



Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

**Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la
organización MAN-SER S.R.L.**

Autor: Muntaner, Martín

DNI: 41376110

Legajo: VRHU17466

Tutor/a: Gambino, Natalia

Ciudad de Córdoba, 2022

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación, consistió en un reporte de caso de la empresa familiar MAN-SER S.R.L, ubicada en la provincia de Córdoba. A partir de analizar la situación actual de la empresa, se detectó falencias en la comunicación interna y en el liderazgo coach, debido a la falta de delegación de responsabilidades, planes de capacitación ineficaces, faltas de herramientas digitales (TICS) entre otros; lo que ocasiona, diversos problemas dentro de la misma. Por tal motivo, se desarrolló un plan de implementación para darle solución a estos inconvenientes, mediante un plan de comunicación interna, el uso de herramientas digitales para mejorar la comunicación y trabajar el liderazgo coach en los mandos medios, así se logre alinear el rendimiento de sus colaboradores con la estrategia organizacional, generando eficiencia dentro de la gestión de la empresa. Mediante esta propuesta se logró un mayor beneficio en los distintos sectores de la empresa, como así también en la productividad de la misma, ya que produjo una rentabilidad del 231,74% sobre la inversión realizada.

Palabras claves: comunicación interna, liderazgo coach, herramientas digitales.

Abstract

This final graduation Project consists of a case report of a family business named MAN-SER S.R.L. Located in the province of Cordoba. From analyzing the situation of the Company, shortcomings have been detected in the internal communication and in the leadership coach, due to the lack of delegation of responsibilities, ineffective training plans, lack of digital tools (TICS) and others; what causes diverse problems in the Company. For this reason an implementation plan has been developed with the final purpose to give a solution to these drawbacks through an internal communication plan, through digital tools to improve the communication and work on the leadership coach to make it is possible to align the performance of the collaborators with the organizational strategy, generating efficiency within the management of the company. Through this proposal we have achieved greater benefits in the different areas in the company, as well in productivity too, since it produced cost effectiveness of a 231,74% over the investment that was made.

Keywords: internal communication, leadership coach, digital tools.

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	7
<i>Análisis PEST</i>	9
<i>Análisis 5 Fuerzas de Porter</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	12
Marco teórico	15
<i>Administración de Recursos Humanos</i>	15
<i>Comunicación interna</i>	15
<i>Comunicación digital</i>	16
<i>Liderazgo coach</i>	17
Diagnóstico	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de implementación	20
<i>Objetivos generales</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Acciones</i>	21
<i>Plan de comunicación interna</i>	21
<i>Implementación de la herramienta Bitrix24</i>	22
<i>Capacitar a la gerencia y mandos medios</i>	23
<i>Marco temporal de la implementación</i>	24
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	25
Conclusión	27
Referencias	29
Anexos	32
<i>Anexo 1. Perfil del puesto (Analista de RRHH).</i>	
<i>Anexo 2. Actividades para realizar por el Analista de RRHH.</i>	
<i>Anexo 3. ¿Qué es Bitrix24?</i>	
<i>Anexo 4. Curso: “Liderazgo y Gestión de Equipos”. Contenido de temas.</i>	

Introducción

MAN-SER S.R.L es una empresa de tipo familiar, dedicada al sector metalúrgico, especializada en productos y servicios industriales. Está ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco (Córdoba).

Sus orígenes se remontan a principios de los años noventa. Su fundador fue el Sr. Luis Mansilla, quien se desempeñaba como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizados; también realizando, de manera particular, trabajos de herrería.

El 15 de octubre de 1995, se considera la fecha fundacional de la empresa, adquiriendo su propia planta. Dos años después, el Sr. Mansilla decidió invertir en nueva tecnología y viajó a Alemania donde adquirió una nueva máquina punzadora CNC (control numérico por computadora), esto le permitió ampliar la cartera de clientes, convirtiéndose en la principal proveedora de importantes compañías agroindustriales y automotrices como Volkswagen Argentina S.A. o AIT S.A, entre otros.

En el año 2012 los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla han inaugurado una planta industrial nueva, cuya superficie de producción duplica la anterior y tienen como desafío desarrollar nuevas unidades de negocio. Logrando también en 2014 la certificación de normas ISO (*International Organization for Standardization*), lo que implica que la compañía cuenta con un sistema de gestión de calidad.

El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno realiza: Ventas, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Cuenta con un total de 30 empleados, disponiendo de asesores externos en lo jurídico, contable e higiene y seguridad.

Acerca de su identidad organizacional:

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en el Mercosur por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Misión:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable, con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER, s.f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Analizando en profundidad la situación organizacional de MAN-SER S.R.L, se detectó que, si bien es una empresa con estructura formal y procesos definidos, no existen planes afines de la comunicación interna como así tampoco un proceso de toma de decisiones preestablecido.

De modo que se hallaron inconvenientes tales como: la falta de liderazgo y sobrecarga de tareas en puestos de responsabilidad por falta de delegación, cuellos de botellas y una falta de definición en cuanto a los planes por incentivos salariales, estando solamente contemplados para el cumplimiento de objetivos grupales. En suma, generando un ambiente de incertidumbre y clima laboral malo.

Al analizar la temática a abordar se tuvieron en cuenta algunos antecedentes científicos: García, Gisella Maricruz (2018), en su trabajo final de grado, “Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL”, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina, mediante su reporte de caso; destaca la importancia de la comunicación interna y el rol principal que cumplen los líderes en la ejecución de la misma dentro de la empresa:

En toda organización la comunicación interna es crucial para el crecimiento, desarrollo y supervivencia de la misma. La organización, es un sistema que está compuesto por un sinfín de interrelaciones que se generan constantemente entre sus miembros; estas interrelaciones, pueden llevarse a cabo gracias a la comunicación. (pág. 11).

Dominici María A. Rosa (2016), profundiza en su artículo de investigación, titulado “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio”, en el estudio de empresas ubicadas en la provincia de Buenos Aires, sobre la importancia del rol del líder como coach:

El Coach trabaja desarrollando un sentido de pertenencia y cohesión entre los integrantes, fomenta el compromiso por medio de la participación, clarifica los roles y modela los comportamientos esperados, establece objetivos a corto plazo, genera los mecanismos de feedback que garanticen la comunicación doble vía, y consensua las normas. (pág. 140).

