencia que una comunicación integrada lograra resultados efectivos y sustentables con la práctica. Con respecto a la comunicación interna indica que es la función responsable de las comunicación efectivas entre los participantes dentro de una organización y que el primer paso para lograr una efectiva comunicación interna, es contar con un sistema de escucha y remarcar la importancia de los componentes comunicacionales, porque contribuyen al significado por el cual una persona trabaja y que la falta de una efectiva comunicación causará inconvenientes en sus estrategias como en no otorgarle sentido a los mensajes emitidos.

Con respecto a la comunicación interna, Michael Ritter (2008) hace referencia que, a través de ella, las personas comprendidas en la organización, logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación, posibilitando así el crecimiento y desarrollo organizacional, siendo la principal responsable de la misma la propia Dirección General, quien junto a Recursos Humanos y Comunicaciones Corporativas deben definir la política trabajando en conjunto.

Otra definición que abordaremos es la de liderazgo, que es el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de actuar y de ser

de las personas o de un grupo determinado. Conlleva a ayudar a que otras personas expandan su potencial y mejoren su desempeño a los efectos de lograr resultados de manera individual como a la vez colectivos que no parecían posibles hasta entonces (Anzorena 2019).

Eduardo Martínez y Francisca Martínez (2009) nos dicen que la formación de líderes, se ha convertido en uno de los instrumentos primordiales para mejorar las competencias de las empresas, respondiendo así, a los cambios tecnológicos y desafíos que plantean la globalización, haciendo presente la necesidad del trabajador, lo que debe saber hacer y poder hacerlo, detectándose con diferentes metodologías como evaluaciones o análisis de competencias y desempeño en donde la planificación de ellas se entienden como un proceso en donde comienza por:

- Quiénes se van a capacitar
- En qué se los va a capacitar
- Cómo se va a realizar la capacitación
- Dónde se va a llevar a efecto
- Quién va a proveer los servicios de la capacitación
- Cuánto va a costar

De lo mencionado anteriormente vamos a obtener como resultado, por ejemplo, líderes capacitados en sus puestos, en donde el buen liderazgo, que es el conjunto de habilidades que posea la dirección para influir en la forma ser y de actuar en las personas o en grupo para llegar a un objetivo, hace la diferencia y cambia a una organización con un impacto positivo ante miles de individuos, estando preparado para sobresalir en medio

de una muchedumbre con una mente y corazón abierto, estimulando la capacidad de otros para crecer, aspirando a los integrantes de la organización una visión de lo que cada uno puede aportar y así aprovechar el poder de sus colaboradores (John Maxwell 2008).

Centrándonos en la actualidad, nos encontramos en un mundo que cambia cada vez más rápido, con la aceleración del cambio se tuvo que actualizar la capacidad personal de adaptación, en donde los futuristas sugieren que la respuesta a este ritmo es la capacitación en líderes coach, que es un tipo de líder o un estilo de liderazgo en el que a través de conversaciones, el líder, facilita el aprendizaje de sus empleados y los ayuda a

alcanzar sus metas, viendo a este modelo como el proceso del nuevo milenio y una habilidad de liderazgo necesaria para construir culturas organizacionales adaptables que respondan con éxito al cambio y que en verdad crean alto desempeño. Fortaleciendo todos los otros roles del liderazgo con el uso del coaching, pasando de anticipación estratégicas a un contexto más profundo, de una visión y valores encontrando un propósito acorde a todos los integrantes, empoderando a los demás con el método de una conversación y con un aprendizaje continuo (Susan Wrigth, Carol MacKinnon 2013).

Gadow (2010) considera que el coaching es un proceso de acompañar que favorece el entorno del crecimiento del potencial de las personas, con la orientación de un coach que ayuda a un empleado a descubrir sus fortalezas y debilidades para mejorar su desempeño laboral. Agrega que un líder coach no solo fomenta la formación de talentos que aporten al negocio, sino que también influye en un sentido de pertenencia y productividad, promoviendo la acción y agilizando el aprendizaje. Así, los colaboradores se sentirán comprometidos, enfocándose en sus tareas e incrementando su contribución. Trayendo como ventaja a empleados más motivados, con mayor productividad, afianzando lazos entre jefes y colaboradores, mayor creatividad, equipos mejor preparados para experimentar, entre otros y con la capacitación correcta se llega a ser un líder coach, desarrollando habilidades de empatía, escucha activa, enfoque, curiosidad, retroalimentación, responsabilidad y compromiso.

