

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**“Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach MAN-
SER S.R.L”**



Videla Micaela

42.638.500

Legajo: RHU02637

Córdoba, Argentina 2022

Resumen

El presente trabajo fue elaborado en base a la empresa MAN-SER, una compañía dedicada al sector metalúrgico, fabricante de una amplia gama de productos y servicios para industrias, ubicada en la provincia de Córdoba. Actualmente, conservando la esencia de PyMe familiar, sigue posicionada en el mercado desde hace 20 años debido a su innovación tecnológica y su fuerte relación con los clientes.

Como resultado de un análisis interno, se detectaron ciertas falencias en cuanto a la comunicación interna, la administración del área de Recursos Humanos y el tipo de liderazgo ejercido en los equipos. Por lo que se desarrolló un plan de comunicación completo, para todos los colaboradores utilizando herramientas y/o aplicaciones de nueva generación, automatizando los procesos de administración de recursos humanos; así como también se diseñó un programa de capacitación en materia de liderazgo coach para gerentes y mandos medios.

La implementación de este plan se propuso para obtener un incremento del 5% de las ganancias en MANSER S.R.L.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coach, administración de Recursos Humanos, automatización de procesos, capacitación.

Abstract

This Research Project was aimed at analysing *MAN-SER*. This is a company from the metallurgical sector whose business is manufacturing a wide-range of products and providing services to industries. Located in Córdoba province, it is still a family business in its essence and the company is currently well-positioned in the market, as it has been for more than 20 years, due to technological innovation and the strong relationship fostered with its clients.

As a result of an internal analysis, we were able to observe certain breakdowns in its internal communication, Human Resources management and leadership strategies implemented within the teams. Therefore, we developed an entire communicational scheme for all collaborators by using the latest applications and/or tools and we focused on process automatization for human resources management; moreover, we designed a training programme in Leadership Coaching for mid-level management and CEOs. The implementation of this programme was meant to rise *MANSER S.R.L.*'s profits by 5%.

Key words: internal communication, leadership coaching, Human Resources management, process automatization, training.

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	4
<i>Análisis de situación</i>	8
Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL	9
Análisis del microentorno: 5 Fuerzas de Porter	12
FODA	13
<i>Marco Teórico</i>	18
Administración y Gestión de Recursos Humanos	18
Comunicación Organizacional Interna	18
Herramientas 2.0	19
Liderazgo Coach	19
<i>Diagnóstico</i>	21
Conclusión Diagnostica	22
<i>Plan de implementación</i>	23
Acciones	24
ROI	29
<i>Conclusión</i>	31
Recomendaciones	31
<i>Bibliografía</i>	33
<i>Anexos</i>	
Automatización y digitalización de procedimientos	1
Plan de comunicación interna	2
Capacitación en liderazgo coach	3

Introducción

MAN-SER S.R.L es una compañía familiar y cordobesa, perteneciente al sector metalúrgico, cuya principal actividad es la fabricación de productos y servicios industriales. En sus inicios, a principios de la década del 90, Mansilla Luis trabajaba como empleado en una empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos, la misma, decidió tercerizar parte de sus actividades. Fue entonces cuando a Mansilla se le ofreció ser proveedor de la firma y el 15 de octubre de 1995, se crea la primera planta.

En el año 1997, el fundador viaja a Alemania, donde adquirió una máquina punzonadora CNC. Esta adquisición le permitió aumentar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S.R.L se convirtió en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, compitiendo con empresas líderes. En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L. Al año siguiente comenzó a trabajar para AIT S.A, uno de sus clientes más importantes. Poco después se sumó Volkswagen Argentina S.A. lo cual significó un gran logro. En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial con una capacidad de producción que duplicaba la anterior y comenzaron a proyectar nuevas unidades de negocios. En el 2014 lograron obtener la certificación de las normas ISO 9001.

La planta en la actualidad (2022), se encuentra ubicada en el barrio Pedro Nolasco en la ciudad de Córdoba Capital. La producción de la empresa está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; la segunda área, de mecanizado; la tercera área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y la última área de producción es de compensadores de producción seriada. Aparte posee dos sectores de oficinas: un área administrativa y una de diseño.

Si bien MAN-SER S.R.L logra alcanzar altos estándares de calidad en lo que refiere a su actividad productiva, se han detectado falencias en la gestión de recursos humanos. El área de recursos humanos, en la cual se desempeña una sola persona, se centra en el desarrollo de tareas administrativas como armado de legajos (los cuales se encuentran en formato papel y no digitalizados), procesos de inducción, capacitaciones. Sin embargo, no participa en el diseño de los productos, simplemente gestiona su ejecución operativa. El área mencionada no participa de los procesos de selección de sus empleados, ya que cuentan con un servicio tercerizado que se

encarga del mismo. En cuanto al desarrollo de programas de motivación, utilizan métodos tradicionales, tales como capacitaciones, premios grupales, entre otros. Las capacitaciones que se brindan a los operarios no son eficientes, ya que la producción sigue manifestando problemas como la falta de organización y planificación generando cuellos de botella e incumplimiento en los plazos de entrega.

Por otro lado, cuentan con una comunicación interna muy básica, trabajada, principalmente, por canales verbales en reuniones de personal con escaso desarrollo de formalidad en los procesos. También cabe destacar que el tipo de liderazgo que predomina en MAN-SER S.R.L es formal y directivo, se trata principalmente de un jefe orientado a la tarea ya que hace énfasis en las metas de producción, busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal y evaluar el desempeño. Sus metas son los resultados y el cumplimiento de objetivos.

A partir de lo antes mencionado y considerando la pertinencia disciplinaria, en el presente trabajo se tomará como principal temática y eje de estudio la comunicación interna y la formación de mandos medios en cuestiones de liderazgo, con el objetivo de mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa MAN-SER S.R.L. Desde este punto de partida, se realizó una búsqueda bibliográfica para identificar posibles antecedentes que dieran cuenta de la viabilidad del tema.

El primero de estos antecedentes, es el desarrollado por Gonzalez (2021), en su trabajo “Propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para Hotel Howard Johnson”, para obtener la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Siglo 21, en el cual luego de haber realizado un estudio de campo, demuestra la trazabilidad de la comunicación interna como herramienta estratégica en las organizaciones, independientemente del sector y el rubro en el que se encuentran desarrollándose, pudiendo identificar que la gestión de Recursos Humanos es el área desde la cual deben generarse los espacios de aplicación y desarrollo de la comunicación interna y todas sus implicancias.

Otro sustento bibliográfico que permitirá entender un poco más acerca de la comunicación interna en las PyMEs y su importancia, es el desarrollado por Rodilla y Romero (2020) en su Trabajo Final de Grado para la obtener la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de San Martín, en el cual plantean que la comunicación interna y

externa en las PyMEs es vital, ya que permite difundir y adaptarse al entorno cambiante de las empresas y el mercado. La comunicación, será necesaria para la planificación y el uso adecuado de las estrategias. Mantener una comunicación fluida entre los miembros y los líderes, es un desafío constante de las PyMEs en Argentina. Por tal motivo, una de las cosas imprescindibles es la planificación, el trabajo en equipo y adaptarse a los cambios constantes que depara el comercio.

En lo que refiere al liderazgo, se toma como antecedente la investigación desarrollada por Di Trolío (2019) para la Universidad de Palermo de Buenos Aires, llamada “Gestión del Talento y Liderazgo. Ideas para la mejora en PyMEs argentinas” donde se remarca la importancia del cambio de paradigma que deben hacer las empresas desde el modelo tradicional de liderazgo al liderazgo coach, agregando que la mayoría de las posiciones jerárquicas se encuentran ocupadas por jefes y no tanto por líderes, por lo que resulta imperativo que adopten las nuevas tendencias del management, modernizando el organigrama, implementando las nuevas herramientas tecnológicas, flexibilizando su cultura, otorgando libertad con responsabilidad a sus empleados y generando ámbitos cooperativos donde la persona pueda ser parte de la estrategia y, así, generar valor la compañía.

Uno de los elementos claves para poder sostener las normativas de calidad vigente en el sector industrial, como pueden ser las ISSO, y que son exigidas por los clientes más importantes de la industria, radica en el desarrollo de una gestión de personal orientada a la mejora continua de los equipos de trabajo, a través de capacitaciones, comunicaciones y planes de incentivos, entre otros, enfocados en el resultado y cumplimiento de objetivos. Se ha demostrado que en las empresas donde existe este tipo de equipos de trabajo, cuentan con buenos planes de comunicación interna, los cuales sirven para que todos los miembros se encuentren informados acerca del progreso y estatus de su trabajo, como también colabora con el desarrollo de líderes coach, siendo esto una de las tendencias más importantes en las nuevas empresas.

