

Trabajo Final de Grado



Universidad Empresarial Siglo 21

**Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes  
*Coach* en la empresa MAN-SER S.R.L.**

Gisela Belén Andrada

D.N.I: 33.514.186

LEGAJO: VRHU16888

Gambino, Natalia

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

## ***Agradecimientos***

*Agradezco a mi amor Nicolás y a mi hermana de la vida María Paz por el apoyo incondicional y confianza depositada en mí que hicieron posible poder transitar todos estos años de trabajo y estudio, y a mi bebita Delfina el gran amor de mi vida.*

*A la Universidad Empresarial Siglo 21 por cumplir mis expectativas académicas, gracias a todos los profesores de esta institución por darme las herramientas necesarias para desarrollarme como profesional, fueron pilares fundamentales.*

*Gisela Belén Andrada.*

## Resumen

Este reporte de caso, fue fundado en el análisis de la empresa MAN-SER S.R.L con una trayectoria de 27 años en la industria metalúrgica, ubicada en el barrio San Pedro Nolasco de la Ciudad de Córdoba Capital.

Luego de un extenso análisis macro y microentorno de la compañía, pudo detectarse una deficiente comunicación formal interdepartamental, siendo nula la comunicación digital. Por otra parte, se evidenciaba un liderazgo de tipo directivo con falta de delegación y superposición de tareas, lo que conllevó a tener un impacto negativo en la productividad.

Es por esto, que este trabajo tuvo como objetivo la implementación de un plan de acción con el propósito de mejorar la comunicación interna, a través de la incorporación de un analista de Recursos Humanos y del uso de canales digitales 2.0, como así también la formación de los directivos y mandos medios en liderazgo coach, de modo que se pensó en ello como una herramienta elemental para acceder a una fluida comunicación/información en todos los sentidos de la organización y así maximizar el compromiso, el sentido de pertenencia, la motivación y el desempeño de los empleados de la empresa.

Este proyecto inicial se propuso ser llevado a cabo en un plazo de (6) meses, reflejando el incremento de la productividad eficiente del 9%, dando paso hacia un nuevo cambio organizacional.

*Palabras claves:* Comunicación interna – Canales digitales – Liderazgo coach

### *Abstract*

This case report is based on the study of Man-Ser SRL, a company with a trajectory of over 27 years in the metallurgical industry. The operation is settled in San Pedro Nolasco, in the outskirts of Cordoba Capital city.

After doing a deep macro and micro analysis, a deficient formal interdepartmental communication and a null digital communication were found. Besides, a managerial leadership with poor delegation skills and overlapping of tasks were identified, what resulted in negative productivity results.

Due to those reasons, this work has the goal of implementing an action plan to improve the internal communication through hiring a Human Resources analyst, applying digital communication channels 2.0, and immersing the high and mid supervision levels into the coach leadership concepts. These actions will act as tools to get a fluid overall communication/ information which finally will result on maximizing the team commitment, improving the sense of belonging, and the motivation and performance of the company staff. This initial project is planned to be run for a term of 6 months, expecting to reach a 9% of productivity increase, giving way to a new organizational change.

*Key words:* Internal communication – Digital channels – Coach leadership

## Índice

Introducción .....	5
Análisis de la Situación .....	8
Análisis PESTEL .....	10
<i>Factores Políticos</i> .....	10
<i>Factores Económicos</i> .....	10
<i>Factores Sociales</i> .....	11
<i>Factores Tecnológicos</i> .....	12
<i>Factores Ecológicos</i> .....	12
<i>Factores Legales</i> .....	13
Análisis PORTER .....	14
<i>Poder de negociación de los clientes o compradores</i> .....	14
<i>Poder de negociación de los proveedores o vendedores</i> .....	14
<i>Amenaza de aparición de nuevos competidores</i> .....	15
<i>Amenaza de ingreso de producto sustitutivo</i> .....	15
<i>Rivalidad entre competidores</i> .....	15
Análisis FODA .....	16
Marco Teórico .....	18
<i>Recursos Humanos</i> .....	18
<i>Comunicación Interna</i> .....	18
<i>Comunicación Digital</i> .....	19
<i>Liderazgo Coach</i> .....	20
Diagnóstico y Discusión .....	21

Plan de Implementación .....	23
<i>Objetivo General</i> .....	23
<i>Objetivos Específicos</i> .....	23
<i>Alcance</i> .....	23
<i>Acciones</i> .....	24
<i>Incorporación de Analista de Recursos Humanos</i> .....	24
<i>Incorporación de Canales Digitales 2.0</i> .....	25
<i>Incorporación del Sistema Begerman</i> .....	26
<i>Capacitación en Liderazgo</i> .....	26
Medición de la Propuesta .....	28
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	28
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	28
<i>ROI</i> .....	29
Conclusión .....	31
<i>Recomendaciones</i> .....	32
Referencias .....	33
Anexos .....	
<i>Anexo I: Perfil de puesto de Analista de RR.HH</i>	
<i>Anexo II: Presupuesto Analista de RR.HH</i>	
<i>Anexo III: Reunión con RR.HH – Capacitación</i>	
<i>Anexo IV: Encuesta para medir el impacto de la capacitación</i>	
<i>Anexo V: Encuesta para medir el clima laboral</i>	

## Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica que desarrolla sus actividades en la provincia de Córdoba, ubicada en la Calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco. La cual apunta a un mercado nacional, específicamente en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, San Luis, Tucumán y Córdoba.

Tiene sus orígenes a principios de los años noventa, siendo su fundador el Sr. Luis Mansilla. Este se desempeñaba como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Dicha empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, y fue así como le otorgó al Sr. Mansilla, uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia, la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma.

Comenzó rentando un galpón, para luego sumar la guillotina y plegadora, surgiendo así la idea de emplear un familiar. En ese momento, se realizaban trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. Exactamente el 15 de Octubre de 1995, fue la fecha fundacional de la empresa, donde instaló su propia planta.