Por último, la cultura organizacional mencionada anteriormente, refiere Michael Ritter (2008) que es la manera que actúan los integrantes de un grupo y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores que son compartidos.

## **Diagnóstico y discusión:**

### *Declaración del problema:*

A partir de la información obtenida, se distinguió que la organización presenta un limitado programa de comunicación interna, evidenciándose por la falta de participación y coordinación de sus empleados. Obteniendo de esto, un deterioro en la confianza y en el clima laboral, que dificultan a sus mandos medios al momento de delegar tareas. A su vez, se evidencia un bajo desempeño laboral, por no contar con un proceso de inducción adecuado al puesto a concurrir.

Por otro lado, se pudo reconocer la falta de habilidades y competencias en la dirección que poseen sus líderes, careciendo de destrezas al momento de la gestión de talento humano y de las relaciones interpersonales.

Por último, el departamento de Recursos Humanos presenta falencias con respecto a sus tareas, en donde los líderes no pueden delegar y presentan sobre carga de tareas alejándose de la visión.

### *Justificación del problema:*

La empresa, al no contar con un plan de comunicación interna y una correcta delegación, traen aparejados problemas en su producción, presentando en determinadas situaciones los famosos cuellos de botella, frenando la misma, cálculos erróneos de materiales, sobre stock de insumos, sobrecarga de determinados procesos y máquinas. Esta problemática afecta directamente la motivación, el desempeño laboral y las relaciones interpersonales.

Por otra parte, al no contar sus líderes con una capacitación basada en el coaching, no pueden delegar sus tareas, impidiendo tomar la gestión como propia y transmitirla a sus equipos, permitiendo llegar al objetivo de la firma.

Al tomar conciencia del valor y de la necesidad de llevar a cabo un plan de comunicación interna, basando en formación de líderes coach sería una respuesta estratégica a los desafíos en los que se ve inmerso el contexto externo actual, como ser los imprevistos cambios del sector económico, la oferta de la mano de obra no calificada, la alta competitividad, entre otros.

### *Conclusión diagnóstica:*

Con el análisis previo, podemos decir que la empresa necesita una implementación de un plan de comunicación interna porque es el vehículo que permite articular los objetivos estratégicos de la empresa con los objetivos profesionales y personales de los empleados, para que ello sea exitoso se propone trabajar en la formación de líderes coach y a la vez capacitarlos con nuevas herramientas en la comunicación facilitando también la gestión e incrementando la productividad, para que la información llegue de forma oportuna a los empleados.

Con la implementación de procesos, como por ejemplo descripción de puestos, reclutamiento, selección y evaluaciones de desempeño, lograrían un nivel prominente y se obtendría información importante para la implementación de estrategias para seguir enriqueciendo y desarrollando el sector a futuro.

Lo que se espera lograr es mejorar el desempeño junto con la productividad de los empleados y la empresa, desarrollar el talento, creatividad, mejorar las relaciones interpersonales y reforzar el pilar de la cultura organizacional.

## **Plan de implementación:**

### *Objetivo general:*

A fin de mejorar la coordinación de acciones entre los empleados, aumentar la productividad y optimizar los recursos, combinando la capacitación en liderazgo coaching, se ejecutará un plan de comunicación interna.

### *Objetivo Especifico:*

- Potenciar la participación activa y promover el sentido de pertenencia, se desarrollarán herramientas de comunicación interna.
- Mejorar la coordinación entre los sectores ejecutando un programa de capacitación direccionados al nivel gerencial y mandos medios en liderazgo coach.
- Incorporar e innovar los canales de comunicación interna con el fin de un mejor funcionamiento del canal de comunicación por medio de un buzón de sugerencias.

### *Alcance:*

Se llevará a cabo en la empresa Man-Ser S.R.L, situada en el barrio San Pedro Nolasco, Córdoba, se estima una duración de 12 meses, comenzando en de 2022.

Se propone implementar un plan de comunicación organizacional, relacionando los logros de los colaboradores, con los objetivos organizaciones, a partir del área de recursos humanos.

### *Acciones específicas y a desarrollar:*

#### *Desarrollo de herramientas:*

#### Herramientas de comunicación interna:

Se presenta un plan de comunicación, que cuenta con un objetivo de facilitar el intercambio y circulación de información entre los distintos niveles de la empresa,

permitiendo de esta manera un funcionamiento más dinámico de los diferentes sectores y a su vez, presentar una mejor coordinación.