Como ya se demostró a través de los antecedentes, el desarrollo de la comunicación interna y el liderazgo son claves en PyMEs y empresas familiares, principalmente las dedicadas a la producción industrial. Esto no sólo colabora con los estándares de calidad que la empresa MANSER S.R.L desea alcanzar y sostener, sino que también permite el desarrollo de un área de recursos humanos, dedicada a la administración y gestión del personal, permitiendo que la empresa posea un capital humano sólido, formado, motivado y comprometido con el resultado general.

Análisis de situación

Como se mencionó con anterioridad, MAN-SER S.R.L es una compañía perteneciente al sector metalúrgico, cuya principal actividad es la fabricación de productos y servicios industriales. La planta se ubica en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. Cuenta con 30 empleados, de los cuales el 90% es masculino y la edad promedio es de 50 años, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El directorio familiar está conformado por los miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos, aunque son los dos hijos mayores (Julián y Melina) quienes están al frente de la firma. La gerencia general de la empresa está a cargo de uno de los hijos del fundador. Actualmente, las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar.

El área de Recursos Humanos es administrada por una de las propietarias de la firma. Se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. La contratación de un nuevo empleado se realiza teniendo en cuenta el puesto involucrado. En el caso de requerir personal con formación en diseño o ingeniería, la selección se realiza a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado del área.

El tipo de liderazgo es formal (fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional), ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Ejerce un liderazgo directivo, lo cual implica participación directa y personal para llevar adelante su empresa. En un nivel gerencial, se utilizan medios de comunicación, como las reuniones, en donde se plantean asuntos de interés para todo el personal. Las necesidades de los empleados de la organización, así como sugerencias, nuevas ideas y demás aportes son enviados a la dirección a través de un buzón de sugerencias.

Dentro de sus valores corporativos se pueden destacar: la confianza, el trabajo en equipo, la alta responsabilidad, la importancia en los detalles y la honestidad. En cuanto a sus objetivos a

largo plazo, cuentan con la visión: “ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s. f. A, <https://goo.gl/T5hFdz>). En lo que respecta a sus objetivos de corto/mediano plazo, se enfocan en “ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (MAN-SER, s.f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL

Luego de un análisis interno de la organización, se realizó un análisis del macro contexto organizacional en cuanto a factores: legales, económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y ambientales, sistematizados como la herramienta de análisis PESTEL.

Factor Político

De acuerdo a Kossacoff y Canosa (2022) quienes realizaron un informe emitido por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), sostiene que para 2022 se estima que la actividad metalúrgica, crecerá entre 2,1% y 7,4%. El crecimiento se espera que sea en tres sectores específicos, la industria del petróleo y el gas, la industria agropecuaria y la automotriz. En relación a esta última, plantea que el incremento en su actividad impactará directamente en la industria de generación de bienes, empresas de fundición, electrónica, todas aquellas que le brinden insumos críticos y sean proveedoras de la industria automotriz.

Es clave entender que la industria automotriz y autopartista está basada en dos cuestiones críticas que podrán afectar el desarrollo de la misma; primero la economía de Brasil, considerando que este país es el principal destino de las exportaciones de vehículos, que se estima crecerá un 0.3% en 2022; y por el otro, el acceso a divisas que serán necesarios para la adquisición de los insumos (Kossacoff y Canosa, 2022).

Factor Económico

Reinhold (2022), especialista en economía, Argentina está viviendo una crisis tan o más grave que la vivida en 2001/2002, lo cual está impactando directamente en el aumento de los

índices de inflación y de recesión, todo lo cual a su vez lleva a que el gobierno nacional emita de manera constante para sostener el gasto público, y genere una devaluación de la moneda nacional en relación a las divisas extranjeras, específicamente el dólar, lo cual lleva a que el mercado paralelo se reactive de forma significativa.

Por su parte, Smink (2021), sostiene que en los últimos años la crisis que viene viviendo argentina, agudizada por la pandemia de Covid-19, ha generado que la inflación se haya incrementado a un ritmo del 40% al 50% anual. Esta situación, está llevando a un aumento sostenido de los precios, lo cual afecta el consumo e impacta en todos los sectores del mercado.

En lo que respecta a la industria metalúrgica, la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA, 2022), reveló que la actividad del sector metalúrgico, en el primer bimestre del corriente año (2022) aumentó un 1,8% en términos interanuales, causado por una variación de -0,6% en enero y un aumento de 4,2% en febrero. A pesar de 16 meses consecutivos de crecimiento interanual, en enero se registró una variación negativa provocada principalmente por el rebrote de la nueva cepa de coronavirus.

Factor Social

A pesar de que Argentina ha vivido una crisis que le ha implicado un aumento abrupto de la desocupación y pobreza durante 2020 y 2021, de acuerdo a Martirena (2021) la actividad metalúrgica registró a finales de 2021 un aumento en la actividad general, lo que permitió percibir un incremento en el empleo del sector, apaleando la crisis general.

De acuerdo a un informe emitido por Instituto Nacional de Estadística y Censos (Citado por Infobae.com, 2022) en 2021 se logró un avance de 3.5% en la tasa de empleo, alcanzando la menor desocupación desde el año 2016.

En lo que compete a la industria metalúrgica, uno de los sectores más importantes es el de autopartista y automotriz, de acuerdo a Alonso (2022), actualmente en la Argentina hay listas de espera de aproximadamente siete meses para recibir un auto, y en esta situación se debe prestar atención al abastecimiento. Según sostiene Alonso (2022), la falta de unidades se debe a, entre otras causales, las trabas para importar que dispone el Gobierno. En parte por la falta de dólares, pero también por una decisión política de incentivar la producción nacional.

Factor Tecnológico

En relación a las tendencias tecnológicas, Kossacoff, (2022) sostiene que, a pesar de la delicada coyuntura económica de Argentina, el 48% de las empresas del sector metalúrgico planea implementar tecnología 4.0 durante el primer semestre de 2022.

Kossacoff, (2022) plantea que la unión con centros tecnológicos es vital para lograr la incorporación de tecnología en las empresas, aunque destaca el rol que cumplen los gobiernos como “impulsores de retos que promueven la innovación bajo diferentes modalidades de compras públicas” (Kossacoff, 2022; s/p).

Factor Ecológico

El marco legal vigente en Argentina, contempla la Ley Nacional N°25.612, titulada “Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades de Servicios”. Esta plantea, dentro de su Art. N°1, los presupuestos asignados para la producción ambiental, donde se incluye el tratamiento de residuos industriales a nivel nacional.

En la misma Ley, se define al residuo industrial como “cualquier elemento, sustancia u objeto en estado sólido, semisólido, líquido o gaseoso, obtenido como resultado de un proceso industrial”. Ante esto, las empresas del sector industrial, deben ser conscientes en la generación, tratamiento y eliminación de los residuos, principalmente los que generan altos niveles de contaminación ambiental.

Factor Legal

Considerando que MANSER es una PyMe familiar, la ley N° 25.300 “Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, protege este tipo de compañías y tiene por objeto el refuerzo competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas que desarrollen actividades productivas en el país, a través de la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con el objetivo de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva.

Análisis de Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

Clientes

Empresas de las industrias metalúrgicas que trabajan con grandes clientes, como lo son Volkswagen, Fiat, Renault, entre otros, tienen un bajo poder de negociación, siendo que operan con clientes que suelen representar un porcentaje importante de la facturación de las organizaciones.

Por su parte, el objetivo de MAN-SER S.R.L consta de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes. Esto lo logran fijando precios más bajos que los de la competencia. De esta forma, el poder de negociación es intermedio.

Proveedores

MAN-SER S.R.L cuenta con el principio de cuidar la relación con los proveedores y seguir un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia. Al comprar productos habituales, se pide una cotización por el producto a un proveedor previamente seleccionado. En caso de que se trate de insumos de consumo poco habitual, se envía la solicitud de cotización a proveedores potenciales y se selecciona la propuesta que resulte más conveniente.

En el mundo metalúrgico, empresas como MAN-SER S.R.L cuya demanda de productos es moderada y solicitan productos estándar en la mayoría de los casos, no poseen un alto costo en el cambio de proveedores, lo que lleva a que estos últimos tengan un menor poder de negociación. Por otro lado, la empresa cuenta con proveedores pequeños, los cuales no tienen poder de negociación mayor sobre la empresa.

Sustitutos

Es difícil que se encuentren sustitutos de empresas metalúrgicas, debido a que no existe un reemplazo del producto que utilizan (metal). Por otro lado, los productos que genera MAN-SER S.R.L específicamente, no pueden ser sustituidos por otros diferentes, o bien, los mismos de otros materiales, por lo cual no se puede plantear un sustituto directo, lo cual lleva a que esta fuerza en el mercado no sea percibida como amenaza.

Nuevos Competidores

Existe un bajo riesgo de nuevos competidores, ya que hay que tener en cuenta las barreras de ingreso y egreso. Las nuevas empresas deben contar con inversión, la capacidad de hacer contactos con los grandes clientes, y posicionarse en un mercado muy específico, ya que las compañías metalúrgicas, generalmente PyMEs familiares, tienen muchos años en el rubro y han desarrollado una reputación positiva en su trayectoria, tal como lo es el caso de MAN-SER S.R.L.