Por otro lado, Javier, Fernández (2017), en su trabajo final de grado, referida a la gestión del coaching en las empresas privadas, realizada en Córdoba, Argentina, mediante su investigación de carácter descriptiva, hace referencia a la importancia del coaching en los mandos medios y altos:

...cabe destacar que las competencias comunicativas resultan imprescindibles al nivel jerárquico ejecutivo y gerencial, más que en cualquier otra área de la empresa, y de éstas dependen el éxito o fracaso de un ejecutivo. Es justamente sobre esas competencias, en las cuales se focalizará el Coaching. (pág. 27).

El estudio del caso de MAN-SER se considera de importancia, ya que son muchas las empresas que presentan falencias en su comunicación interna, ignorando la importancia de los líderes coach para el correcto funcionamiento de la misma. Si esta, es implementada de forma asertiva, ayudará al flujo de información para el cumplimiento de objetivos y metas, aumentando la motivación y rendimiento de los empleados, disminuyendo errores en la producción y forjando así una empresa competitiva y eficiente.

Análisis de la situación

MAN-SER S.R.L es una empresa con una gran trayectoria en el sector metalúrgico. Se encuentra administrada por la familia Mansilla desde sus principios. El directorio lleva el frente de la empresa desde sus comienzos, estando compuesto por la esposa del fundador y sus 3 hijos.

Su estructura está compuesta y dividida por 6 áreas, según las actividades que cada una efectúa, las cuales son: Recursos Humanos, Producción, Ventas, Compras, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Contando con un total de 30 empleados repartidos en 3 niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 responsable de calidad, 1 encargado de producción, 2 administrativos, 1 diseñador, 1 auxiliar de limpieza y el resto de operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos.

La gerencia es llevada a cargo por uno de los hijos del fundador, Julián Mansilla, realizando un gran número de tareas. Así presentándose sobrecarga de estas por falta de delegación, generando bajas en la productividad. Encontramos que los empleados no participan en la toma de decisiones. En ocasiones son consultados, pudiendo realizar sugerencias, pero cayendo siempre la decisión final en el gerente.

En el área de ventas, son los dueños de la firma los que realizan las distintas actividades. Ejecutándose los pedidos de los clientes por escrito, a través de dos formas: con una nota de pedido formal o confirmación mediante correo electrónico.

Los productos que comercializan son:

- Máquinas lavadoras.
- Protectores telescópicos.
- Extractores de viruta.
- Cintas transportadoras. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Sus servicios:

- Corte de plasma HD o de alta definición.
- Corte, punzonado CNC y plegado de chapa.

- Armado y soldadura.
- Mecanizado.
- Diseño y/o adaptaciones para fabricación. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Sus principales clientes son: AIT, que demanda un 35% de su producción total, Volkswagen Argentina, que demanda un 30% de su productividad, Metalmecánica, Petrack y Scania demanda un 20% de la producción y el resto de la producción destinada a clientes menores, que conforman un 15%.

El proceso de compras se inicia mediante una solicitud de compra interna, utilizando un formulario donde se aclara en detalle la mercadería a solicitar, cantidad y motivo de la compra, junto con la fecha y proveedor sugerido. Estas labores son ejecutadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción.

En el área de Recursos Humanos, la responsable es uno de los dueños de la empresa, Melina Mansilla. Realizando tareas como: ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Pudiéndose encontrar fallas en las capacitaciones, ya que no hay un debido diagnóstico de la necesidad de estas y son los empleados los que evalúan la necesidad de ellas; sumado a la falta de evaluación y feedback de las mismas. Esto produce incertidumbre en los empleados generando “cuellos de botellas” y falta de motivación en las áreas de la empresa, principalmente en el área de mecanizado. Por ende, hay disconformidad en los clientes, debido a que no se cumplen los plazos de entregas y reciben en ocasiones productos defectuosos.

Además, cuentan con una política de calidad en compromiso a cumplir con los requisitos de las normas ISO 9001. Los temas a tratar con respecto a esta política dentro de la empresa son: políticas de crecimiento sostenido, gestión de calidad, relación con los proveedores, crear y preservar un clima laboral ameno y optimizar la rentabilidad. En el área de calidad participan ambos dueños de la empresa y un colaborador, que forma parte de ella. Esta se centra principalmente en la auditoría interna, para verificar el cumplimiento y oportunidades de mejora de dicho plan. Para esto, dos de los miembros se han capacitado mediante cursos en lo referido a normas de calidad, en base a las normas ISO 9001.

En cuanto a su estilo de management presenta, un liderazgo formal, siendo el gerente el representante de ella por elección de la empresa, ejerciendo un liderazgo directivo (cumplimientos de los planes trazados). Otro líder es el jefe de producción, elegido por la gerencia, con un estilo de liderazgo orientado a la tarea (resultado y cumplimientos de objetivos); reflejándose también un liderazgo transaccional (premios y castigos). Encontramos también la presencia de un líder informal, destacado por sus conocimientos, antigüedad en la empresa y edad, formando parte de la familia Mansilla.

A continuación, se procederá a realizar un *análisis PEST*, para eximir y evaluar la información a nivel macro. A nivel micro se utilizará las *5 Fuerzas de Porter* y por último un análisis organizacional por medio del *análisis FODA*.

Análisis PEST

Factor político

Nos encontramos en situación de pandemia mundial (COVID-19) desde marzo de 2020. Esto provocó que las empresas deban enfrentar altas tasas, retenciones e impuestos, sumado a la mala situación económica del país.

Encontramos sindicatos respaldados por el actual gobierno, firmando un acuerdo para el aumento del salario del 45% entre el ministerio de trabajo, el sector de metalurgia y la cámara empresarial. (Infobae, 2022, <https://bit.ly/3EqHf1D>).

El sector cuenta con una cláusula, para la cual las empresas que presentan una situación de crisis “podrán adecuar” el convenio en materia de plazos de pago y montos de lo firmado”. (Infobae, 2022, <https://bit.ly/3EqHf1D>).