Dos años después, el Sr. Mansilla viajó a Alemania donde adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora), lo cual le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, y la empresa se convirtió en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, compitiendo con empresas internacionales líderes.

En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L. Un año más tarde, comenzó a trabajar para la firma AIT S.A y, poco después, se sumaría Volkswagen Argentina S.A., lo cual significó un importante logro, ya que se convertiría en el único proveedor para dicha empresa de algunos productos.

Durante el 2009, se incorpora Julián y Melina a MAN-SER S.R.L., hijos del fundador, para hacerse cargo de la compañía, y en 2012 consiguen ampliar la producción con la inauguración de una nueva planta industrial que duplica en superficie a la anterior, para así proyectar nuevas unidades de negocios.

El último logro de MAN-SER S.R.L. se da en 2014, cuando le otorgan la certificación de las Normas ISO (*Internacional Organization for Standardization* [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

Actualmente, la empresa comercializa a nivel nacional, operando en su única planta de casa central. Cuenta con una dotación de treinta (30) empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos, siendo el 90% de sexo masculino con un promedio de edad de 50 años.

Cabe destacar que las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar, conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores (Julián y Melina), quienes están al frente de la firma.

En ese contexto, el liderazgo que se manifiesta es formal y directivo, centrado en los procesos productivos. Sin embargo, y a pesar de tener una estructura organizacional claramente definida, posee ciertas deficiencias, debido a que hay sobrecarga de tareas en los dueños de la empresa ya que los empleados no participan en la toma de decisiones, derivando así en la falta de delegación de responsabilidades. Esta es una de las dificultades clave que se manifiesta, denotando desconfianza en los mandos medios y la necesidad de desarrollar líderes en estos puestos clave.

Por otro lado, en lo que respecta a la gestión de recursos humanos, se encuentra a cargo una de las dueñas, quien realiza tareas vinculadas con el ingreso e inducción del nuevo personal, comunicación interna, motivación y capacitaciones. No obstante, es dable destacar que no se evidencian acciones sobre comunicación interna y, además, esta se desarrolla de manera unidireccional en sentido descendente.

Del análisis anterior, se desprenden tres temáticas a trabajar: por un lado, la dificultad que representa la falta de comunicación interna, el limitado desarrollo de la comunicación digital y, finalmente, la inexistencia de líderes coach dentro del sistema de liderazgo organizacional.

Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins (2009) en su trabajo realizado en Argentina, refieren que la clave es, en primera instancia contemplar al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta forma, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como *vocero* de la organización a la que pertenece. La contribución de este reporte reside en que demuestra que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.

Asimismo, Paul Capriotti (2022) se ha enfocado principalmente en la imagen corporativa y en su trabajo publicado en la Argentina titulado “la comunicación interna”, ha hecho énfasis en la importancia del concepto de comunicación interna, describiendo que es fundamental ser entendido en toda su amplitud para que haya un correcto funcionamiento en una organización; la comunicación interna como filosofía necesita *de la organización para la*

*organización*. Este cambio genera una comunicación bidireccional, donde los puntos de vista, las sugerencias y opiniones de los colaboradores, son tomados en cuenta. Para lograr un mejor funcionamiento de la organización se necesita de la participación. Los colaboradores deben sentirse parte de, para lograr un sentimiento de identificación. Deben ser concebidos como miembros activos a los cuales se les considera a la hora de tomar decisiones. La comunicación debe ser inherente a la organización. (Capriotti, 2022). Se vincula con el presente trabajo en que es un referente útil para mejorar la gestión de la comunicación interna en MAN-SER S.R.L, logrando enriquecer el trabajo coordinado.

Por otro lado, en lo que respecta al liderazgo en PyMES argentinas, Victor Hugo Ballejo y Oscar Gastón Castro, realizaron un estudio titulado “*Liderazgo en el campo de las PyMES. Críticas y Sugerencias para Mejorar la Calidad del trabajo y la Motivación de los Empleados*” (2019), donde luego de analizar cualitativamente el impacto de los diferentes tipos de liderazgo sobre el clima organizacional en un grupo de Pymes de Argentina, notaron que los líderes de las pequeñas y medianas industrias no se han convencido en la necesidad de delegar la autoridad y compartir responsabilidades para decidir y dirigir, componiendo estructuras que se han vuelto lentas, poco eficaz, distorsionadas de sus procesos de trabajos y negocios y, como consecuencia, poco competitivas. Todo el conocimiento aquí contenido resulta de gran aporte para el abordaje del caso MAN-SER S.R.L ya que evidencia que la problemática es propia del sector empresarial, por lo que resulta fundamental lograr un cambio en el estilo de liderazgo para mejorar la competitividad de la empresa, con líderes que acompañen, guíen y sean empáticos.

En resumen, esta es la línea que se intenta seguir en el presente trabajo, definir la cuestión organizacional, para abordar esta realidad desde la perspectiva de la comunicación integral, la comunicación digital y el desarrollo de líderes *coach*.

Es así que, la comunicación interna es una herramienta de gestión que debe ser dirigida a quienes se desempeñan dentro de la organización y que contribuyen a cumplir con los objetivos y metas. Estratégicamente, debe responder las inquietudes y expectativas del personal, motivarlos, lograr que se identifiquen con los objetivos, visión y misión de MAN-SER S.R.L., para de esta manera incrementar la productividad y la competitividad.

Para obtener dicho objetivo es necesario la figura de líderes *coach*, en cabeza de mandos medios, quienes, a través de las herramientas del *coaching*, sean capaces de impulsar el trabajo en equipo, armonizar y unificar acciones evitando discrepancias mediante el diálogo y la escucha constante entre las distintas áreas que componen dicha organización.