Rivalidad entre competidores actuales

Existe un nivel medio de fuerza en los competidores actuales, porque la demanda y necesidad de los productos de una metalmecánica son altas, es por esto que, en Córdoba, no se superponen. Los principales competidores por producto son: TRANSFIL S.R.L, EISARE S.R.L. y EMPREMET S.R.L. Sin embargo, cabe destacar que MAN-SER S.R.L es proveedor único de protectores de bancada, y en relación a este producto específico no hay competencia. Todo esto configura un poder ejercido medio.

Como resumen de las 5 fuerzas de Porter se puede configurar la siguiente tabla:

		<i>Nivel de Fuerza Ejercida</i>		
		<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
<i>Fuerza de mercado</i>	<i>Clientes</i>		<i>X</i>	
	<i>Proveedores</i>		<i>X</i>	
	<i>Sustitutos</i>			<i>X</i>
	<i>Nuevos Competidores</i>			<i>X</i>
	<i>Competidores actuales</i>		<i>X</i>	

Fuente: elaboración propia.

FODA

A fin de obtener un análisis situacional completo de la compañía, es importante abordar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma, para trabajar sobre

las oportunidades de mejora detectadas y así también, potenciar las fortalezas y ventajas con las que cuenta.

Fortalezas

1. Certificación normas de calidad ISO 9001.
2. Relación estrecha y personalizada con clientes.
3. Cuenta con precios más bajos que la competencia.
4. Los productos llegan al cliente de manera directa, sin intermediarios.
5. Productos de calidad.
6. En cuanto a los protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.
7. Es fabricante y proveedor único de productos específicos en el mercado de Córdoba.
8. Posicionamiento en el mercado metalúrgico por antigüedad.

Debilidades

1. No posee medios de venta externos ni digitales, todos son por teléfono o personalmente.
2. Solicitudes de compra se realizan por escrito.
3. Falta de digitalización de procesos administrativos.
4. El área de RRHH sólo realiza tareas administrativas.
5. No cuentan con procedimientos de marketing y publicidad.
6. No cuentan con un plan de comunicación interna.
7. Se producen cuellos de botella en el área de producción.
8. Existen demoras en los plazos de entregas.
9. No buscan expandirse

10. Estructura tradicional, basada en jefaturas orientadas a tarea y no en liderazgo orientado a resultado.
11. Alta concentración de actividades en la gerencia.

Oportunidades

1. Posibilidad de expandirse a través de sucursales.
2. Posibilidad de exportación.
3. Innovar en tecnologías.
4. Diversificar clientes.
5. Automatizar procesos de compra/venta
6. Nuevas tecnologías para el desarrollo de procesos internos.
7. Digitalización de procesos de Recursos Humanos.

Amenazas

1. Situación económica inestable
2. Competencia
3. Avances tecnológicos en la industria
4. Mucha dependencia hacia los clientes por falta de plan de negociación
5. Mercado laboral poco calificado
6. Inestabilidad cambiaria.

Analizando la empresa desde una visión profesional de Recursos Humanos, se detectan las siguientes problemáticas generales en cuanto a la gestión de los mismos. Como se mencionó con anterioridad, la empresa no cuenta con un área definida de RRHH, la misma solamente brinda inducciones y dicta capacitaciones a los operarios, cuya necesidad no es detectada por el área mencionada, sino que la elevan los departamentos afectados. Cabe destacar que las capacitaciones son deficientes, ya que continúan existiendo cuellos de botella en la línea de producción, debido a

falta de formación. Existen conflictos en el desarrollo de procesos y procedimientos, problemas comunicacionales, entre otros. Esto muestra que las capacitaciones no están siendo planteadas a partir de un diagnóstico y detección de necesidad, sino que simplemente se hacen como una posible medida de solución, pero que no genera resultados sostenibles.

Por otro lado, el área no lleva controles de absentismo ni horas extras de manera formal o estandarizada, a pesar de que las tareas en las cuales se centra el área es la administración de personal, y no la gestión. Por otro lado, la empresa no posee procesos definidos de producción o de administración, lo que genera que muchos sean deficientes en la forma en que se ejecutan.

El departamento de RRHH, específicamente, no participa de los procesos de gestión de personal, y algunos de ellos como la selección se tercerizan en consultoras independientes. Respecto de los nuevos ingresos, el responsable de área se encarga de la inducción y alta interna.

Se puede observar que, si bien MAN-SER S.R.L cuenta con descripciones de puestos y organigramas definidos, las posiciones gerenciales poseen una alta concentración de responsabilidades y tareas, con escasa delegación en los puestos intermedios. Esto se puede deber a dos cuestiones, la primera una dinámica propia de las empresas familiares y empresas PyMEs, y el otro en una falta significativa de líderes en los puestos de jerarquía intermedia. En cualquiera de los dos casos, se vuelve significativo capacitar al personal en liderazgo, escucha y comunicación, brindando las herramientas necesarias para lograr una mejor organización interna y resultados globales.

Los métodos para mantener motivados a los empleados son casi nulos, sin embargo, la empresa cuenta con muy bajos niveles de rotación. Esto se debe a que es una empresa con talento de edades avanzadas, el promedio es de 50 años y muy probable con una antigüedad importante en la misma. En este caso, la empresa se encuentra en una zona de confort, ahora bien, el problema radicaría si deciden contratar talento más joven o necesitan cubrir vacantes por jubilación, con ganas de progresar, les sería imposible retenerlos por mucho tiempo en la gestión actual que poseen.

En referencia al cuidado del clima organizacional, en la empresa solamente se tienen en cuenta trabajos de ergonomía y orden en el lugar de trabajo, sin tratar temas como la comunicación o el liderazgo, cuestiones vitales en el correcto desarrollo del mismo.

El liderazgo, como ya se explicó con anterioridad, no existe o bien es de tipo formal, sin buscar innovar o capacitarse en dicha disciplina. En cuanto a la comunicación interna, no llevan procedimientos completos o desarrollados, simplemente se dictan reuniones entre las personas de la gerencia. Sin embargo, es necesario destacar que a pesar de ser una PyME familiar y con mucha antigüedad, si cuenta con procesos de inducción general para nuevos ingresos, manual de descripciones de puestos y procedimientos productivos, organigrama, directorio, áreas divididas y claras y planes de incentivos grupales.

Marco Teórico

En el siguiente apartado, se abordan los sustentos teóricos relevantes para profundizar en los principales conceptos que servirán como anclaje para la propuesta profesional que se presenta posteriormente. Dichos conceptos son: administración y gestión de recursos humanos, comunicación organizacional interna, herramientas 2.0 y por último liderazgo coach.

Administración y Gestión de Recursos Humanos

Según Dessler (2011), la administración de recursos humanos consta de “las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial” (p.2); Dichas prácticas hacen referencia a: reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración y otorgamiento de un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los colaboradores de la organización (Dessler, 2011).

Siguiendo la misma línea, Chiavenato (2011) sostiene que los principales procesos involucrados en la gestión de individuos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. (p. 100)

El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2011, pp. 104, <https://44ur.short.gy/Svpvwd>).

Comunicación Organizacional Interna

Andrade (2005), define la comunicación interna como el conjunto de actividades que efectúa una organización para crear y mantener buenas relaciones entre todos los miembros, a través de diversos medios de comunicación que los mantenga integrados e informados para contribuir al logro de objetivos organizacionales comunes.

De acuerdo a Brandolini et al. (2009) la comunicación interna permite:

- Que el personal se comprometa con los objetivos de la organización.

- Generar un buen clima laboral a través de un diálogo fluido entre todos los colaboradores, sin distinción de departamentos o jerarquías.
- Independizar a los trabajadores para que realicen sus tareas de manera autónoma, ya que a través de la comunicación conocen el rumbo de la organización, aumentando su productividad.

Herramientas 2.0

Berceruelo (2014) desarrolla en su libro “Nueva Comunicación Interna en la Empresa” la creación de una cultura 2.0, la cual implica la transformación de un modelo “comunicacional” a uno “conversacional”.

El modelo “conversacional”, según Berceruelo (2014), se caracteriza por:

- Permitir el fácil acceso a la información a todos los empleados por igual.
- Fomentar la generación de contenidos por parte de sus colaboradores.
- Potenciar la interacción entre los empleados de todos los niveles jerárquicos de forma que los mensajes no sólo circulen de manera unidireccional.