ADIMRA reportó que durante el año 2021 el nivel de empleo aumentó un 3,5 por ciento frente a 2020. Mientras que, en diciembre, se registró un aumento de 3,6 en términos interanuales. "En el último trimestre del año no se registraron cambios relevantes en el porcentaje de empresas que aumentaron el nivel de empleo: el 51 por ciento de los empresarios indicó haber elevado su plantilla de personal en relación al mismo período del año anterior, mientras

que el porcentaje de empresas que no presentaron cambios fue de 28”, precisó el trabajo. (Pagina12, 2022, <https://bit.ly/3OoHFtL>).

Factor económico

Argentina presenta una inflación por arriba de la esperada, generando una gran incertidumbre en la economía. BBVA Research comparte los siguientes datos y estimaciones para la Argentina:

- “Para 2022 espera que la actividad crezca 3,5%, explicado básicamente por “arrastre” estadístico de 2021 y un desempeño relativamente débil durante el año.” (BBVA Research, 2022, <https://bbva.info/3OyVtlM>).
- “...Para 2022 BBVA Research estima un déficit de 2,5% del PIB”. (BBVA Research, 2022, <https://bbva.info/3OyVtlM>).
- “BBVA Research espera una tasa de política monetaria de 44% en diciembre de 2022.”. (BBVA Research, 2022, <https://bbva.info/3OyVtlM>).
- “...La política monetaria laxa y la elevada emisión para cubrir necesidades fiscales ponen un piso alto a la inflación de 2022, lo que lleva a una proyección en 55%”. (BBVA Research, 2022, <https://bbva.info/3OyVtlM>).

La asociación de industriales metalúrgicos de la república Argentina (ADMIRA, 2022, <https://www.adimra.org.ar/>) informa que, en la actividad metalúrgica se estima recuperar los niveles de producción del 2017. En el primer bimestre se registró un aumento de 1,8 en el sector. Estimando un crecimiento en la actividad del sector entre 2,1% y 7,4%.

Factor Social

Nos encontramos en una sociedad donde la cantidad de indigentes y desempleados aumenta día a día. Si bien estos factores sociales no afectan directamente a la empresa, encontramos algunos datos a destacar: hogares bajo la línea de pobreza 27,9%, población bajo la línea de pobreza 37,3%. (INDEC, 2021, <https://bit.ly/3MfUBQT>). Pudiendo apreciar una gran desigualdad social.

Factor Tecnológico

En el sector metalúrgico se presentan avances y búsquedas de nuevas soluciones tecnológicas. Todo esto producto del mundo globalizado y en constante cambio al que las empresas se deben adaptar, produciendo cambios a la hora de gestionar y producir.

- Según ADIMRA, el 71 % de las empresas metalúrgicas incorpora mejoras o realiza desarrollo de nuevos productos al menos una vez al año. (Perfil, 2020, <https://bit.ly/3rCwggt>).
- A pesar de la delicada coyuntura económica, el 48% de las empresas metalúrgicas planean implementar tecnologías 4.0 en los próximos tres meses. La mayoría de estas transformaciones de Industria 4.0 se orientan a mejorar los procesos productivos y la comercialización de la industria. (Perfil, 2020, <https://bit.ly/3rCwggt>).

Análisis 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores: La competencia es sana en el sector llegando a realizar trabajos en conjunto. Sin dejar de lado la competencia, cada uno aportando su valor distintivo en sus productos. Los principales competidores son: Transfil S.R.L, Eisaire S.R.L, Empremet S.R.L y MAN-SER S.R.L.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Encontramos una industria madura, que no es de fácil acceso debido a los altos costos de inversión. Posibles nuevos futuros competidores, talleres chicos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Es bajo. Alto requerimiento de inversión en tecnología y competencia con empresas maduras, con pocas probabilidades de seguir creciendo.

Poder de negociación con los clientes: Amplia cartera de clientes, con procedimientos de calidad y acompañamiento para los pedidos específicos. Atención personalizada, y estrecha relación con cada uno de ellos.

Poder de negociación con los proveedores: Confianza mutua y buena relación, los dos apuntando a una calidad alta y comunicación constante.

Análisis FODA

Fortalezas

- Políticas de Calidad
- Certificación normas ISO 9001
- Tecnología avanzada
- Servicio post - ventas
- Precios competitivos
- Capacidad de infraestructura para aumentar la producción
- Conocimiento del mercado y buena reputación
- Cartera de clientes diversificada
- Buena relación con proveedores
- Cooperación entre competidores
- Bajo ausentismo y rotación de personal

Oportunidades

- Desarrollo talento humano
- Mejoras en la gestión del capital humano
- Mejoras en tecnología
- Posibilidad de exportación
- Poca competencia
- Productos amigables con el medio ambiente

Debilidades

- Comunicación interna / Ausencia de un plan
- Ausencia de delegación de tareas
- Deficiencia en las capacitaciones
- Selección de personal
- Estilos de liderazgos presentes
- Falta de competencias blandas

Amenazas

- Inflación
- Inestabilidad económica
- Pandemia
- Incertidumbre en el mercado laboral
- Inconvenientes para atraer talento calificado

En definitiva, luego del análisis de la situación actual de MAN-SER S.R.L, se encuentran factibles procesos de mejora en materia de recursos humanos.

La empresa presenta distintos puntos débiles, que requieren de soluciones y desafíos. Así como cuenta con puntos fuertes, que en conjunto con la implementación de nuevas herramientas y soluciones ayudarán a mejorar la situación de la misma.

En los mandos medios se encuentra la ausencia en la delegación de tareas, produciendo una sobrecarga de actividades. No se les da espacio a los colaboradores para desarrollar nuevas habilidades o conocimientos, generando una baja motivación en los equipos de trabajo. En consecuencia, se producen cuellos de botellas, acompañado de un mal clima laboral.

En cuanto a las capacitaciones, encontramos que son deficientes. La empresa cuenta con un plan de capacitaciones, pero sin una investigación y diagnóstico previo de la necesidad de estas. Son los empleados los que evalúan la necesidad de ellas, sin recibir feedback y seguimiento de efectividad de las mismas.