## Análisis de la situación

MAN-SER S.R.L. es una empresa que posee una trayectoria de 27 años en el mercado, en donde la adquisición de maquinaria de última tecnología le ha permitido competir con empresas internacionales líderes en el rubro metalúrgico, llegando a ser una de las principales compañías proveedoras para grandes empresas automotrices y agroindustriales, como son Volkswagen Argentina S.A. y AIT S.A.

MAN-SER S.R.L. ostenta como misión e impronta: Ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello considera 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.R.L, 2014).

Del mismo modo, la visión y objetivo que poseen como empresa es la de ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios (MAN-SER S.R.L, 2014).

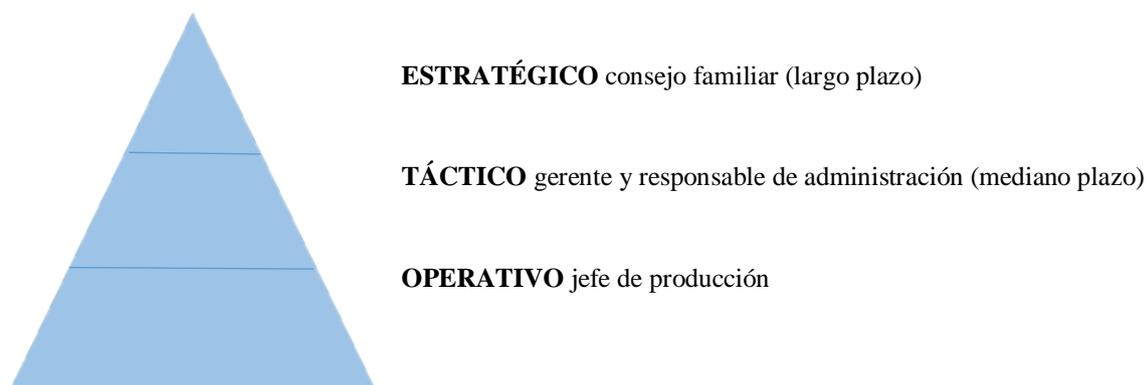
Para alcanzar dichos objetivos, ponen de resalto que sus valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda su gente, radican en la confianza, la honestidad, la importancia en los detalles, el trabajo en equipo y la alta responsabilidad (MAN-SER S.R.L, 2014).

Se trata de una empresa familiar, conformada por una dotación de treinta (30) colaboradores, y organizada por áreas funcionales, dividiendo a los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. La estructura de personal está distribuida jerárquicamente en tres niveles: gerencia, mandos medios y personal operativo; y bajo la figura de consultores externos, recibe asesoramiento contable, de seguridad e higiene y jurídico.

El directorio está compuesto por miembros de la familia y en cuanto al liderazgo que se manifiesta es formal y directivo, lo que provoca, como ya se mencionó anteriormente, una sobrecarga de tareas por la falta de delegación de responsabilidades y revelando, también, falta de confianza en los mandos medios.

Así, coexisten en la misma un líder informal y varios líderes formales. Los primeros surgieron espontáneamente dentro de la organización, y los segundos fueron designados para ejercer los cargos establecidos en su estructura. Dentro de estos últimos, se encuentra el gerente general con un estilo de liderazgo directivo y el jefe de producción con un liderazgo transaccional y orientado dicha tarea.

Más allá de la conducción de los equipos, se debe considerar cómo es la esfera decisional. En MAN-SER S.R.L., la toma de decisiones relacionadas a la dirección estratégica es ejercida por el consejo familiar, integrado por cuatro socios quienes pertenecen a la familia nuclear. Aquellas decisiones tácticas, y vinculadas a la administración de la empresa, son tomadas por el gerente y por el responsable de administración. Por último, las decisiones operativas están a cargo del jefe de producción.



*Figura 1.* Responsables en la toma de decisiones. El nivel de jerarquía determina qué tipo de decisiones se realizan. Fuente: Elaboración propia.

El área de gestión de Recursos Humanos está a cargo de una de las propietarias de la firma, quien es la encargada de coordinar y desarrollar tareas vinculadas con los procesos de inducción del personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En cuanto al proceso de selección de personal, si el puesto requiere cubrir una vacante con formación en diseño o ingeniería, ésta se realiza a través de una consultora, mientras que para puestos operativos es realizado por el encargado del área.

Las acciones para lograr motivación en los operarios, se canaliza a través de premios grupales, evaluaciones de desempeño y capacitaciones. Este accionar, obtuvo un impacto favorable, en cuanto a que se ha reducido por ejemplo el nivel de accidentes laborales y ausentismo. Se generan planes de capacitación anual, de acuerdo a las necesidades detectadas, ya sea por bajos desempeños, inducción al personal nuevo, actualización de conocimientos, o cualquiera actividad que la organización considere necesaria.

Se evidencian deficiencias en la comunicación interna de la empresa, siendo este un punto de gran importancia para trabajar, ya que posibilita la transmisión de la cultura empresarial misión, visión, valores y estrategia, como así también ayuda a mantener empleados motivados y retener el talento interno.

Comprender el entorno donde se desenvuelve la organización es de vital importancia, ya que, como sistema abierto, la empresa se relaciona con diferentes entes y desarrolla su actividad productiva junto con su actividad comercial en un marco específico.

Para ello, es pertinente realizar un análisis PESTEL, una herramienta que permite identificar factores del macro contexto en que se encuentra inmersa la organización. Este método representa factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En segundo lugar, un análisis del micro entorno con la herramienta las cinco fuerzas de PORTER, que permitirá analizar la competencia dentro de la industria metalúrgica, y así elaborar estrategias, ya sea para identificar oportunidades o para afrontar amenazas. Finalmente, a través de la matriz FODA, se logrará obtener un análisis de la situación interna de la empresa.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores políticos*

Uno de los factores que traza un panorama sombrío acerca del presente y el futuro de las empresas argentinas es la incertidumbre política, junto con el débil crecimiento y la alta inflación.