#### Boletín informativo “Newsletter”:

El objetivo es contar con un panel de comunicaciones, a través de medios digitales. Con la implementación del boletín por medio de correos electrónicos, donde se enviarán a todos sus colaboradores noticias de interés en forma instantánea.

El encargado de RRHH, recibirá una capacitación de manera virtual con MAILCHIMP, la duración será de una clase de 7 horas, con un día acordado entre ellos. El recurso a utilizar va a ser una computadora con conexión a internet y el costo será un total de \$25.157.<sup>1</sup> De esta manera, él será el encargado de diseñar las noticias internas, también, contara con los emails de los jefes de las diferentes áreas, donde recibirán la nómina actual de los miembros de su equipo.

Estarán destinadas las Newsletter a todos los empleados de la empresa, en donde de manera mensual se enviará la información pertinente y serán evaluadas por medio de una encuesta escrita, entregada por el encargado de RRHH hacia los trabajadores cada 3 meses con el propósito de que respondan si es relevante la información.

El propósito de esta herramienta es reforzar la relación con los empleados, haciéndoles llegar de manera personal los objetivos, logros y decisiones de la empresa. (Ver anexo A)

#### Desarrollo:

- Como primera instancia, el encargado de RRHH será capacitado por medio de MAILCHIMP de manera virtual, donde definirá la información que se quiera transmitir y también creará la plantilla informativa por medio de Canva.
- Al mes siguiente, se creará un email, para el uso exclusivo de newsletters.
- Dentro del mismo mes, se obtendrán los emails de todos los destinatarios y se cargaran en el email nuevo que se creará con el fin de transmitir información.
- Al tercer mes (marzo) se implementará y contará con una frecuencia mensual, esta herramienta va ir variando según la actividad de la organización y se evaluara por medio de una encuesta escrita su implementación y si la información correspondiente es relevante.

---

<sup>1</sup> MAILCHIMP. Precio basado en euros, conversión hecha al 17/06/2022. Fecha de consulta: 17/06/2022  
<https://www.educaweb.com/cursos/newsletters-crea-tu-boletin-corporativo-mailchimp-barcelona-173443/>

## Reuniones de trabajo:

Implementamos esta herramienta, con el objetivo de interconectar las áreas de la empresa. En donde participará la gerencia y los referentes de cada sector.

El objetivo es que cada departamento se interiorice de las tareas que se llevan a cabo y aquellas que se aborden en el futuro. Para que esta acción tenga resultado óptimo, capacitaremos al gerente general y a la jefa de RR HH en cuestiones como: Conducción y gestión de reuniones. La misma será brindada por La Escuela de Formación de Líderes, de manera virtual, tendrá una duración de un mes y un costo de \$60.000.<sup>2</sup> Los mismos serán evaluados por profesionales en el curso brindado al finalizarlo.

Volviendo a las reuniones, serán diagramadas por la jefa del sector de RRHH, se deberá realizar 1 por quincena y se harán en una sala de reuniones. La temática elegida será abordada en conjunto tanto por la jefa de RRHH como por el gerente general, buscando siempre fomentar la participación, favorecer las relaciones interpersonales y reducir las barreras propias de la comunicación.

La manera de comunicarlas será vía email, creado para estos temas.

## Desarrollo:

- En primer lugar, capacitar al gerente general de manera remota a través de la página Escuela de Formación en Líderes con la duración de un mes.
- En segundo lugar, diseñar el cronograma de reuniones, a cargo de la jefa de RRHH.
- En tercer lugar, el gerente general y la jefa de RRHH elegirán la temática a tratar.
- En cuarto lugar, comunicar de manera clara, a los asistentes vía email, contando con fecha, lugar y horario. Se presentarán los temas de los que se hablarán.
- Por último, las reuniones serán cada quince días a cargo de la gerencia.

---

<sup>2</sup> Escuela de formación de Lideres. Fecha de consulta 25/05/2022. <https://www.formacionlideres.com/cursos/programa-de-oratoria-eficaz/>

*Recursos:*

<b>ACTO A EJECUTAR</b>	<b>Newletters</b>	<b>Reuniones de trabajo</b>
<b>RECURSO A USAR</b>	Computadora con conexión a internet	Sala de reuniones e insumos de librería
<b>RECEPTORES</b>	Empleados	Mandos medios y referentes de cada sector
<b>RESPONSABLE</b>	Encargado de RRHH	Consultor Externo
<b>SUPERVISA</b>	Encargado de RRHH	Gerente General
<b>TIEMPO</b>	Mensual	Mensual
<b>RECURSO ECONOMICO</b>	<u>Canva:</u> gratuito <u>Capacitación</u> <u>MAILCHIMP:</u> costo total \$25.157	Planificación y conducción eficaz duración 4 horas. Costo total \$60.000

## Capacitación en liderazgo Coach:

En esta instancia, el programa de capacitación estará destinado al nivel gerencial y mandos medios, con el objetivo de que tengan herramientas comunicacionales y de esta manera puedan incrementar sus habilidades de liderazgo, acompañando a las personas de su empresa en un proceso para desarrollar su potencial y ponerlo a disposición de la organización.