Por otra parte, la falta de habilidades blandas, siendo estas claves para el logro de objetivos del equipo. La presencia de estas habilidades, provoca que los individuos puedan relacionarse exitosamente, ayudando también a una adaptabilidad exitosa en los factores de cambio, tanto internos como externos.

Según lo expuesto anteriormente sobre MAN-SER S.R.L, los procesos de esta desembocan en su comunicación organizacional. Un plan de comunicación interna se establece para alcanzar un clima organizacional acorde, mediante la información, integración y motivación al personal. Este debe formar parte del plan comunicacional de la compañía y

ser dirigido por los principales agentes de cambio que son los líderes que conducen los equipos de trabajo, logrando el cambio cultural.

En resumen, se destaca lo que puede generar una mala comunicación o falta de un plan de comunicación dentro de la empresa, Tomás, Rubió (2016):

Una comunicación ineficiente en el entorno organizacional provoca errores, malentendidos, hace que los colaboradores realicen actividades sin saber por qué ni para qué las hacen, todo lo cual afecta a la motivación, al clima laboral, a la productividad de la empresa y por consecuencia a su rentabilidad. La comunicación en la organización debe fomentar la coordinación de las actividades a realizar por los distintos departamentos, responder a problemas, influir en la toma de decisiones, etc. (pág. 72).

Marco teórico

En el siguiente apartado se presentan los temas más relevantes para este trabajo final de grado; para un mejor entendimiento de las temáticas. Se mencionan a autores que remarcan la importancia de conceptos como: administración de recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Snell & Bohlander (2013):

La administración de recursos humanos consiste en una amplia variedad de actividades, incluyendo el análisis del entorno competitivo de una empresa y el diseño de puestos de trabajo para que la estrategia de una empresa pueda ser implementada con éxito al vencer a la competencia. (pág. 1).

Para esto, Snell & Bohlander (2013), destacan la importancia de los procesos como identificación, reclutación, selección, motivación y evaluación de los colaboradores, junto con una lista que continua. Sumado a la importancia de saber administrar al capital humano, ya que la organización cada día depende más del éxito de este capital. Este término pasa a describirse como el valor económico del conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados.

Por último, Martha Alicia, Alles (2015) se enfoca en la administración estratégica de recursos humanos. Define a esta como el conjunto de acciones coordinadas y planteadas para conseguir los fines u objetivos de la organización. Esta esta alineada con la misión, visión y valores de la empresa. Destacando el valor de la relación con el capital humano que integra la organización para el éxito de la misma.

Comunicación interna

En cuanto a la comunicación interna, Marín, Antonio Lucas (2012) en “*La nueva comunicación*” la define como:

... el conjunto de mensajes compartidos por los miembros de la organización en orden a conseguir una estabilidad; es la interacción humana que ocurre

dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas, y en cómo los canales de comunicación la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (pág., 237).

Marín (2012) hace hincapié también en como contribuye está a la eficacia de la organización. La comunicación interna ayudara a promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. En cuanto a los que ocupan los lugares más altos en la jerarquía les permitirá llevar retroalimentación de los trabajadores.

Por otro lado, Cuenca, J. y Verazzi, L (2020), en “Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos”, destaca que la comunicación interna ha tomado fuerza y relevancia en los últimos años. Indica que ella conlleva una gran responsabilidad de la calidad de vida de todos aquello que conforman la organización en la que estamos trabajando. Esta pasa a ser una herramienta de management, ya que esta puede aportar negativa o positivamente dentro de la empresa; incorporándose a la gestión estratégica para aumentar la ventaja competitiva, siendo parte de los procesos motivacionales y de satisfacción alineados con los valores de la empresa.

Comunicación digital

De acuerdo con Rodríguez, L y Rivera, D (2019), en su libro “La comunicación en el escenario digital”, hacen reseña a este concepto citando a (Serrano-Puche, 2013): “En la era digital se ha conseguido ampliar los espacios comunicativos para el desarrollo de la sociabilidad humana, permitiendo nuevas vías de interacción y comunicación” (pág. 160). Entre estas vías destacan herramientas como las TIC, acentuando que el uso de ellas hace que las personas las conviertan en tecnologías de aprendizaje y conocimiento, como también en tecnologías para el empoderamiento y participación. Este tipo de comunicación produce una sociabilidad virtual, “...Dicho en otros términos las nuevas formas de ser, estar y desenvolverse en la vida cotidiana y de relacionarse sin la necesidad de interacción física”. (pág. 161).

Liderazgo coach

Echeverría (2012), hace referencia a este concepto, como un líder que se enfoca en ayudar a los colaboradores, apoyándolos y eliminando barreras, para lograr los objetivos dentro de la empresa. Este líder pasa a estar al servicio de los colaboradores.

El coach es alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que esta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la llevan a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira. (pág. 96-97).

Echeverría (2012), se describe a estos como facilitadores de aprendizaje, estos promueven experiencias de aprendizajes a los individuos y equipos que no pueden por si solos.

Respecto al liderazgo coach, Zenger y Stinnett (2013) definen al coach como ayudante de los individuos, logrando estos descubrir respuestas dentro de si mismos y sentirse mas capacitados. Este logra: “Interacciones que ayudan al individuo a ampliar su conciencia de las cosas, a descubrir soluciones de nivel superior y a tomar e implementar mejores decisiones”. (pág. 58).

Para sintetizar, la gestión de la administración de recursos humanos aportara en la estrategia de la empresa, coordinando y planteando las acciones para el cumplimiento de los objetivos, sumando también, para que esta cuente con el capital humano necesario y capacitado. Esta impactara directamente en todo lo referido a los colaboradores. La comunicación interna es de vital importancia para el cumplimiento de procesos y subprocesos, ayudando a la eficacia de la organización. Esta promueve la productividad, ayudando en la retroalimentación a los mandos altos y medios. Produciendo una mayor motivación y satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa. Sumado a un liderazgo coach, que apoyara y eliminara las barreras de los colaboradores, para su correcto desempeño.

Diagnóstico

Posterior al análisis de la empresa MAN-SER S.R.L, se pueden detectar distintas problemáticas que repercuten en el funcionamiento de la misma, debiendo abordarlas.