Sin embargo, en 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Se espera que la segunda economía de Sudamérica siga recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023 (Banco Santander, 2022).

En Argentina, el panorama de recuperación tras la pandemia de Covid-19 va en mejora, pero por el riesgo político y una política económica dudosa sigue siendo débil. Ello así, se pone de resalto que el año entrante (2023) se realizarán las nuevas elecciones presidenciales, lo cual impacta directamente en la República Argentina y la convierte en un escenario aún más incierto.

#### *Factores económicos*

La actividad metalúrgica creció 12,2 % interanual en diciembre de 2021, acumulando un total anual del 18,2% de acuerdo con el informe mensual elaborado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA) (Ámbito, 2022).

En consecuencia, la producción metalúrgica en las provincias también acumuló incrementos entre la más destacada fue Córdoba (26,3%), junto a Santa Fe (23,7%) y Mendoza (13,1%). La provincia de Buenos Aires, acumuló una suba de 18,8% y el AMBA cerró con un aumento del 20,4% (Página 12, 2022).

Son muchos los factores que influirán en la actividad metalúrgica este año. La coordinación entre la política macroeconómica con la microeconómica será indispensable para que el sector pueda consolidar un proceso de crecimiento y eludir el *serrucho* que viene experimentando (Kossacoff y Canosa, 2022).

La actividad metalúrgica está presente en múltiples cadenas de valor: su desempeño depende de lo que suceda con la producción agropecuaria; las decisiones de los productores y contratistas de cambiar la maquinaria agrícola; y de la construcción. En este marco, el escenario optimista contempla un crecimiento del 7,4% con tres sectores impulsando activamente la industria metalúrgica: automotriz, petróleo y gas y el sector agropecuario (Kossacoff y Canosa, 2022).

### *Factores sociales*

El empleo en el sector industrial se ubicó sobre finales del año pasado entre 1,2% y 3,3% por encima de los niveles previos a la pandemia, según datos recabados por distintos organismos tanto públicos y como privados, en sintonía con la actividad de la industria que creció 15,8% en 2021. Ello así, Hernán Letcher, el director del CEPA, expresó que el sector industrial ha sido el motor de la recuperación tanto en actividad como en empleo (Misiones Online, 2022).

Del mismo modo, el empleo en la industria metalúrgica se incrementó un 3,5% durante 2021 mientras que las automotrices sumaron 2.294 trabajadores a sus plantas entre 2020 y 2021, según informaron la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA) y la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFSA) (Londeix, 2022).

Orlando Castellani, presidente de ADIMRA, detalló que en el 2021 la actividad industrial metalúrgica tuvo un crecimiento de 18,2% con un nivel de producción que está un 6% por arriba de los niveles de 2019 antes de la pandemia, y el empleo creció 3,5% en 2021. Por lo cual, en lo que respecta a los próximos meses, adelantó que hay un panorama optimista

donde el 80% de las empresas prevé que la actividad se mantendrá en estos niveles o se incrementará, y muchas tienen todo vendido para buena parte de 2022 (Misiones Online, 2022).

### *Factores tecnológicos*

Uno de los ejes clave para impulsar el desarrollo económico se apoya en la tecnología y la innovación de la estructura productiva, las cuales tienen un correlato directo en la productividad y en la competitividad sistémica de la economía, por esto que la RED de Centros Tecnológicos Metalúrgicos continúa creciendo a partir de brindar soluciones tecnológicas de alto valor agregado en entornos de co-creación con los equipos de ingeniería de las PyMEs para potenciar la innovación y el desarrollo tecnológico (ADIMRA, 2022).

Asimismo, el Ministerio de Desarrollo Productivo, a través de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPYME), aprobó una asistencia de más de \$88 millones que se destinará a servicios de consultoría para la creación y puesta en marcha de 19 Unidades de Transformación Digital (UTD), distribuidas de manera federal para aumentar la productividad y competitividad de las PyMEs a través de la adopción de tecnologías y habilidades digitales (Página oficial del Gobierno Nacional, 2022).

### *Factores ecológicos*

El sector metalúrgico enfrenta actualmente un período de grandes desafíos, principalmente en lo que se refiere al desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías para reducir los impactos ambientales y sociales causados por su actividad.

La actividad metalúrgica es de alto impacto ambiental, ya que es uno de los más intensivos en el consumo de energía y en la emisión de gases de efecto invernadero, siendo blanco directo de las acciones de preservación del clima en todo el mundo. También, dicha actividad es gran consumidora de agua.

La transformación mineral de los metálicos, en general, parte de un óxido que pasará por proceso de oxireducción (reacción que libera gran cantidad de CO<sub>2</sub>), para la obtención del metal primario. Esto hace que el sector metalúrgico sea uno de los mayores emisores industriales de gases de efecto invernadero (GEI) (Schoroede, 2019).

Los mayores esfuerzos para la promoción de la sostenibilidad en la metalurgia están relacionados justamente con la reducción del consumo y la recuperación de energía y de gases de los procesos de producción. En la metalurgia, hay oportunidades de recuperación de gases o calor de proceso en todas las etapas de producción. Además, el perfeccionamiento de las

tecnologías de producción ha generado oportunidades relacionadas también con la alimentación de hornos y el control y la automatización de los flujos de insumos y productos, con el objetivo también de proveer mayor continuidad e integración de los procesos y evitar pérdidas energéticas entre las etapas productivas (Schoroede, 2019).

### *Factores legales*

En Argentina, el régimen de contrato de trabajo debe celebrarse de acuerdo con lo establecido en la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744).

La ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, y sus decretos Reglamentarios 351/79 y 1338/96 determinan las condiciones de seguridad que debe cumplir cualquier actividad industrial en Argentina, con el fin de respaldar la integridad mental y física del trabajador, atendiendo las condiciones físicas del puesto y el ambiente del trabajo.