“Una empresa 2.0 será aquella que considere a sus trabajadores como colaboradores, que busque un diálogo con ellos y no simplemente mantenerlos informados, que utilice las críticas constructivas para aprender y mejorar y que aproveche el talento individual para generar valor para la compañía. Por ello es fundamental el compromiso de toda la organización a la hora de introducir estas nuevas herramientas de comunicación, empezando por la dirección de la empresa.” (Berceruelo, 2014, pp. 120, <https://44ur.short.gy/SIbRJK>)

Liderazgo coach

En los últimos años, la mayoría de las empresas han comenzado a cambiar la manera en la que supervisan el trabajo de los colaboradores, abandonando el control estricto de líderes autoritarios, migrando a otro tipo de corriente de liderazgo, el coach.

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

Payeras (2004), desarrolla diferentes estilos de liderazgo, dentro de los cuales se encuentra el estilo “coaching”. Este tipo de liderazgo caracteriza al directivo que busca incidir en el desarrollo y mejora profesional de los colaboradores en una organización, y en tratar con los mismos todos los aspectos que perjudican los resultados organizacionales.

Se trata de un estilo fundamental para generar empowerment y responsabilidad, ya que cuenta con la delegación como un aspecto central en su propósito. En síntesis, ayuda al empleado a realizar un autodiagnóstico ya que es él quien debe descubrir y asumir sus áreas de mejora.

Algunas de las ventajas de este estilo son:

- La percepción de que el jefe invierte tiempo en el desarrollo profesional y personal de su equipo.
- Personal cada vez más capaz y autónomo.
- Alta motivación por los progresos observados.
- Estructuras organizativas más planas.
- Aumenta el nivel de madurez en las relaciones (Payeras, 2004).

Como se pudo observar en el desarrollo de los conceptos algunas de las principales competencias que poseen los líderes coach radican en la comunicación, la escucha y el desarrollo de ámbitos de trabajo donde predominen el respeto y la confianza. En este sentido, es clave para cualquier empresa que quiera fomentar la transformación de jefes tradicionales en líderes coach, poseer canales de comunicación óptimos, eficientes, acordes a la situación de la organización, que sean fluidos y permitan un desenvolvimiento efectivo de los colaboradores y sus interacciones, y brindar las posibilidades para que estas últimas sean de valor, tanto para el cumplimiento de objetivos empresariales, como para el potenciamiento del talento interno. Así mismo, es importante organizar el personal de tal forma que pueda comunicarse fácilmente sin barreras o ruidos, integrándose de manera positiva en el equipo.

Diagnostico

MANSER S.R.L es una empresa familiar con mucho potencial de crecimiento, siendo que tiene muchos años en el mercado y un buen posicionamiento en el mismo. Sin embargo, consta de diversos problemas en la gestión y administración de los recursos humanos. Como ya se expuso anteriormente en este trabajo, MANSER S.R.L cuenta con falencias en la comunicación interna ya que carecen de planes, procedimientos, capacitaciones y herramientas para fomentar la misma. Se pueden notar fácilmente las consecuencias de esta problemática, por ejemplo, en la escasa delegación de tareas por falta de confianza, la sobre carga de las mismas sólo en niveles gerenciales, el manejo obsoleto de los legajos de personal, la carencia de canales de comunicación que faciliten el acceso a la información a todos los empleados de MANSER S.R.L., la poca motivación de los colaboradores, y el liderazgo tradicional que se ejerce en la supervisión.

Se considera pertinente trabajar en estas problemáticas con urgencia, por diversos motivos. En primer lugar se debe implementar un plan y procedimiento de comunicación interna para mejorar el clima laboral, la seguridad y la confianza. De esta forma los mandos gerenciales pueden sentirse seguros al delegar sus tareas, y así enfocarse en las estrategias organizacionales de prioridad. En segundo lugar, se debe capacitar a los mandos medios en términos de liderazgo para fomentar la autonomía y dejar el paradigma rígido de autoridad. De esta forma, con empleados motivados y confiables, aumentarían la productividad. Por último, es necesario buscar la innovación en nuevas herramientas de comunicación para liberar al departamento de recursos humanos de tareas que son monótonas y pueden ser fácilmente automatizables, así mismo, se le da un protagonismo a la línea operativa para acceder a cierta información de manera rápida y sencilla.

En el caso de que no se tomen en consideración las falencias a tratar, MANSER S.R.L difícilmente pueda seguir desarrollándose y creciendo al mismo ritmo de estos últimos años, ya que sin un plan de comunicación y capacitación en liderazgo sólido y estable, les resultará muy difícil atraer talento joven y capacitado. En la actualidad ningún individuo está dispuesto a trabajar en condiciones donde no se siente libre o seguro de comunicarse, donde no pueda acceder a información y donde se siente constantemente vigilado bajo una supervisión tradicional.

Conclusión diagnóstica

Como conclusión diagnóstica, y como se pudo desarrollar en el trabajo, la empresa presenta algunas carencias en lo que respecta a la comunicación interna, la administración de recursos humanos y el liderazgo. Para esto, se propone desarrollar un plan de comunicación completo, para todos los colaboradores utilizando herramientas y/o aplicaciones de nueva generación. También se considera clave automatizar y/o digitalizar los procesos de administración de recursos humanos, gestionar, coordinar reuniones y trabajar sobre un canal de comunicación coherente con el plan de comunicación antes mencionado; Finalmente, se considera oportuno poder brindar capacitaciones a gerentes y mandos medios en materia de liderazgo coach. Todo esto lograría incrementar las ganancias de MANSER S.R.L en un 5%.

Plan de implementación

Objetivo general

Desarrollar e implementar un plan de comunicación interna y brindar capacitaciones en materia de liderazgo en la empresa MANSER S.R.L, para así obtener un incremento del 5% de las ganancias.

Objetivos específicos

- Automatizar y digitalizar los procesos del área de Recursos Humanos utilizando herramientas especializadas tales como Google Drive y plataformas Web.
- Establecer un proceso de comunicación interna que permita vincular a los trabajadores de todas las líneas jerárquicas a través de la app WhatsApp Business, mail institucional y la instalación de televisores en espacios comunes.
- Brindar capacitaciones de liderazgo con mentoría de un coach ontológico, destinado a mandos medios y gerenciales.

Alcance

La presente propuesta se implementará en la planta metalúrgica de MANSER S.R.L., ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. La duración de la propuesta que se estima para el diseño e implementación es de 7 meses (28 semanas) comenzado en el mes octubre del año 2022 y finalizando en la última semana del mes de abril del 2023.

Las propuestas están orientadas a trabajar con el personal jerárquico de las diferentes áreas y con la dirección de la empresa. Se desarrollaran tanto actividades de capacitación como de formalización de procesos en áreas específicas.

Un aspecto a considerar es que si bien el proyecto no trabaja directamente con la línea operativa, se espera que las propuestas desarrolladas impacten indirectamente en el desempeño de los colaboradores.

Acciones

Automatización y digitalización de procedimientos

Luego de atravesar dos años de pandemia, se llegó a la conclusión de que la transformación digital es condición básica para que las empresas sigan siendo rentables y competitivas. En el área de RRHH de MANSER S.R.L todos los procesos se realizan de manera manual y una transición a lo digital permitirá automatizar las tareas repetitivas, logrando optimizar el trabajo.

Dicha área, acumula todos los legajos de personal de manera física, esta práctica cuenta con dos principales desventajas, en primer lugar genera mucha demora en la impresión de la documentación que se debe guardar en carpetas y en segundo lugar, al ser información sensible no está debidamente protegida.

La siguiente propuesta se desarrollará en dos instancias, la primera, en la cual la persona encargada del área de RRHH, deberá implementar en su gestión diaria el manejo de Google Drive, donde los legajos de cada colaborador serán carpetas digitales y se almacene toda la documentación en la nube, utilizando Cam Scanner para escanear todos los papeles ya existentes. El tiempo que se estima para la completa implementación de la herramienta será de 2 meses.

En segunda instancia, se propone que luego de haber logrado una familiarización con la herramienta anteriormente mencionada, se incorpore la plataforma “Visma, Tu Recibo” que permite la digitalización de todo un legajo de personal en el proceso de Onboarding, ya que los documentos son rellenos desde PDFs editables y firmados de manera digital. (Ver anexo N.º1)

Con el uso de esta nueva plataforma, se eliminará por completo la impresión de hojas que se necesitan para completar y firmar toda la documentación tanto por parte del nuevo empleado como de la empresa. Le ahorra una considerable cantidad de tiempo al área de RRHH ya que no será necesario escanear cada documento y subirlo a Google drive. De esta forma, el encargado del área solo deberá corroborar que la información sea cargada correctamente en la plataforma. El tiempo que se considera para su correcta incorporación será de 4 meses.