El principal problema que se encuentra es la falta de un plan de comunicación interna, generando ineficiencia en distintos sectores. Esta afecta a la motivación, al clima laboral, la productividad y por lo tanto al desempeño de la empresa. Siendo necesaria una comunicación más fluida entre los departamentos, para solucionar problemas como los presentes en el área de mecanizado, así no se produzca fallas en los plazos de entrega, y productos defectuosos, que generan disconformidad en los clientes.

Sumado a lo anterior, se halla que la empresa no posee medios o herramientas digitales (TIC), para mejorar los canales y optimización de la comunicación. La aplicación de estas producirá una comunicación sin barreras, entre los distintos departamentos y en toda la organización. Aportando también, al aprendizaje y conocimientos de los colaboradores, con espacios de interacción sin la necesidad de presencia física. Promoviendo una mayor participación entre los empleados.

Se registra también, fallas en el liderazgo de los mandos medios, provocando sobrecarga de tareas sobre ellos. Estos presentan un liderazgo formal, produciendo bajas en la productividad, como también que los empleados no desarrollen nuevas habilidades o conocimientos debido a que no participan en la toma de decisiones. Aplicando un liderazgo coach, se ayudará a aprendizaje del capital humano, produciendo motivación en ellos y mejorando el clima laboral. Sera de vital importancia a la hora de implementar el plan de comunicación, ya que este líder aportaría una transmisión fluida de la información, ayudando a la transferencia de los valores y objetivos de la empresa.

Por otro lado, la ausencia de habilidades blandas o llamadas también soft skills en los mandos medios. Esta les permitirá manejar de manera efectiva lo que sucede a su alrededor y en el de los colaboradores. Ayudará, mejorando la comunicación, las relaciones y las interacciones de los individuos, perfeccionando el trabajo de equipo, que es de vital importancia dentro de MAN-SER S.R.L. Sumado al beneficio de asumir un liderazgo exitoso.

Por último, el sector de recursos humanos manifiesta falencias en los planes de capacitación, estos son aplicados sin un diagnóstico previo, son los colaboradores lo que diagnostican las necesidades de estas. Esto influye negativamente en la productividad de los colaboradores, pudiéndose producir rotación de personal. Se detecta también la falta de evaluación y feedback de las mismas. La falta de evaluación genera que los empleados no sean proactivos, debido a que están capacitados inadecuadamente. En cuanto a la falta de feedback, produce impacto en los colaboradores, ya que, si no se realiza de forma efectiva buscando su mejora y motivación, puede acarrear el efecto contrario.

Conclusión diagnóstica

Es de vital importancia la implementación de un plan de comunicación interna, ejecutado y coordinado por el área de recursos humanos, tomando el rol de socio estratégico dentro de la empresa; en conjunto con la dirección general, siendo ésta, el corazón de la empresa, llevando a cabo las políticas correspondientes. Convirtiendo las debilidades en fortalezas. Dicho plan incluye a todos los colaboradores de la empresa. En suma, con un estilo de liderazgo coach, ya que este es imprescindible para el correcto flujo de la información y comunicación dentro de la organización. Contribuyendo de forma estratégica al cumplimiento de las metas.

Económicamente se producirá un beneficio alto, ya que habrá un aumento en la productividad, una optimización de procesos, reduciendo las fallas en los productos y minimizando las demoras en las entregas, aportando también en la reducción de los cuellos de botellas, mejorando el rendimiento y clima laboral de los colaboradores.

Plan de implementación

Objetivos generales

Desarrollar un plan de comunicación interna en MAN-SER S.R.L, acompañado de una capacitación de liderazgo coach, optimizando los canales de comunicación, mejorando las relaciones laborales, alineando a los empleados con los objetivos personales y organizacionales, para aumentar la productividad.

Objetivos específicos

- Incorporar un Analista de RRHH al área de recursos humanos, para llevar adelante la gestión de los recursos humanos y la puesta en marcha del plan de comunicación interna.
- Optimizar canales de comunicación interna, de manera física como virtual, generando espacios comunicacionales, mediante reuniones interdepartamentales y a través de la implementación de la herramienta Bitrix24, generando que la información se transmita de manera más fluida.
- Capacitar los mandos medios en materia de liderazgo coach, de manera no presencial, a través de cursos de manera virtual, mejorando sus competencias comunicacionales, habilidades blandas y de liderazgo.

Alcance

- Geográfico: El proyecto será realizado para la empresa MAN-SER S.R.L con dirección actual en 2 de septiembre del barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba Capital.
- Temporal: El plazo previsto, para el desarrollo del presente plan de implementación es de 4 meses, iniciando en agosto del 2022 y finalizando en noviembre de 2022.
- De contenido: Los temas que se abordarán serán los relacionados a la comunicación interna y liderazgo coach.

Acciones

Plan de comunicación interna

Para mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa se encuentra imprescindible la motivación de los colaboradores, esta viene acompañada de una buena comunicación interna, para optimizar el funcionamiento de la misma. Esto conlleva mejorar las relaciones laborales, direccionando a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los recursos necesarios para dicha implementación, será la incorporación de un analista de RRHH (Anexo1). Este llevara adelante la gestión de recursos humanos, produciendo un mejor desempeño y manejo de recursos humanos. Cumpliendo con los lineamientos y objetivos propuestos por la gerencia.

El servicio de búsqueda y selección del candidato lo realizara la Consultora Global 360. El costo de la contratación es de \$156.179,28 mensuales. En cuanto a los honorarios de Global 360, se establecen en el equivalente de un puesto a cubrir. La contratación del Analista en Recursos Humanos a través de la Consultora se realizará a partir del mes de agosto, con un contrato de 6 meses con posibilidades de renovarse. La decisión final sobre el candidato lo tendrá la gerencia.

Las tareas y objetivos principal del analista de RRHH será la puesta en marcha del plan de comunicación interna, este estará contenido de las siguientes actividades (Anexo2):

1. Manual corporativo y de bienvenida
2. Coordinación y gestión de las reuniones
3. Buzón de sugerencias online
4. Aplicar nuevos canales de comunicación
5. Encuestas

Fuente: Elaboración propia.