Asimismo, la Ley de Riesgos del Trabajo (Ley 24.557), propone la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, además de asegurar al trabajador adecuada atención médica en forma oportuna, procurando su restablecimiento.

Por la ley 14.250, las convenciones colectivas de trabajo que se celebren entre una asociación profesional de empleadores, un empleador o un grupo de empleadores, y una asociación sindical de trabajadores con personería gremial, se rigen por las disposiciones de dicha ley.

En lo que respecta a la forma jurídica de MAN-SER S.R.L. está regulado por la ley 19.550 de sociedades comerciales, ya que dicha empresa es una sociedad de responsabilidad limitada –S.R.L.-

Por otro lado, MAN-SER S.R.L. logró su certificación internacional ISO 9001, la cual implica garantía de calidad y proceso productivo y un sistema de gestión. En ningún caso existe un proceso de toma de decisión preestablecido, pero sí se encuentran procedimientos definidos para el manejo de cada área, a partir de dicha certificación, que sirven de guía y a la vez evitan la generación de conflictos.

Del mismo modo, y en base a la norma ISO 19011 (*directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*), la empresa capacita dos de sus miembros del área de calidad a través de cursos de formación dictados en base a dicha norma.

Así también, las normas ISO 9000 especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión de calidad que asegure que los productos satisfagan los requerimientos especificados.

Por último, la empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes.

### *Análisis PORTER*

#### *Poder de negociación de los clientes o compradores*

MAN-SER S.R.L. ofrece a sus clientes productos de elaboración propia, la empresa maneja a sus principales clientes de manera personalizada, manteniendo con ellos una relación estrecha. En lo que respecta a la venta, los clientes tienen una asistencia personalizada en la planta, como también, a través del intercambio de correos electrónicos o por vía telefónica.

Pongo de resalto, que en este tipo de industrias la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos, con lo cual se orientan a optimizar la calidad de los productos, para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas.

Máxime, la empresa ha logrado convertirse en principal proveedor de importantes empresas como: AIT S.A quien demanda un 35% de la producción total; es único proveedor de algunos productos para firmas internacionales, como es el caso de Volkswagen S.A quien concentra el 30% de la producción total. Asimismo, Metalmecánica, Pertrak y Scania requieren un 20% y el restante 15% lo conforman clientes menores.

Puntualmente, en lo que respecta al poder de negociación de los clientes tiende a disminuir. Por un lado, porque realiza piezas exclusivas para estos, lo cual favorece a MAN-SER S.R.L. ya que son prácticamente nulos aquellos que puedan ofrecer la misma práctica.

Por otro lado, se prioriza la relación con los mismos a través de la calidad de sus productos y del servicio de post-venta que posee un grado de excelencia, que contribuye a la fidelización de sus clientes, logrado a través de los años.

#### *Poder de negociación de los proveedores o vendedores*

En lo que respecta a los proveedores, la relación con ellos es de excelencia. La misma está basada en la asistencia mutua y en la confianza.

Si bien, en caso de que se trate de insumos de consumo poco habitual, envían solicitudes de cotización a proveedores potenciales y selecciona la propuesta que le resulte más conveniente. Lo cierto es que posee proveedores permanentes desde hace muchos años, como lo son Alcenor S.R.L. y ExtrucSORA Argentina S.R.L (proveedores de tubos y planchuelas de

aluminio) y Sidersa S.A. (proveedor de chapa), los cuales satisfacen la calidad que MAN-SER S.R.L. necesita para producir sus productos.

Ello, sumado a la necesidad de adquirir materia prima muy específica, hace que el poder de negociación que poseen con sus proveedores sea bajo, ya que la calidad de un producto no depende únicamente de su fabricante, sino también de los distintos eslabones que forman parte de la cadena de valor, distinción que permite que MAN-SER S.R.L. sea una empresa líder dentro del rubro.

#### *Amenaza de aparición de nuevos competidores*

MAN-SER S.R.L. se encuentra establecida en el mercado y en una etapa de madurez, por lo que aumenta las barreras de ingreso y, en consecuencia, disminuye la amenaza de potenciales competidores, llegando está a ser muy baja.

Asimismo, es dable desatacar que esta es una empresa de más de 27 años de trayectoria, con una amplia cartera de productos, los cuales se destacan por su concordancia precio/calidad y que, además, apuesta constantemente a la incorporación de nuevas tecnologías con el fin de innovar. Todo ello, sumado a que ofrece productos especializados y no de consumo masivo, es difícil imitar por nuevos competidores.

#### *Amenaza de ingreso de producto sustitutivo*

Los productos sustitutos podrían surgir por innovación tecnológica de la competencia, pero esto es difícil ya que esta debería contar de base con un sistema de producción que pueda lograrlo, lo cual conllevaría altos costos, sumado a la publicidad de dichos productos, como así también, lograr crear lealtad del consumidor para con ellos.

Los productos que realiza MAN-SER S.R.L. son de manera personalizada, son piezas muy específicas y a medida, siguiendo las indicaciones propias de cada cliente, lo cual hace que sea prácticamente nulo, o muy difícil, que otra empresa fabrique exactamente lo mismo. Primordialmente por el cambio de un producto certificado con garantía frente a uno recién lanzado al mercado

#### *Rivalidad entre competidores*

Se compite por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando lograr diferenciarse en cuanto a lo que es calidad del producto, ergo, la competitividad se da en el precio-calidad de los productos ofrecidos por la empresa.

En ese sentido, la rivalidad que existe es baja debido a que el precio en que comercializan sus productos es mucho menor que los de la competencia.

Los principales competidores de MAN-SER S.R.L. son: Transfil S.R.L (Extractores de viruta y cintas de transporte), Eisaire S.R.L (Máquinas lavadoras), Empremet S.R.L (Corte por plasma), Plegado y punzonada (hay varios talleres más pequeños), y Protectores de bancada (MAN-SER S.R.L. es proveedor único, no hay competencia).