Esta acción será desarrollada por el área de Recursos Humanos en un término total de 6 meses, iniciando en la primer semana de octubre del 2022 y finalizando en la última semana del mes de abril del 2023. Además, el mismo consultor profesional que diseñó la propuesta será contratado para que brinde control y acompañe el proceso. El tiempo de acompañamiento del

mismo será de 1 mes en la aplicación de la herramienta Google Drive y 2 meses en la implementación de la plataforma Tu Recibo. Los destinatarios de esta acción serán todos los empleados de MANSER S.R.L

- Google Drive: está contemplado en el paquete de Workspace que se presupuesta en la acción N.º 2.
- Visma, Tu Recibo: Valor total de \$113.280 anual por 30 empleados.
- Consultor Externo: 40 horas mensuales de trabajo por 3 meses: \$120.000,00.

<i>Detalle</i>	<i>Cant.</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Tiempo de Mantenimiento</i>	<i>Costo Total</i>
<i>Google Drive</i>	<i>1</i>	<i>Sin Costo</i>	<i>Indefinido</i>	<i>\$ 0,00</i>
<i>Visma Tu Recibo</i>	<i>30</i>	<i>\$ 9.440,00</i>	<i>Anual</i>	<i>\$ 113.280,00</i>
<i>Consultor externo</i>	<i>1</i>	<i>\$ 40.00,00</i>	<i>3 meses</i>	<i>\$ 120.000,00</i>

Fuente: elaboración propia.

Implementación de un plan de comunicación interna

Como se pudo observar a lo largo del análisis previamente realizado, la empresa no ha logrado desarrollar canales de comunicación que permita que todos los empleados reciban información unificada, unívoca y verídica. La falta de canales accesibles y efectivos, como el poseer información distorsionada o incompleta, impacta no solo en los resultados laborales ya que los objetivos no se transmiten claramente y la meta no está establecida para todos de la misma manera, sino que también afecta el vínculo entre los compañeros y entre los diferentes niveles jerárquicos, generando insatisfacción y malestar, lo cual también afectará en el rendimiento a largo plazo.

Por otro lado, no es menor contemplar que la formalización de canales de comunicación permitirá minimizar el impacto de la comunicación informal y los rumores, donde normalmente la información se encuentra parcializada y distorsionada, y a medida que avanza entre las personas se desfigura aún más. En empresas familiares y PyMEs la comunicación informal suele tener una instancia significativa para la calidad de vida laboral de los empleados, sin embargo esta debe remitirse a cuestiones poco importantes o que no impliquen deficiencia en el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es que se plantea desarrollar un plan de comunicación interna que permita el vínculo fehaciente, efectivo y eficiente entre todos los colaboradores de MANSER S.R.L., así como también incrementar el sentimiento de pertenencia de los empleados sin importar sus rangos jerárquicos.

Esta acción incluye la implementación de los siguientes canales de comunicación interna:

a) WhatsApp Business:

Esta herramienta creada por WhatsApp, brinda a las empresas opciones de comunicación y difusión efectivas que no requiere que los empleados modifiquen sus canales de comunicación habituales.

Una de las ventajas que posee WhatsApp Business es la posibilidad de creación de grupos de difusión, donde el administrador puede configurarlo para que solo él o personas específicas puedan emitir mensajes, esto evita un alto tráfico de mensajes y de información que enturbia la comunicación.

También permite generar grupos particulares, donde se agreguen a personas por nivel jerárquico, áreas, proyectos o actividades determinadas, y a las cuales se requiera enviar información pertinente a la temática del mismo.

Este tipo de herramientas logra un mayor alcance ya que abarca a todos los empleados. Como es de conocimiento, en la actualidad, la mayoría de las personas posee un smartphone con acceso a WhatsApp.

b) Televisores LED de 50”

Este instrumento permite a las empresas generar otro tipo de comunicación con el público interno. Son de gran utilidad para informar resultados, días sin accidentes en plantas industriales, métricas de H&S, o comunicados más informales tales como cumpleaños, empleado del mes, ascensos o promociones, cambios en la estructura, etc.

Los mismos idealmente deben ser instalados en lugares de mucha circulación de gente: comedor, oficinas e ingreso. Se debe transmitir información en donde predominen las imágenes, ilustraciones y texto corto, fácil de captar y llamar la atención.

c) Google Workspace

Esta última herramienta le permitirá a la empresa utilizar todos los servicios de Google, tales como Google Drive, Gmail corporativo, Google Calendar y demás aplicaciones que sirvan al propósito de la compañía (Ver anexo N.º 2 para conocer el paso a paso de la creación de una cuenta corporativa).

La creación de cuentas de Google Apps será obligatorio para los empleados fuera de convenio, y será de mucha utilidad para comunicarse entre áreas y con demás empresas, manteniendo el perfil profesional y lograr la separación del mail personal del mail laboral. Además permite unificar criterios en cuanto a formas de trabajar y comunicarse.

A fin de hacer todo esto posible, se contratará al mismo asesor externo que se mencionó en la acción N.º 1, quien brindará asesoramiento en los primeros 2 meses, para corroborar la correcta implementación de las herramientas que servirán al objetivo principal. Para determinar el valor de contratación del profesional se realizó una entrevista informal a tres consultores Senior de Córdoba Capital, y se estableció que para la implementación, seguimiento y control de estos tres programas se requerirá un total de 40 horas mensuales, a un valor hora de \$2500 considerando que las actividades no son de alta complejidad, dando como resultado un presupuesto mensual de \$100.000 y un total de \$200.000 por dos meses de trabajo.

El tiempo total de la implementación de esta acción será de 3 meses, comenzando en la primera semana febrero y finalizando en la última semana de Abril. Esta propuesta logra un alcance a todos los colaboradores de MANSER S.R.L, a excepción de la implementación de Google Workspace ya que solo servirá a la comunicación interna de personal Fuera de Convenio.

Se detalla a continuación los costos que implican las acciones mencionadas:

<i>Detalle</i>	<i>Cant.</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Tiempo de</i> <i>Mantenimiento</i>	<i>Costo Total</i>
<i>WhatsApp Business</i>	<i>1</i>	<i>Sin Costo</i>	<i>Indefinido</i>	<i>\$ 0,00</i>
<i>Google Workspace</i>	<i>10</i>	<i>\$ 658,08</i>	<i>Anual</i>	<i>\$ 7.896,96</i>
<i>TV LED de 50"</i>	<i>3</i>	<i>\$ 70.000</i>	<i>Anual</i>	<i>\$ 210.000,00</i>
<i>Consultor</i> <i>Profesional</i>	<i>1</i>	<i>\$ 100.000</i>	<i>2 meses</i>	<i>\$ 200.000,00</i>

Fuente: elaboración propia.

Capacitación en liderazgo coach

El liderazgo coach es de gran importancia ya que ayuda a clarificar los objetivos de una organización a través de la planificación estratégica de cada una de las metas. Cabe destacar que además, este tipo de liderazgo favorece a la comunicación en las relaciones que se encuentran dentro de una empresa. En la actualidad, es el estilo más buscado por las grandes empresas.

El líder coach tiene un papel fundamental en la adaptación de los equipos en tiempos tan diversos y en el éxito de las organizaciones. Uno de los rasgos más importantes de este tipo de liderazgo es el de maximizar el potencial del equipo, donde no se enfoca en sus rendimientos pasados, sino en su futuro potencial. Intenta crear una cultura de interdependencia, en lugar de la cultura de dependencia que tiene MANSER S.R.L del estilo directivo tradicional, ya que permite que los líderes accedan a todo el potencial y conocimientos de su equipo gracias a la cooperación, colaboración y empatía.

Considerando lo recién mencionado y lo relatado anteriormente en este trabajo, uno de los grandes problemas que tiene la compañía, es , justamente, el estilo de liderazgo y su forma de ejercer autoridad. A fin de empoderar a los empleados, lograr que cada uno se comprometa con sus tareas, retener el talento y resultar atractivo para nuevos ingresos, es necesario capacitar a los mandos medios y directores en materia de liderazgo coach.

El área de RRHH será la encargada de contactar a un coach ontológico que ayudará a entrenar al equipo (ver programa de contenidos en anexo N.º3). Teniendo en cuenta que los destinatarios, en este caso, serán los empleados por fuera de convenio de MANSER S.R.L, (1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos), el tiempo óptimo para capacitarlos, será de 3 meses divididos en 1 encuentro virtual semanal de 2 horas cada uno. Esta acción iniciará en octubre y finalizará en diciembre, tratándose de un total de 3 meses para completar el curso.

<i>Detalle</i>	<i>Cant.</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Tiempo de Mantenimiento</i>	<i>Costo Total</i>
<i>Coach Ontológico</i>	<i>1</i>	<i>\$ 120.000,00</i>	<i>3 meses</i>	<i>\$ 360.000,00</i>

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Gantt

Acciones		Meses																											
		Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Acción N°1	Primera instancia: Google Drive	■	■	■	■	■	■	■	■																				
	Segundainstancia: Visma - Tu Recibo									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
	Acompañamiento Consultor externo	■	■	■	■					■	■	■	■	■	■	■	■												
Acción N°2	Implementación de Whatsapp Business																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Instalación de 3 TV Led																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Implementación de Google Workspace																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Acompañamiento Consultor externo																	■	■	■	■	■	■	■	■				
Acción N°3	Capacitación en Liderazgo Coach	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																

Fuente: elaboración propia.