La duración de la puesta en marcha del plan de comunicación interna tendrá una duración de 12 semanas, empezando en el mes de agosto y finalizando en el mes de octubre. Una vez completada esta fase, el analista se incorporará según los objetivos y estrategias presentes en la empresa en ese momento.

Costo anual por la incorporación del Analista de RRHH

Salarios	Costos
Sueldo neto	\$96.000
Sueldo bruto	\$115.662,65
Contribuciones	Costos
Jubilación	\$18.506,02
Obra social	\$5.783,13
Ley 19.032 (PAMI)	\$2.313,25
Asignaciones familiares	\$8.674,70
Fondo Nacional de Empleo	\$1.734,94
Seguro de vida obligatorio	\$34,70
ART	\$3.469,88
Total contribuciones patronales	\$40.516,63
Costo total del empleado mensual	\$156.179,28
Costo semestral + SAC	\$977.609,01

Fuente: Elaboración propia.

Implementación de la herramienta Bitrix24

Bitrix24 es una herramienta de trabajo que maneja numerosos aspectos de operaciones diarias y tareas, simplificando la comunicación y coordinación entre los colaboradores de la empresa. Esta contiene las funciones necesarias para la comunicación interna de la empresa como: chats, flujo de actividad, mensajes, encuestas, integración de telefonía, llamadas de voz y video. Junto a otras funciones que podrán generar diferencia a la hora de gestionar y comunicar dentro de la empresa (Anexo3).

La herramienta Bitrix24 brinda un demo gratuito para su prueba. También posee un canal de YouTube con videotutoriales para su manejo, esto evita el costo de capacitación para su utilización. Esto permitirá que los empleados puedan aprender de forma autodidacta su funcionamiento.

Todo el contenido de la aplicación estará explicado por el área de RRHH, dando la información necesaria para cada colaborador, empezando de los rangos más altos hasta final del organigrama. En conjunto con la gerencia serán los encargados de fomentar su uso. Esta

capacitación tendrá una duración de 8 semanas para entender a fondo su funcionamiento. Iniciando en el mes de septiembre y finalizando en el mes de octubre. Esta abarca a todos los colaboradores de la empresa. No será necesario que los colaboradores cuenten específicamente con ordenadores, ya que cuenta con aplicación móvil para su uso.

Los recursos necesarios para su implementación son (Anexo3):

1. Paquete para 50 usuarios, por un costo mensual de U\$72. Dando un valor de \$14.544 por el paquete.
2. Conexión a internet.
3. Ordenadores o dispositivos electrónicos dentro de la empresa donde poder descargar el sistema.
4. Disponibilidad de los empleados de al menos contar con un dispositivo móvil.
5. Disponibilidad horaria para las capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las ventajas de Bitrix24 son (Anexo3):

1. Mejora de la comunicación interna
2. Priorización de mensajes y conversaciones
3. Trabajo remoto más eficiente
4. Reducción de errores en la comunicación
5. Integración de email con otras aplicaciones, entre otras.

Fuente: Elaboración propia.

Capacitar a la gerencia y mandos medios

Esta acción, se realizará debido a la necesidad de capacitar a los mandos medios y gerencia en competencias de comunicación, liderazgo coach y habilidades blandas. Desarrollando competencias en ellos, que fomenten la productividad dentro de la empresa, la comunicación asertiva y el constante aprendizaje de los colaboradores.

El objetivo será que los gerentes y mandos medios, aprendan las herramientas del coaching para poder potenciar a las personas de su equipo, desarrollando su potencial, para el logro de objetivos que el equipo o sector presente.

Para esta capacitación se tomará en cuenta el curso de “Liderazgo y Gestión de Equipos” en la plataforma EducaciónIT. En este curso se verán aspectos ligados como:

- Fundamentos del Liderazgo de equipos.
- Delegación Efectiva.
- Cómo conducir un equipo de alto rendimiento.
- Estrategias de motivación.
- Destapando potenciales en el equipo.
- Herramientas para el seguimiento de tareas.
- Rol y funciones del líder.
- Incorporación de Objetivos y Feedbacks.
- Inteligencia Emocional.
- Manejo de situaciones difíciles. (EducaciónIt, 2022).

El curso tendrá una duración de 1 mes y una semana. Comenzará en el mes de octubre y finalizará en el mes de noviembre del 2022. Se realizará de manera virtual, dividido en dos clases semanales de 2 horas de duración.

Los contenidos de los temas a trabajar se detallan en el (Anexo4).

Los recursos necesarios para su implementación son (Anexo4):

- El costo del curso es de \$7.494. Con un costo total de \$52.458 (ya que abarca a 7 personas dentro de la empresa).
- Disponibilidad horaria de los gerentes y jefes de área para los entrenamientos y capacitaciones.

El mismo está destinado al gerente, responsable de calidad, diseñador, administrativos, responsable de recursos humanos y analista de recursos humanos. Se dicta a través de la plataforma Alumni, por lo que se puede acceder desde cualquier dispositivo móvil.

Marco temporal de la implementación.

Diagrama de Gantt

Acciones	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Plan de comunicación interna																
2. Implementación de la herramienta Bitrix24																
3. Capacitar a la gerencia y mandos medios																

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación.

Detalles de inversión

Inversión	Costo anual
Honorarios Profesional de RRHH	Semestral: \$977.609,01
Contratación Consultora Global 360 por Analista de RRHH	\$156.179,28
Implementación de la herramienta Bitrix24	\$174.528
Curso de "Liderazgo y Gestión de Equipos"	\$52.458
Total	\$1.360.774,29

Fuente: Elaboración propia.

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

Año	Índice de inflación anual	Estimado anual	Ganancia neta anual
2016	-	-	\$11.992.319,85
2017	-	-	\$10.501.650,21
2018	-	-	\$13.118.036,11
2019	53,8%	\$7.057.503,42	\$20.175.539,53
2020	36,1%	\$7.283.369,77	\$27.458.909,30
2021	37%	\$10.159.796,44	\$37.618.705,74

Beneficio de la propuesta	12%	-	\$4.514.244,68
---------------------------	-----	---	----------------

Fuente: Elaboración propia.

Con la obtención de los datos anteriores se procede a obtener el calculo de ROI (retorno sobre la inversión) por las siglas en inglés de (return on investment). Esta es una métrica que permite ver cuanto ganara la empresa a través de la inversión propuesta.