### *Análisis FODA*

Tabla 1. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empresa MAN-SER S.R.L.

<b><i>Fortalezas</i></b>	<b><i>Oportunidades</i></b>
- Certificación de las normas ISO 9001	- Posibilidad de exportación de productos
- Madurez y buena reputación en el mercado	- Utilización de recursos renovables o eco-amigables
- Inversión en tecnología e innovación	- Desarrollo de líderes
- Calidad en los productos	- Mejorar la comunicación interna
-Excelente relación con proveedores y clientes	
- Bajo nivel de rotación del personal	
<b><i>Debilidades</i></b>	<b><i>Amenazas</i></b>
- Sobrecarga de tareas del personal jerárquico debido a la falta de delegación	- Creciente inflación
- Toma de decisiones centralizada en los directivos	- Inestabilidad económica
- Falta de confianza en los mandos medios	- Suba de impuestos
- Demoras en los plazos de entregas de los productos	- Atraso cambiario
- Falta de digitalización en los procesos y documentos	
- No se evidencian acciones de comunicación	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado a la empresa MAN-SER S.R.L, desde un punto de vista profesional, se observa que es una empresa familiar que ha conseguido superar fuertes crisis y adaptarse al entorno cambiante que presenta nuestro país, como ser la inestabilidad económica, la suba de impuestos constante y la creciente inflación, entre otras. Ello, ha sido posible debido a altos niveles de exigencia y grandes inversiones en tecnología e innovación. Esto, sumado a la calidad de sus productos, la excelente relación que posee tanto con proveedores y clientes, la certificación de las normas ISO 9001, ha hecho que MAN-SER S.R.L actualmente se encuentre en un estado de madurez y posea una excelente reputación en el mercado, manteniéndose como una empresa líder en su rubro.

La empresa cuenta con una estructura organizacional definida por áreas funcionales, pero en la práctica esta estructura no es respetada, ya que la toma de decisiones se encuentra centralizada en los directivos. Ello, se clarifica en la falta de confianza para delegar responsabilidades por parte de los dueños de la empresa lo cual genera sobrecargas de tareas en algunos sectores, principalmente en los operativos; lo cual denota una evidente falta de confianza en los mandos medios y una deficiente comunicación interna, siendo esta limitada y deficiente. Es necesario la implementación de nuevas vías de transmisión de comunicación que faciliten y agilicen el flujo de información a los equipos de trabajo en todas las direcciones.

Por otro lado, si bien existe un área de RR.HH. que se encarga de tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones, el proceso de selección es llevado a cabo a través de una consultora externa, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado de área. Siendo estos muy importantes para la organización, ya que son el nexo entre la Dirección (estrategia corporativa) y el área producción (estrategia operativa). Estos puestos requieren de conocimiento y competencias específicas relacionadas con el manejo de personal, trabajo en equipo, comunicación eficiente y, por sobre todo, un liderazgo que permita llevar a la empresa a cumplir sus metas.

El objetivo principal es mantener a los colaboradores alineados y comprometidos con las aspiraciones, causas y discursos de la organización; de esa manera, se establecen y estimulan conductas que se conectan con aquello que manifiesta la empresa. Hacer énfasis en el desarrollo de la comunicación y el liderazgo es clave para que toda administración moderna incorpore y aplique, y así obtener un buen funcionamiento y una mejora continua; fundamental para mejorar la productividad y los resultados de una empresa, y lo más importante fomentar un buen ambiente y clima laboral.

## Marco Teórico

En el presente apartado se abordan las temáticas de *recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital* y la formación del *liderazgo coach*, como elementos críticos y de aplicación analítica. A continuación, se amplían los términos mencionados como destacados para clarificar su pertinencia.

### *Recursos humanos*

Chiavenato (2006) expresa que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal; en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En ese orden de ideas, Rubio (2016) detalla que va mucho más allá de los aspectos meramente comerciales, se concibe para diseñar estrategias que permitan la implicación de los diferentes participantes de la empresa. Se abre a mejorar la relación entre los diferentes contextos en que la misma se encuentra y se interesa por los factores que inciden decisivamente en su devenir. Por ello, toma especial relevancia la gestión de sus recursos. Es decir, se ponen en primer plano, en línea con los objetivos empresariales, todos aquellos programas de recursos humanos, como el de motivación, compromiso, comunicación, clima y cultura organizativa, participación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

### *Comunicación Interna*

Ritter (2008) expone que la comunicación en las organizaciones interviene en la interacción entre partes, permitiendo lograr el crecimiento y desarrollo de estas. En otras palabras, la comunicación organizacional se entiende como el intercambio de ideas, información y sentimientos entre los distintos participes de la organización. Ello así, cada parte toma una postura, se logran compromisos, se delegan funciones y los miembros se sienten parte del objetivo final. Si una organización no está organizada o no tiene una estrategia de comunicación interna, se ve reflejada en la lentitud de los procesos, que trae aparejado no lograr cumplir los objetivos internos de la misma. En resumen, saber utilizar eficientemente esta herramienta permitirá el éxito en la gestión.

Asimismo, Capriotti (1998) define a la comunicación interna como un intercambio de información entre niveles organizativos. Conjuntamente, señala que para lograr un adecuado funcionamiento de la comunicación interna, es clave permitir la participación de los empleados. Para ello, se debe partir de tres (3) premisas básicas: tener confianza en los directivos, capacidad para tomar decisiones y confianza en que sus opiniones son escuchadas.

Por otro lado, Tessi (2012) realiza un aporte relevante dado que enumera las siete (7) premisas de la comunicación interna, ya que se ha demostrado a través de la experiencia que una lista de prioridades colabora a mantener el equilibrio entre los objetivos importantes y las necesidades urgentes de comunicación interna. Estas son: escuchar primero, capitalizar las quejas de los colaboradores, ordenar la emisión de mensajes, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir logros, y realizar un cuadro de resultados.