La capacitación va a tener una duración de 7 meses, de dos horas semanales, va a estar destinada a los mandos medio, será de manera virtual, por medio de ZOOM, dentro de la empresa y tendrá al finalizar, una evaluación dictada por el profesional a cargo del curso. Será también brindada por la Escuela de Formación en Líderes.<sup>3</sup> Los recursos a

<sup>3</sup> Escuela de formación en Lideres. Fecha de consulta 25/05/2022. <https://www.formacionlideres.com/cursos/programa-de-oratoria-eficaz/>

utilizar serán computadoras con conexión a internet e insumos de librería a usar durante las clases.

El objetivo de las clases es que cada receptor pueda desarrollar habilidades y competencias lingüísticas y emocionales para situaciones de la vida cotidiana, de modo que pueda ejercer un verdadero liderazgo en su propia vida, en relación con él mismo y con los demás. Los temas que abarcarán serán poder diferenciar el valor de las interpretaciones en pos de valorar y relativizar las fuerzas de las mismas al momento de entablar conversaciones, distinguir entre los demás y uno mismo las maneras de interpretar el mundo, desarrollar el concepto de creencias y adquirir herramientas para trabajar en el cambio personal, trabajar en emociones y estados de ánimo. Está destinada a personas que comienzan sus paradigmas en comunicación, aquellos que deseen lograr sus primeros pasos en coaching ontológico, directores, gerentes, toda persona que lidere equipos y para quienes quieran conocerse más. La dinámica de trabajo contará con exposiciones teóricas, películas, actos situacionales de trabajo en equipo, actividades de aprendizaje, bibliografía y área privada de archivos.

Por último, 3 meses después de terminado el curso, se implementará una encuesta de satisfacción a los empleados en donde opinaran si cambió el estilo de liderazgo. (Ver anexo C)

#### Desarrollo:

- Se programará día y horario para llevar a cabo la capacitación.
- Se tendrá la capacitación en liderazgo coach con La Escuela de Formación en Líderes a los mandos medios y gerencia, con un total de 6 personas, de manera virtual.
- Realizará un profesional de la Escuela de Formación en Líderes una evaluación para determinar lo aprendido y comprendido.
- El nivel gerencial creará una encuesta de satisfacción, después de los 3 meses de haber tenido la capacitación, que mandará vía email a sus empleados, para que opinen con respecto al cambio de liderazgo en sus superiores.

*Recursos:*

<b>ACTO A EJECUTAR</b>	Capacitación en líderes coach
<b>RECURSOS A USAR</b>	2 horas semanales en una sala de reuniones e insumos de librería
<b>RECEPTORES</b>	Nivel gerencial y mandos medios (6 personas)
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente general
<b>SUPERVISA</b>	Consultor externo
<b>TIEMPO</b>	Total 7 meses
<b>RECURSO ECONÓMICO</b>	\$33.700 por persona \$202.200 mensual x6 personas \$1.505.557 costo total anual x6 personas

## Buzón de sugerencias:

Contará con un responsable del sector de RRHH, destinado a hacer un seguimiento de los mensajes recibidos por este medio y poder dar una respuesta eficaz. Es notorio que una organización no puede concretar y hacer realidad todas las sugerencias recibidas, lo que sí se puede hacer es considerar algunas propuestas para tratar en las reuniones de trabajo que se consideren más relevantes. Tiene como objetivo aprovechar al máximo los recursos que se encuentran disponibles y así, implementar de manera eficaz el funcionamiento de esta herramienta, mejorando el clima laboral porque los empleados se sentirán protagonistas del éxito de la empresa.

Estará destinado a los empleados de la empresa y se implementará al comienzo del año de manera permanente, donde tendrá su apertura y análisis una vez al mes.

Sera hecha de madera y colocada en un ambiente en común, en el comedor.