ROI

COSTOS TOTALES DE LA PROPUESTA

Honorarios profesionales del diseñador de la propuesta	\$240.000,00
--	--------------

<i>Acciones</i>	<i>Costos</i>
Automatización y digitalización de procedimientos	\$233.280,00
Implementación de un plan de comunicación interna	\$417.896,96
Capacitación en liderazgo coach	\$360.000,00
Total	\$1.251.176,96

Fuente: elaboración propia.

GANANCIAS MANSER S.R.L	
Resultado final del Ejercicio 2018	\$ 13.118.036,11
Actualización inflación 2019 (53,8%)	\$ 20.175.539,53
Actualización inflación 2020 (36,1%)	\$ 27.458.909,30
Actualización inflación 2021 (50,9%)	\$ 41.435.494,13
Actualización inflación 2022 (23,1%)	\$ 51.007.093,27

Fuente: elaboración propia.

BENEFICIO DE LA PROPUESTA	
Ganancias MANSER S.R.L año 2022	\$51.007.093,27
Porcentaje de aumento de ganancias	5%
Beneficio total de la propuesta	\$2.550.354,66

Fuente: elaboración propia.

ROI	
$\frac{\$ 2.550.354,66 - \$1.251.176,96}{\$1.251.176,96}$	$\times 100 = 103,83 \%$

Fuente: elaboración propia.

Se puede destacar que la propuesta resulta rentable, ya que los futuros ingresos son mayores a la inversión. Es decir, por cada \$100 invertidos, se recuperarán \$103,83.

Conclusión

MANSER S.R.L es una PyME familiar con una trayectoria de más de 20 años en la industria metalúrgica. Cuenta con un importante posicionamiento en el mercado debido a su crecimiento e innovación tecnológica. Sin embargo, la comunicación y la formación de líderes no son considerados importante, lo que impide en gran medida su desenvolvimiento y adaptabilidad hacia las nuevas generaciones.

Si bien MANSER S.R.L busca brindar servicios y productos de calidad, descuidan el factor humano y su correcta gestión, presentando problemas en cuanto a la administración del área de Recursos Humanos, compuesta por una sola persona, la cual se centra únicamente en el desarrollo de tareas administrativas, procesos de inducción y capacitaciones. Por otro lado, se detectó una fuerte problemática ligada al manejo de la comunicación interna ya que actualmente sólo existen canales tradicionales como por ejemplo, las reuniones de equipo. Por último, el tipo de liderazgo que predomina en MAN-SER S.R.L es formal y directivo, un estilo de liderazgo que queda obsoleto, demostrando que no genera buenos resultados en los equipos de trabajo.

Se diseñó una propuesta con el objetivo de brindar soluciones a las discrepancias detectadas, no solo para resolver estos problemas de manera directa sino también para generar un impacto en la mentalidad de todos los colaboradores. Es crucial comprender que para alcanzar mejores resultados organizacionales, todos los empleados deben recibir información de calidad, al igual que independencia y confianza a la hora de desempeñar sus tareas. De esta manera todos están alineados a un mismo objetivo y se sienten parte importante de un todo, lo cual mantiene la motivación y satisfacción laboral en índices altos, mejorando el desempeño.

Desde una visión profesional de Recursos Humanos, es crucial considerar 3 pilares fundamentales para el éxito organizacional. El primero se trata de la importancia del factor humano en una compañía. El segundo, la comunicación, ya que sin ella difícilmente se obtienen colaboradores orgullosos y motivados para trabajar. Por último, líderes de equipo capacitados, que ayudan a retener el talento dentro de las organizaciones.

Recomendaciones

A modo de cierre, se recomendarán determinados puntos a tratar que resultan pertinentes para el crecimiento organizacional, enfocándose en el trato y la calidad humana.

- *Contratación de profesionales de Recursos Humanos:* debido a que el departamento de RRHH actualmente está conformado por una sola persona, se considera oportuna la contratación de al menos 2 profesionales fijos para brindar soporte y dividir las tareas. De esta manera se logrará obtener un departamento sólido de RRHH que alcance a atender todas las necesidades relacionadas a dicha área.
- *Diseño de un programa de atracción y retención de talento:* como se expuso al comienzo de este trabajo, MANSER S.R.L cuenta con poca cantidad de empleados y el promedio de edad es de 50 años. Es imprescindible que, para continuar creciendo y desarrollándose, se incorpore nuevo talento, diseñando una propuesta de atracción y retención de éste.
- *Capacitación técnica destinada a línea operativa:* un problema recurrente en la empresa son los cuellos de botella que se generan en la producción debido a la falta de capacitación, para solucionar esta problemática, se sugiere diseñar un plan de detección de necesidades y capacitaciones externas. De esta forma se evitarían las demoras en la producción de materiales.
- *Proceso de reclutamiento y selección propio:* el área de RRHH actualmente no se involucra en estos procesos debido a que los mismos son llevados al cabo por una consultora externa. Elaborar un proceso interno brinda la posibilidad de lograr una unión entre las diferentes áreas en busca de objetivos comunes tales como contar con el talento necesario para cubrir necesidades detectadas.
- *Programa de incentivos laborales:* en materia de motivación, MANSER S.R.L cuenta con programas bastante tradicionales, se aconseja diseñar un programa actualizado y novedoso a fin de retener el talento futuro.
- *Proceso de control y gestión de absentismos y horas extras:* actualmente este control no se lleva a cabo en la compañía objeto de estudio, y resultará necesario

incorporarlo para así poder abonar correctamente los conceptos remunerativos a los mandos medios y operarios dentro de convenio.

- *Construir un plan de mejora de clima organizacional:* MANSER S.R.L sólo está colocando el foco en cuestiones ergonómicas de puestos de trabajo y no ahondan en cuestiones blandas para el bienestar de los trabajadores. La implementación de un plan que tenga en consideración la mejora del clima organizacional logrará considerablemente aumentar el bienestar de los colaboradores en el lugar de trabajo.

Bibliografía

- Alonso, H (2022) Por la suba de precios y baja del dólar blue se frenó demanda para comprar autos. Publicado en *Ámbito*, sección Economía, el 16/03/2022 (Documento Digital) Extraído el 22/04/2022 de <https://www.ambito.com/economia/dolar-blue/por-la-suba-precios-y-baja-del-se-freno-demanda-comprar-autos-n5395090>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica* (1.^a ed.). Netbiblo, S.L. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional+interna&ots=goKmwSQLs-&sig=dDXgJBI0cOi7BOndf965eSW1QCY#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20interna&f=false>
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa* (1.^a ed.). Estudio de comunicación. <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Brandolini, A., Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa* (1.^a ed.). Dircom. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cadena 3 (2022) Industria metalúrgica creció 1,8% en el primer bimestre de 2022. Publicado en Cadena 2, sección noticias, el 03/04/2022 (Versión Digital) Extraído el 17/04/2022 de https://www.cadena3.com/noticia/politica-y-economia/industria-metalurgica-crecio-18-en-primer-bimestre-de-2022_321015#:~:text=Lo%20inform%C3%B3%20la%20Asociaci%C3%B3n%20de,4%2C2%25%20en%20febrero.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9.^a ed.). McGraw-Hill Education. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5.^a ed.). Pearson Education. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1558/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Di Trolio, G. (2019) *Gestión Del Talento y Liderazgo. Ideas para la mejora en Pymes argentinas*. Publicado en *Palermo Business Review*. Fundación Universidad de Palermo. Graduate School of Business. N° 19, Julio de 2019: 139–158 (Versión Digital) Extraído el 18/04/2022 de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_07.pdf
- Gonzalez, R. (2021) “Propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para Hotel Howard Johnson.”. Tesis para optar por el Título de Lic. En Gestión de Recursos Humanos. Universidad Empresarial Siglo 21. (Documento digital) Extraído el 15/04/2022 de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/21812/TFG%20-%20Gonzalez%2c%20Roberto%20Gabriel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Infobae (2022) La tasa de desocupación en Argentina llegó al 7% a fines del 2021. Publicado en Infobae.com, sección economía, el 23/03/2022 (Versión Digital) Extraído el 05/04/2022 de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/23/la-tasa-de-desocupacion-en-argentina-llego-al-7-a-fines-del-2021/>
- Kossacoff, S., Canosa, T. (2022). *Cómo será la actividad metalúrgica en 2022*. Publicado en Clarín, sección economía, el 03/03/2022 (Version Digital) Extraído el 10/04/2022 de https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022_0_58K4CgjWTH.html
- Lavayen, M. T. (2020) *Tecnología e innovación en la industria metalúrgica*. Publicado en *Revista Mercado*, el 19/10/2020 (Versión Digital) Extraído el 18/04/2022 <https://mercado.com.ar/tecnologia/tecnologia-e-innovacion-en-la-industria-metalurgica/>
- Ley Nacional N° 25.300 (2000) “Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa”. Sancionada 16/08/2000 (Versión Digital) Extraído el 23/06/2022 de