En otro orden de ideas, Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009) clasifican a la comunicación interna según como se relacionan con los canales de comunicación. Así, los discrepa entre tradicionales y tecnológicos, ello, de acuerdo al soporte que utilicen: papel o verbal para los primeros y soporte digital para los segundos. La ventaja principal de estos últimos es la bidireccionalidad.

Brandolini et al. (2009) concluyen que lo hace posible la implicancia del personal en los logros objetivos justamente es la comunicación, para de esta manera, optimizar la productividad, favorecer los cambios de actitud y armonizar las acciones que plantea la empresa.

### *Comunicación digital*

Las nuevas tecnologías proporcionan a las empresas una de las cosas más demandadas: conexión con las personas y personalización (Pintado Blanco y Sánchez Herrera, 2017).

Por su lado, Formanchuk (2010) explica que la comunicación interna se transforma y la tecnología juega un rol central. La comunicación interna digital significa que la compañía debe facilitar a sus empleados el acceso a la información, aquella que antes sólo estaba disponible para un grupo exclusivo. Reducir la desigualdad entre los que pueden producir contenido y los que sólo están autorizados para leerlo y aceptarlo (entre los emisores y receptores).

El autor menciona que, se propone una nueva modalidad comunicativa que habilite a todos los integrantes a tener un rol activo en la misma, a ser consumidores y productores de dicha información. La organización debe implementar herramientas facilitadoras en este

sentido, lo cual se obtiene mediante plataformas analógicas y digitales sencillas y accesibles. (Formanchuk, 2010).

Por otro lado, Cruz Lablanca (2014) expone que la comunicación 2.0 en la empresa supone mucho más que la transmisión de información de jefes a subordinados o una herramienta para resolver conflictos, debe ser una responsabilidad asumida por todos los miembros de la organización (directivos, mandos medios, empleados, operarios, etc).

### *Liderazgo coach*

Anzorena (2019) señala que el liderazgo coach proviene de la elección de los mismos trabajadores, donde evalúan la capacidad, la integridad y los logros para la elección de su líder, que, si bien no ejerce un poder formal, posee gran influencia sobre los miembros del equipo. Esta función de liderazgo implica generar ámbitos laborales que posibiliten potenciar a los trabajadores en su desarrollo profesional y personal. Todo ello, en contraposición del liderazgo tradicional el cual está basado en el poder de mando.

Por otro lado, para Hawkins (2012) el liderazgo transformador es el proceso de involucramiento colectivo, el compromiso y la participación de los grupos de interés dirigidos a un cambio radical donde se compartan valores, esfuerzo y una misma visión.

En el mismo orden de ideas, Abarca (2012), detalla que la principal virtud de un buen líder coach es la capacidad que surge de este para fusionar el liderazgo con el coaching. Allí, el coach busca utilizar el estilo de mando que mejor se adecue a la instancia en la que se encuentra. Justamente, se pretende que el líder forje, tanto para él como para su grupo de trabajo, las condiciones necesarias para lograr un significativo crecimiento personal y profesional.

Por todo lo expuesto, se deja de manifiesto la estrecha relación que existe entre los conceptos de comunicación interna, comunicación digital y líderes coach con el objetivo de alcanzar una efectiva gestión organizacional. Máxime, se ratifica que la comunicación interna es uno de los pilares de la planificación empresarial, donde a partir de allí, junto a la comunicación digital, se construye el sentido de pertenencia y colaboración de sus miembros, y es a través del liderazgo coach, que se logra viabilizar dicha comunicación y llevarla a la práctica, principalmente, en lo que respecta a potenciar las habilidades del equipo y su representatividad, asumiendo dicho reto para que la organización de la empresa sea un éxito.

## Diagnóstico y discusión

En base al análisis de situación realizado a la empresa MAN-SER S.R.L. se detectan como una de las problemáticas principales la ausencia de un plan de comunicación interna (CI) organizacional. La empresa decidió gestionar la comunicación interna mediante un proceso de certificación de normas de calidad (ISO 9001) la cual obliga la creación de registros y formularios en cada área para establecer un orden en los procesos.

Consecuentemente, al no ocupar un eje central la comunicación interna, se desprende que la comunicación digital es nula. Esta no se encuentra implementada en ningún sitio, ergo, no existe el intercambio de información y/o conocimiento a través de algún medio online o digital, el cual es enriquecedor tanto para el empleador como para el personal. Justamente, además de ser un proceso muy sencillo, permitiría comunicarse en forma inmediata con el empleado eliminando la necesidad de interacciones cara a cara que consumen mucho tiempo y en ocasiones severos gastos recurrentes.

MAN-SER S.R.L. no posee métodos formales que permitan que los empleados se sientan partícipes en la construcción de la cultura corporativa, en la participación de la transmisión de la misión, visión y valores de la empresa, por mencionar alguna de ellas. De hecho, la motivación del personal se trabaja apelando a las acciones tales como capacitación, evaluación de desempeño y premios grupales. No se indaga sobre las necesidades específicas que tiene cada colaborador para poder motivarlo de la manera correcta.

Esto último, se ve reflejado en que el rol de los trabajadores es netamente pasivo debido a que la totalidad de las decisiones son tomadas por los hermanos Mansilla, quienes además de ocupar la dirección son los responsables de todas las áreas estratégicas.

Conforme a ello, el estilo de liderazgo que presenta es formal y directivo, ya que el estilo de conducción ejercido por el gerente general de MAN-SER S.R.L. presenta dificultad para delegar tareas, lo cual genera sobrecarga de tareas/actividades en los dueños de la empresa y cuellos de botella en ciertas zonas de la producción, que luego resultan en entregas retrasadas o de productos defectuosos.