(Ver anexo B)

## Desarrollo:

- Asignar del sector de RRHH, un responsable para la recolección y el seguimiento de las sugerencias.
- Aclararle a los empleados, por medio del email creado para el boletín de información, cual es el objetivo de la implementación del buzón para que no

se pierda su esencia de comunicación con el pasar del tiempo.

- La apertura del buzón se realizará periódicamente, una vez al mes.
- Se realizará un registro de manera digital de las sugerencias brindadas.
- Determinar y analizar si la sugerencia procede, manteniendo el anonimato del empleado.
- Contará con un tiempo de respuesta a la sugerencia no superior a una semana.
- Las sugerencias adquiridas tendrán que difundirse por medio de email ante la empresa.
- Por medio de una encuesta enviada a los empleados vía email se hará una evaluación y seguimiento en base a si se ha resuelto las sugerencias a tratar.

### *Recursos:*

<b>ACTO A EJECUTAR</b>	Buzón de sugerencias
<b>RECURSOS A USAR</b>	Computadora con conexión a internet
<b>RECEPTORES</b>	Todos los empleados
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de RRHH
<b>SUPERVISA</b>	Personal de RRHH
<b>TIEMPO</b>	Anual
<b>RECURSO ECONÓMICO</b>	Materiales del buzón

### *Limitaciones:*

Las limitaciones que se pueden presentar, serian transmitir información que no sea relevante para los colaboradores cuando se cree las newsletter y en vez de dejar sugerencia que se dejen chistes en el buzón. Con respecto a las capacitaciones puede presentarse falta de atención de los alumnos, copiarse durante el examen y el mal funcionamiento de internet mientras están en las clases virtuales.

Otras limitaciones a rasgo generales sería el presupuesto con el que se cuente y el compromiso de la organización para que funcione.

*Marco de tiempo para la implementación:*

ACTIVIDAD		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Newletters	Capacitación 1												
	Carga de emails												
	Comienzo												
Reuniones de trabajo	Capacitación 2												
	Comienzo												
Capacitación 3	Comienzo												
	Encuesta de satisfacción												
Buzón de sugerencias													

Referencias:

Capacitación 1: Capacitación en Newsletter

Capacitación 2: Capacitación en Conducción y gestión

Capacitación 3: Capacitación en liderazgo Coach

*Evaluación del impacto de implementación:*

*Detalle por acción:*

Presupuesto de reuniones de trabajo consiste en el consultor externo.

Presupuesto de Newsletter consta de la capacitación e insumos de librería.

Presupuesto del liderazgo coach constituye de la capacitación a cada destinatario correspondiente.

Presupuesto del buzón abarca insumos de materiales.

Los costos detallados a continuación, de cada ítem, están representados en pagos totales:

**Presupuesto**

- Consultor Externo (Reuniones de trabajo) \$60.000
- Capacitación en Newsletter \$25.157
- Capacitación en Liderazgo Coach \$1.415.400
- Insumos de librería \$3.500
- Insumos material buzón \$1.500

**Total: \$1.505.557**

## **Conclusiones y Recomendaciones:**

A partir del análisis de este caso, la empresa metalúrgica MAN-SER se destaca por la calidad de sus productos y la oferta de servicios especiales. De esta manera obtuvo un crecimiento sostenido en el tiempo y la fidelización con varios de sus clientes, posicionándose en el mercado y compitiendo con líderes importantes. A su vez, a lo largo de este trabajo se plantean las problemáticas de una gestión deficiente con respecto a la comunicación interna y la necesidad de capacitar a sus líderes, porque impiden el correcto funcionamiento organizacional.

En este trabajo se demuestra con investigaciones empíricas y teóricas el reconocimiento de la comunicación interna como un instrumento importante y básico para la gestión. Con el uso inteligente de la misma puede aportar al logro de metas y objetivos. Por otra parte, se desarrollara los beneficios de capacitar a sus líderes, derivando de ello una dirección más eficiente que fortalece equipos de trabajo más comprometidos.

Con el estudio realizado en este trabajo, se puede notar que la comunicación funciona sin retroalimentación adecuada y esto genera falencias en los procesos productivos. También, como la sobrecarga en la gerencia ocasionan retrasos en la producción y pérdidas económicas. Por ende se propone implementar un plan de mejora que aumente la confianza y el sentido de pertenencia en los trabajadores. Con la ayuda de la gestión de nuevas herramientas comunicacionales, que permitan una integración de las áreas y mejor coordinación, la capacitación en sus líderes basadas en el coaching, para que obtengan nuevas formas de gestionar y comunicar a sus equipos, magnificando el potencial de sus empleados.