$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$
$\text{ROI} = \frac{\$4.514.244,68 - \$1.360.774,29}{\$1.360.774,29} \times 100$
$\text{ROI} = \frac{\$3.153.500,39}{\$1.360.774,29} \times 100$
$\text{ROI} = 231,74\%$

El porcentaje obtenido a través del cálculo del ROI refleja las ganancias financieras que la empresa MAN-SER S.R,L obtendrá a través de la implementación de este plan, resultan en un 231,74 %, con una proyección de 4 meses.

Conclusión

MAN-SER S.R.L es una empresa familiar con una trayectoria de más de 20 años en el sector metalúrgico, reconocida en su rubro por la calidad de sus productos y servicios.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo se encontraron problemáticas que afectan a la empresa, principalmente la falta de un plan de comunicación interna, produciendo malestar en el clima laboral como, la falta de liderazgo y sobrecarga de tareas en puestos de responsabilidad por falta de delegación, cuellos de botellas, demoras en la entrega y falta de coordinación entre las distintas áreas.

Con el objetivo de contrarrestar las falencias detectadas, optimizar los procesos productivos y alinear las estrategias organizacionales, se propuso un plan de mejora en cuanto a la comunicación interna y formación de líderes coach. Mediante la implementación de herramientas de comunicación digital y capacitaciones para los mandos medios, como así también la incorporación de un Analista de RRHH, mejorando el flujo de información para el cumplimiento de objetivos y metas, aumentar la motivación y rendimiento de los empleados, disminuyendo errores en la producción y forjando así una empresa competitiva y eficiente.

Los planes propuestos en este reporte de caso, buscan, ante todo, mejorar la productividad de todos los empleados y optimización de los procesos de la organización para mejorar la rentabilidad de la empresa. En efecto, el cálculo del retorno de inversión se puede reflejar una propuesta exitosa.

Recomendaciones

A partir del análisis realizado al presente reporte de caso, se sugiere que se continúe evaluando y perfeccionando tanto el plan de comunicación interna, como las capacitaciones de los mandos medios enfocadas en el liderazgo y habilidades blandas, manteniéndolas a largo plazo. Siendo estos procesos parte de la estrategia organizacional, mejorando la productividad y clima laboral. Por otra parte, se propone también:

- Realizar planes de carrera enfocados tanto a los objetivos organizacionales, como individuales. Desarrollando habilidades y capacidades

nuevas a los colaboradores, aumentando la productividad y motivación. Produciendo una mejora a la hora de atraer personal externo.

- Efectuar estrategias y planes de detección de necesidades. A través de evaluaciones de desempeño y encuestas de clima laboral, posibilitando la mejora de los procesos de trabajo y satisfacción laboral.

- La creación de un departamento de Recursos Humanos, para lograr la profesionalización del área, logrando una mayor eficacia a la hora de cumplir las metas organizacionales. Mediante la gestión y organización de las políticas, toma de decisiones, responsabilidades y definición de roles de la empresa.

Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Echeverría, R. (2012). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Lucas Marín, A. (2012). *La nueva comunicación*. Madrid, España: Editorial Trotta, S.A.
- Rivera, D. y Romero, L.M. (2019). *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y prospectivas* (1º ed.). Perú: Editorial Pearson.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16a. ed.). México, D.F, Mexico Cengage Learning.
- Tomás, R. (2016). *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona, Editorial Octaedro.
- Zenger, John H., Stinnett K. (7 marzo 2013) “*El coach extraordinario*”. Edición Kindle. Profit Editorial.
- Amador, P. D., Figueroa L. O. (2018). “*Plan de comunicación interna*” (Proyecto de Grado). Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA, Córdoba. Recuperado de <https://rdu.iua.edu.ar/>

BBVA Research estima que la actividad económica argentina crezca 3,5% en 2022. (04 febrero de 2022). *BBVA Research*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-estima-que-la-actividad-economica-argentina-crezca-35-en-2022/>

Carpena, R. (15 de Marzo de 2022). Se recalientan las paritarias 2022: la UOM firmó por un aumento del 45% y el Sindicato de Peajes, por un 58%. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2022/03/15/se-recalientan-las-paritarias-2022-la-uom-firmo-por-un-aumento-del-45-y-el-sindicato-de-peajes-por-un-58/>

Dominici, M.A. (2016). “*La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio*”. Cuaderno 57. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Año 16, N°57, pp. 137- 145, Buenos Aires. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#pag

EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia. (30 de marzo de 2022). *Indec*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Fernández, Javier. (2017). “*La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba*” (Tesis final de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

García, Gisella Maricruz. (2018). “*Plan de comunicación interna tendiente a mejorar el liderazgo de los mandos medios y directivos de la empresa Ablock SRL*” (Proyecto de Grado). Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA, Córdoba. Recuperado de <https://rdu.iua.edu.ar/>

La industria Metalúrgica apuesta por la innovación tecnológica. (19 de octubre de 2020).

Perfil. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-industria-metalurgica-apuesta-por-la-innovacion-tecnologica.phtml>

Página web <http://www.man-ser.com.ar/>

Página web <https://www.adimra.org.ar/>

Página web <https://www.bitrix24.es/>

Renou, Leandro. (8 de febrero de 2022). Radiografía de la industria de los metales. *Página12*.

Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/400234-radiografia-de-la-industria-de-los-metales>

Anexos

Anexo 1. Perfil del puesto (Analista de RRHH).