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm>

Ley Nacional N° 25.612 (2002) “Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades de Servicios”. Sancionada 29/07/2022 (Versión Digital) Extraído el 29/03/2022 de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25612-76349/texto>

Martirena. (2021, 27 septiembre). Industria metalúrgica mostró un crecimiento interanual, con generación de empleo en todo el país. Publicado en BAE Negocios, sección economía, el 27/09/2021 (Versión Digital) Extraído el 18/04/2022 <https://www.baenegocios.com/economia/Industria-metalurgica-mostro-un-crecimiento-interanual-con-generacion-de-empleo-en-todo-el-pais-20210927-0095.html>

Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Diaz de santos S.A. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Knut4AhyO5MC&oi=fnd&pg=PA69&dq=Coaching+y+liderazgo+para+directivos+interesados+in+incrementar&ots=V3BCEQniZ6&sig=NiAx-FyLEGoYITkUij3PhwUIVDY#v=onepage&q=Coaching%20y%20liderazgo%20para%20directivos%20interesados%20in%20incrementar&f=false>

Reinhold, M. (2022) Nuevas Proyecciones: A cuánto llegará el dólar y la inflación en 2022. Publicado en La Nación, sección Economía, el 17/03/2022 (Documento Digital) Extraído el 23/03/2022 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-a-cuanto-llegara-el-dolar-y-la-inflacion-este-ano-nid14042022/>

Rodilla, T y Romero, M. (2020) “Comunicación en Pymes: su relación con el liderazgo”. Tesis para optar por el Título de Lic. en Administración y Gestión Empresarial. Universidad Nacional de San Martín, publicado en diciembre de 2020 (Documento Digital) Extraído el 15/04/2022 de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1453/1/TFPP%20EEYN%202020%20RT-RM.pdf>

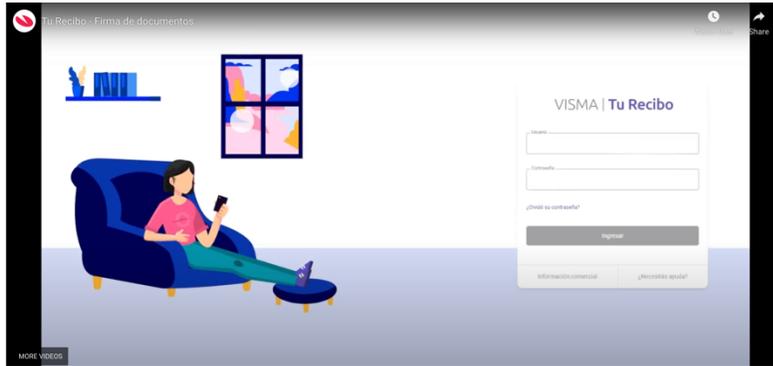
Smink, V (2021) Por qué Argentina tiene una inflación anual que supera el 50% (casi cinco veces la de Brasil y más de ocho veces la de México). Publicado en BBC News el 12/11/2021 (Documento Digital) Extraído el 22/04/2022 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59239933>

Suárez, A. (2014). *¿Qué es el Coaching?* https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=I4R_BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=que+es+el+coaching&ots=0BU3cCatwl&sig=2d6eJwb2DYGUfw8NAZTDZ-pwtPg#v=onepage&q=que%20es%20el%20coaching&f=false

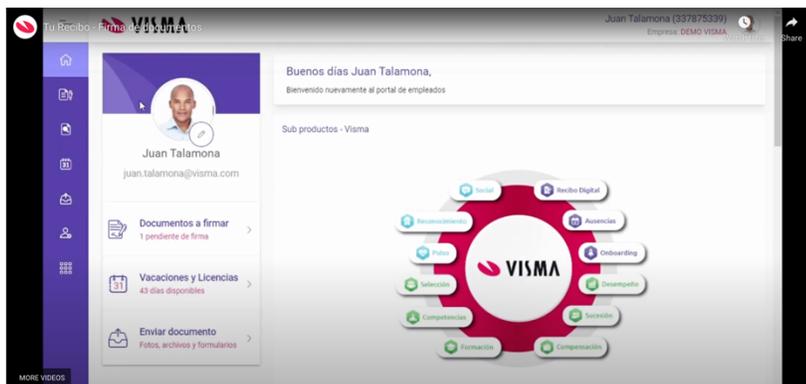
Anexos

Anexo 1: Automatización y digitalización de procedimientos

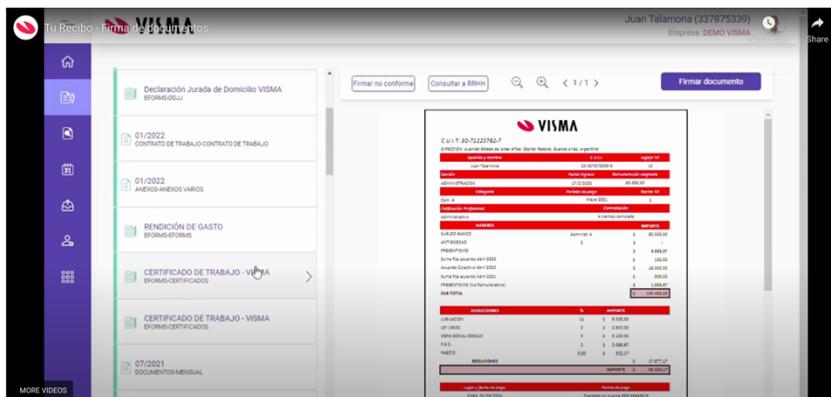
Paso 1: descargar la aplicación: “Visma Tu Recibo”



Paso 2: clicar en “documentos a firmar”

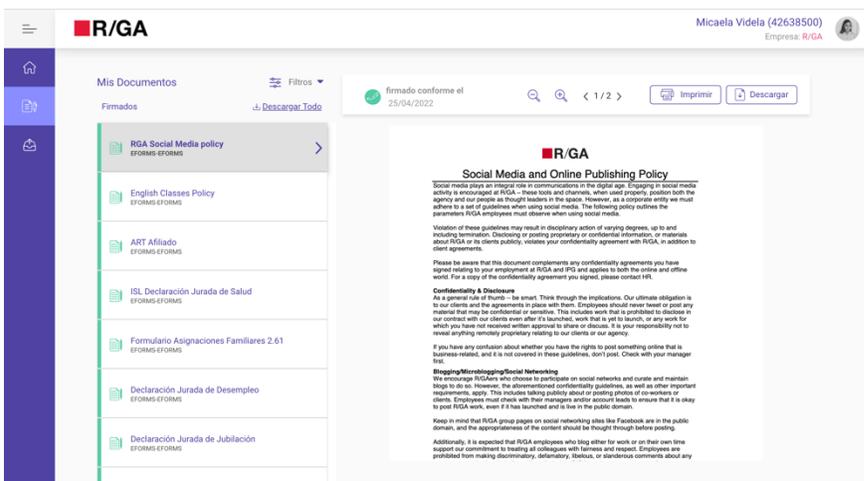
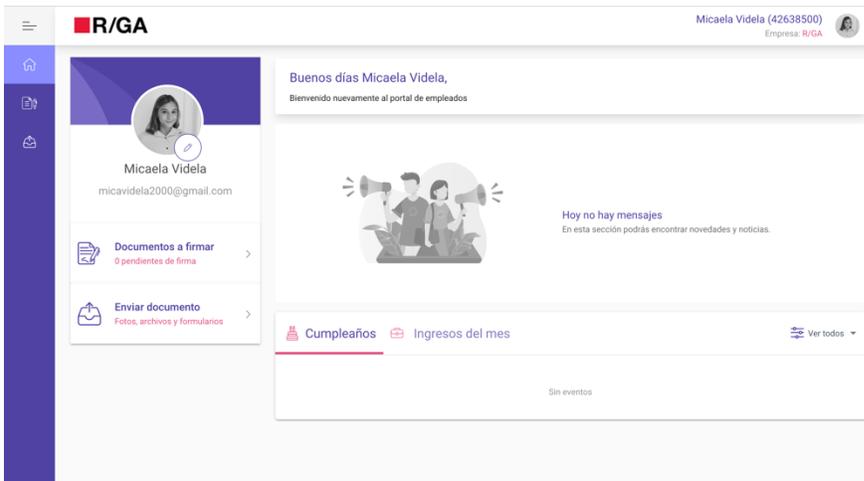
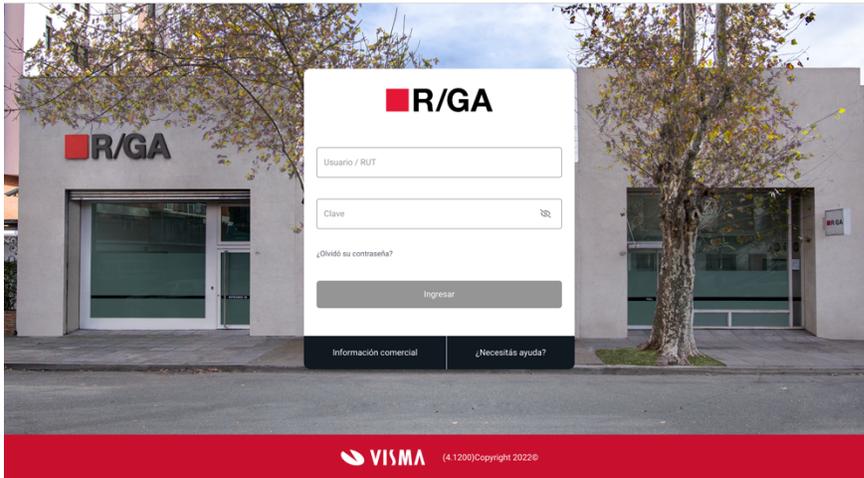