De la adecuada ejecución de la propuesta y correcta implementación, se obtendrán beneficios que serán transversales a su completa estructura organizacional, beneficiando el desempeño de sus empleados y aumentando su eficiencia, otorgando de esta manera una mejora que se reflejará en la rentabilidad de la empresa.

Como recomendación que sería importante analizar, es la formación del personal de los distintos sectores, diseñar un plan de capacitación a medida para desarrollar habilidades técnicas como por ejemplo la incorporación de un plan de carrera para el personal responsable en el área de recursos humanos, donde actualmente la responsable principal es Gerente y a su vez, una de las dueñas de la organización, en donde sus tareas se superponen y en futuro, si la empresa continua creciendo, no podrá gestionar de manera correcta su rol como Gerente.

Otra recomendación posible es que se sugiere enmendar la estructura organizacional, se persuade la necesidad de una reestructuración e incorporación de personal para cubrir puestos claves, teniendo como objetivo delegar responsabilidades de los líderes, clarificar funciones y descentralizar la información.

**Anexos:**

Anexo A:



Anexo B:



Anexo C:

**ENCUESTA DE SATISFACCION** 

¿Qué tan satisfecho está con la información brindada por la gerencia?



¿Como calificaría a la gerencia al momento de transmitir información?



¿Noto un cambio favorable en las habilidades trabajadas por parte de los mandos medios?



¿Qué agregarías?

## Referencias

### Libros:

Alles, Martha (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Santiago:Ediciones Granica de Chile SA

Anzorena, Oscar (2019). *Líder-Coach: Un Modelo Para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. 1ª ed. Buenos Aires. Granica

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9ªed. México: Mcgraw Hill Interamericana Editores S.A

Gadow, Fabiana (2010). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*. 1ª ed. Buenos Aires. Granica

Martínez Eduardo E. y Martínez Francisca A. (2009). *Capacitación por competencia: Principios y Métodos*. Santiago de Chile

Maxwell John. C (2008). *El Manual Del Liderazgo*. México DF: Grupo Nelsón.

Ritter, Michael (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía

Tessi Manuel (2012). *Comunicación interna en la práctica*. 1ª ed. Buenos Aires: Granica

Wright Susan y MacKinnon Carol (2013). *Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach*. Perú: UPC

### Páginas Web:

Angrofy News

<https://news.angrofy.com.ar/noticia/199126/consultoras-y-entidades-financieras-ven-inflacion-superior-60-2022>

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220225%20Resultados%20web.pdf>

Banco Comafi

<https://www.comafi.com.ar/1943-El-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras.note.aspx#:~:text=Bolso%20Protegido-.El%20mapa%20empresarial%20de%20un%20pa%C3%ADs%20donde%20las%20pymes%20son,deuda%20pendiente%20en%20la%20Argentina.>

Boletín

Oficial

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>

Ciencias Ambientales

<https://www.cienciasambientales.com/es/noticias-ambientales/la-industria-minero-metalurgica-riesgos-ambientales-y-la-salud-publica-20866>

Escuela de Formación de Líderes

<https://www.formacionlideres.com/>

Gobierno de Argentina

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-9727-123456789-0abc-defg-727-9000ovorpyel/actualizacion>

Grupo Gestión

<https://www.grupo-gestion.com.ar/novedad/capitacion-laboral-argentina-es-el-pais-mejor-posicionado-de-latinoamerica.html>

INDEC

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_03\\_224AA839A101.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_03_224AA839A101.pdf)

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_3tri\\_m21DE3A5603AD.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3tri_m21DE3A5603AD.pdf)

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)

Información legislativa y documental

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Información legislativa y documental

<http://www.infoleg.gob.ar/>

Normas ISO

<https://www.normas-iso.com/iso-14001/>

MAILCHIMP

<https://www.educaweb.com/curso/newsletters-crea-tu-boletin-corporativo-mailchimp-barcelona-173443/>

MAN SER

<https://www.man-ser.com.ar/>

Perfil Noticias

<https://www.perfil.com/noticias/economia/metalurgicos-lanzan-campana-para-promover-la-vacunacion-contr-el-covid-en-el-sector.phtml>

Statista

<https://es.statista.com/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/>

UOM

[http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio\\_Colectivo\\_nro\\_260-75.pdf](http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio_Colectivo_nro_260-75.pdf)

Universidad Francisco de Paula  
Santander

<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/996>