<u>DESCRIPCION DEL PUESTO</u>
<p>DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO:</p> <p>Nombre del puesto: Analista de Recursos Humanos Departamento: Área de Recursos Humanos Es supervisado: Gerente General Supervisa: No ejerce supervisión</p>
<p>DATOS DE CONTROL</p> <p>Analista de puestos: Melina Mansilla Fecha del Análisis de puesto: 7/7/2022 Fecha de anterior ADP: 7/7/2022</p>
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <p>Horarios Horario habitual: 8 a 16 horas Prolongación de jornada: - Condiciones ambientales Ventilación: Normal Iluminación: Buena Temperatura: Adecuada Riesgos Asociados a la Ergonomía Esfuerzos: Físico: Bajo Mental: Medio</p>
<p>CONTENIDO DEL PUESTO</p> <p>Resumen del puesto: Realizar y analizar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, mediante la recopilación y proceso de datos, desarrollando planes y programas pertinentes a la administración de personal, ayudando a la máxima eficiencia y eficacia del área.</p> <p>Funciones y tareas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confección de Legajos y actualización de estos. • Elaborar y actualizar la descripción de puestos. • Gestionar y coordinar procesos de inducción a los trabajadores. • Diseñar y ejecutar estrategias de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de Recursos Humanos. • Realizar estudios sobre clasificación, remuneración de puestos entre otros. • Mantener canales de comunicación interna entre los diferentes niveles de la organización. • Generar estrategias de Recursos Humanos que permitan incrementar la productividad. • Proponer mejoras en el área de Recursos Humanos.
<p>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa. • Proactividad.

- Liderazgo.
- Capacidad de planificación y organización.
- Trabajo en equipo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**Requerimientos objetivos:****Edad:** 25 años a 30 años**Sexo:** Indistinto**Estado civil:** Indistinto**Lugar de residencia:** Córdoba**Disponibilidad para viajes:** Si**Formación académica requerida:**

Título de Grado, en carreras de Gestión de Recursos Humanos.

Conocimientos en informática:

Manejo de paquete Office: Intermedio

Idiomas:

Inglés: Bajo

Experiencia Laboral

2 años en puestos similares.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Actividades para realizar por el Analista de RRHH.

Manual corporativo y de bienvenida	<p>El manual corporativo es de vital importancia, este remarcará la identidad de la empresa, las normas y pautas a seguir. Conteniendo también el organigrama y valores de la empresa, en conclusión, toda la información relevante que debe saber el colaborador.</p> <p>El manual de bienvenida será la guía para los nuevos colaboradores, con información útil, con el objetivo principal de lograr una rápida adaptación a la empresa.</p>
Coordinación y gestión de las reuniones	<p>Estas reuniones serán interdepartamentales. Se realizarán semestralmente, ayudara a la coordinación, control y logros de los objetivos de las distintas áreas, como así también a definir los próximos objetivos.</p>
Buzón de sugerencias online	<p>Esta herramienta permitirá a los trabajadores presentar propuestas, recomendaciones, quejas y felicitaciones. Es una herramienta que aportara de manera positiva a la escucha activa.</p>
Aplicar nuevos canales de comunicación	<p>Usar la tecnología como medio de comunicación interna, para generar estímulo entre los colaboradores. Cada día son mas las opciones, tanto de herramientas como de programas destinados a esto (revistas, newsletter, etc.)</p>

Encuestas	Permitirá a la gerencia mantenerse informada, podrán conocer la satisfacción de los empleados de forma anónima. Mejorara el trato, la gestión y la comunicación con el capital humano
-----------	--

Anexo 3. ¿Qué es Bitrix24?

Página web <https://helpdesk.bitrix24.es/open/6102783/>

Precio Bitrix24



The image shows a pricing card for the 'Standard' plan. The card is light blue with rounded corners. At the top, it says 'Standard' in bold, followed by the tagline 'Cubre todas las necesidades del equipo'. Below this, it specifies '50 usuarios'. The price is shown as 'USD 79/mes' with a '-20%' discount tag, and the original price 'USD 99/mes' is crossed out. Below the price, it says 'por todos los usuarios'. At the bottom of the card, there is a blue button labeled 'COMPRAR' and '100 GB' storage space.

Plan	Usuarios	Precio Original (USD/mes)	Precio Actual (USD/mes)	Descuento	Almacenamiento
Standard	50	99	79	-20%	100 GB

Fuente: <https://www.bitrix24.es/prices/>

Ventajas Bitrix24

Página web <https://www.bitrix24.es/uses/software-de-comunicacion.php>

Anexo 4. Curso: “Liderazgo y Gestión de Equipos”. Contenido de temas.

Plan de estudios

1

Introducción al Liderazgo de Equipos

- Qué es el Liderazgo
- Liderazgo versus Poder
- ¿Se hace o se nace?
- La diferencia entre jefe y líder
- Tareas fundamentales y características del líder
- Liderazgo situacional
- El rol del líder según la madurez del equipo
- La escalera de la iniciativa

2

Definición de Objetivos y Feedback

- Proceso de evaluación de desempeño
- Objetivos de negocio, liderazgo y desarrollo
- Visión, Misión, Valores y Estrategia
- Modelo de Definición de objetivos SMART
- Definición compartida de objetivos
- Monitoreo de objetivos y relación con el feedback
- Preparación para dar feedback
- Modelo de feedback proactivo
- Comportamiento, Impacto, Cambio y Monitoreo
- Guías para recibir feedback
- Manejo de situaciones difíciles dando feedback

3

Delegación Efectiva

- La importancia de la delegación para un líder
- Tareas delegables e indelegables del Líder
- El tiempo del líder y la delegación
- La diferencia entre responsabilidad primaria y delegación
- Qué es y qué no es delegar
- La delegación como proceso de desarrollo
- Los 5 pasos para delegar de forma efectiva
- Cómo superar las barreras para la delegación
- Cómo vencer el miedo a delegar
- Delegar versus Abdicar
- Cómo elegir qué delegar y a quién

4

Motivación

- ¿Qué motiva realmente a las personas?
 - Errores típicos al asumir qué motiva a las personas
 - Introducción a las teorías de la motivación
 - Motivación por Incentivos - Premios y castigos
 - Modelos de las Necesidades
 - Relación entre motivación y equidad
 - Motivación por desafíos
 - Nuevas teorías de motivación
 - Alineando los intereses de vida con el trabajo, sin cambiar de trabajo
-
- El impacto del balance vida/trabajo y la flexibilidad en la motivación
 - Las diferencias generacionales en la motivación
 - Herramientas para identificar qué motiva a mi equipo
 - Herramientas de motivación de alto impacto y cero costo

Precios del curso

Precio

~~\$ 12.490,00~~ - \$ 7.494,00

40% OFF

6 cuotas de \$ 1.249,00 

sin interés

Formas de pago