Paso 3: podrás observar la documentación de tu legajo digital



Recuperado de: <https://acortar.link/wmXp1A>

Ejemplos de Visma Tu Recibo aplicado a otras empresas:



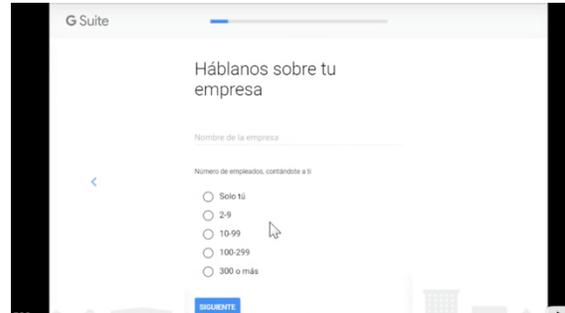
Anexo 2: Plan de comunicación interna

Como crear una cuenta en Google Workspace, paso a paso:

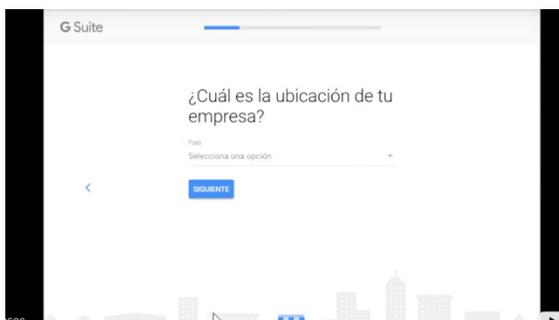
Paso 1:



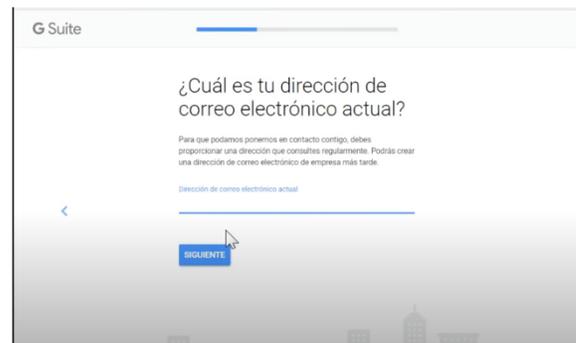
Paso 2:



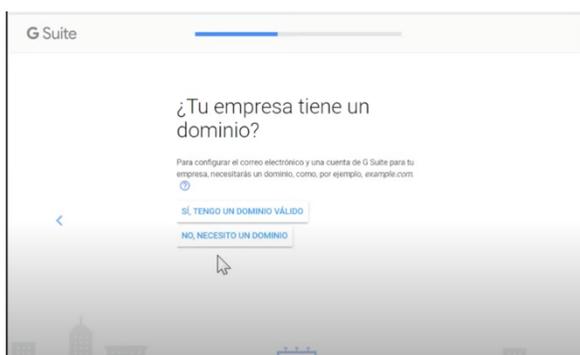
Paso 3:



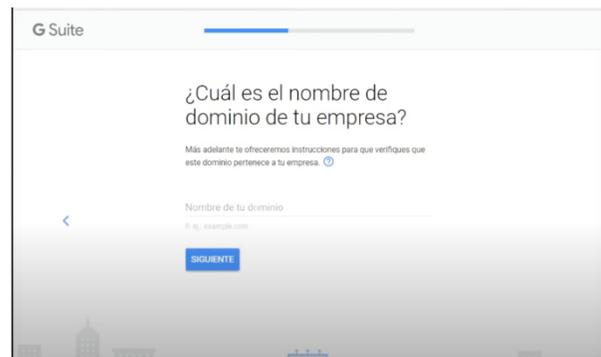
Paso 4:



Paso 5:



Paso 6:



Paso 7:

G Suite

¿Quieres utilizar este dominio para configurar la cuenta?

crearempresa.org Tu dominio

Los correos electrónicos enviados a **crearempresa.org** no se verán afectados hasta que configures el correo electrónico con esta cuenta.

SIGUIENTE

Preferimos comprar un dominio nuevo

Paso 8:

G Suite

¿Cómo te llamas?

Al crear la cuenta de G Suite, te conviertes en su administrador, pero no te preocupes ya que podrás asignar esta función a otro usuario más adelante. ⓘ

Nombre _____

Apellidos _____

SIGUIENTE

Paso 9:

G Suite

Cómo iniciarás sesión

Usarás tu nombre de usuario para iniciar sesión en la cuenta de G Suite y crear la dirección de correo electrónico de tu empresa. ⓘ

Nombre de usuario @crearempresa.org

Contraseña 8 caracteres como mínimo

SIGUIENTE

Paso 10:

G Suite

Ya casi has terminado de crear tu cuenta de G Suite

Sabemos que probablemente no eres un robot, pero tenemos que preguntártelo: ¿Eres un robot?

No soy un robot

Al hacer clic en Aceptar y crear cuenta, aceptas el [Acuerdo de G Suite](#).

ACEPTAR Y CREAR CUENTA

Paso 11:

G Suite

Se ha creado tu cuenta de G Suite

¿Estás preparado para configurar tu cuenta de empresa y hacer que salonsoweb@crearempresa.org funcione con Gmail? Te guiaremos en cada paso.

IR A CONFIGURACIÓN

Paso 12:

Añadir personas a tu cuenta

Después de acceder a tu cuenta, el siguiente paso que **nos pide Google es añadir a más personas a tu cuenta de Workspace**, con una pantalla similar a esta (te habrá salido un botón de empezar junto a texto de añadir más personas).

✓ Añadir a personas a tu cuenta de G Suite

Creo cuentas de usuario para tu equipo

Añade a los usuarios para proporcionarles acceso a G Suite. [Más información](#)

- Añade hasta 10 usuarios a continuación. Si quieres añadir a más usuarios, utiliza [Configuración manual](#).
- Puedes añadir:
 - dirigido, como info@crearempresa.org o ventas@crearempresa.org más tarde en ningún coste adicional.

¿Te recibes como electrónico en crearempresa.org? Asegúrate de añadir a todos los usuarios que dispongan de una dirección de correo electrónico de crearempresa.org. De esta forma, seguirán recibiendo correo electrónico cuando cambies a G Suite. [Más información](#)

Nombre _____ Apellidos _____

nombre de usuario @crearempresa.org

AÑADIR

Santiago Alonso Pineda (Tu) salonsoweb@crearempresa.org

He añadido todas las direcciones de correo electrónico de los usuarios que actualmente utilizan crearempresa.org

En Workspace puedes añadir tantas personas como necesites (el pantallazo es de cuando se llamaba Gsuite, pero la configuración es la misma) 🍌

Recuperado de: <https://acortar.link/ACoE0f>

LIC. ALELÍ ORTIZ

**CONVERTITE
EN LÍDER
COACH.
APRENDÉ
CÓMO.**

**CAPACITACIÓN
PARA FORMAR
LIDERES COACH**

DURACION: 12 SEMANAS
ENCUENTROS SEMANALES VIA
ZOOM 2HS

Fuente: elaboración propia.

PROGRAMA DE CONTENIDOS

- **MODULO 1:**
COMUNICACIÓN Y ESCUCHA
- **MODULO 2:**
LA COMUNICACIÓN COMO
HERRAMIENTA PARA EL
LIDERAZGO
- **MODULO 3:**
GESTIÓN DE EQUIPOS
- **MODULO 4:**
EQUIPOS DE ALTO
RENDIMIENTO
- **MODULO 5:**
LIDERAZGO VS JEFATURA
- **MODULO 6:**
EL LÍDER Y LA GESTIÓN DE SU
ROL
- **MODULO 7:**
GESTIÓN DE CONFLICTOS PARA
POTENCIAR RELACIONES