Por otro lado, se puede observar que los mandos medios no cuentan con las competencias en liderazgo *coach* requeridas para gestionar eficientemente sus equipos, y de esta manera poder aprovechar el máximo potencial de cada una de ellas. Esto se debe a que la

empresa posee dificultades para reclutar personal talentoso que dispongan de las competencias necesarias para desempeñarse en dicho rol.

Debido a todo lo detallado anteriormente, es que se considera de vital importancia trabajar sobre las problemáticas mencionadas, con el fin de no solo de seguir manteniendo a MAN-SER S.R.L. competitiva en el mercado, si no también, de aumentar la producción de la misma, optimizando los procesos de comunicación organizacional y digital para de esta manera adquirir una mejor gestión del capital humano.

Se considera esencial pensar a la comunicación interna como un espacio de interacción entre los colaboradores, en donde se les permita compartir sus ideas, expresar sus sentimientos y no solo se limite a ser un medio para transmitir ordenes de trabajo.

Siendo este último el factor más importante de la organización, es transcendental contar -para el crecimiento organizacional- con la formación de mandos medios en liderazgo *coach*. La clave es lograr empoderarlos y permitirles que puedan moldear y potenciar a sus equipos de trabajo a través del compromiso, la motivación y el ejemplo, con el fin de alcanzar los objetivos y planes estratégicos ideados.

Es esencial poner al colaborador como eje central de la organización, atendiendo a sus necesidades, ejerciendo un liderazgo que le permita lograr la confianza necesaria para ejecutar su labor y oriente su aprendizaje para el logro de los objetivos propuestos por los líderes, permitiendo alinear los objetivos personales con los estratégicos y así lograr el éxito empresarial.

Es por ello, que resulta fundamental desarrollar un plan efectivo de comunicación interna, el cual debe ser provisto de implementación tecnológica, y en donde exista un diálogo de carácter multidisciplinar, permitiendo una gestión efectiva de los mandos medios, estableciendo metas alcanzables a corto y mediano plazo; y en paralelo, apostar a la formación de líderes *coach* para que estos trasmitan de manera eficaz y eficiente la cultura empresarial, potenciando y enriqueciendo el desarrollo de las destrezas laborales de cada una de las personas que trabajan en la empresa, descomprimiendo el trabajo de los mandos superiores. Esto, permitirá a MAN-SER S.R.L. dar un salto cualitativo y productivo significativo.

Por último, es requisito de norma que elaboren la actualización en su política porque contribuirá a mejorar a la organización en su contexto interno, con su contexto externo; e incrementará sus ganancias netas en un 9%.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar un plan de comunicación interna, acorde a la situación actual que presenta la empresa MAN-SER S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba, en la Calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, junto a la formación de líderes coach, colaborando en este proceso, con un analista de recursos humanos y a través del uso de canales digitales 2.0., con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y de esa forma aumentar la ganancia/productividad neta de la empresa en un 9% en un año.

### *Objetivos específicos*

1. Realizar la búsqueda, selección e incorporación de un responsable de RRHH, quien será el soporte de las tareas y responsabilidades correspondientes al área en cuestión.
2. Implementar/incorporar el uso de canales digitales 2.0 a través de la creación de un mail institucional, de acceso en conjunto a una intranet corporativa y carteras digitales en donde se visualicen las novedades relevantes de modo que se pueda interactuar en todos los niveles organizacionales como también que se convierta en un medio de interacción con clientes y proveedores.
3. Incorporar el Sistema Bejerman, para permitir una comunicación eficiente, completa, en tiempo real y al alcance de todos los gerentes y mandos medios de la empresa.
4. Capacitar a los directivos y mandos medios en el liderazgo coach, para brindarles las herramientas de comunicación necesarias para gestionar y liderar sus equipos de trabajo.

### *Alcance*

El plan de implementación que a continuación se desarrolla se realizará en la empresa MAN-SER S.R.L, ubicada en el barrio San Pedro de Nolasco de la ciudad de Córdoba; estas acciones presentan un enfoque en la Gestión de Recursos Humanos orientado a la comunicación interna de la empresa, comunicación digital y a la formación coach de sus líderes y mandos medios.

La misma se desarrollará a partir del mes de agosto del 2022 con un plazo previsto de (6) meses continuos.

## *Acciones*

### *1- Incorporación de Analista de RRHH*

La primera gestión a realizar será solicitar a la consultora que actualmente trabaja con la empresa, la búsqueda de un candidato para ser incorporado en el puesto de Analista de Recursos Humanos.

Con esta acción se pretende que el analista acompañe y sea colaborador en la implementación de esta propuesta de comunicación interna y formación de líderes coach, además será el encargado de llevar a cabo, las tareas y responsabilidades relacionadas a su área. Dicha consultora realizará el reclutamiento de candidatos según perfil y descriptivo de puesto que se proporciona (Anexo I).

La responsable del área de Recursos Humanos, la Sra. Melina Mansilla, realizará las entrevistas correspondientes y seleccionará el candidato más idóneo para el puesto; todo ello será ejecutado en un lapso de (4) semanas, durante todo el mes de agosto del corriente año.

Una vez elegido el candidato, se va a realizar un contrato de trabajo a plazo fijo o determinado por el término de (5) meses, de modo que se dará inicio a partir del día 01/09/2022 hasta el 31/01/2023, y (30) días antes el empleador notificará el preaviso de la extinción del contrato respecto de la expiración del plazo convenido, de modo que no se generen gastos por indemnización.

Los recursos involucrados para llevar a cabo esta acción en los aspectos financieros consideran el sueldo base promedio del analista de RRHH es de \$ 101.196.- (Glassdoor, 2022), generando un costo mensual a la empresa de \$ 128.721,31.- (presupuesto en Anexo II) lo que da como resultado en 5 meses –periodo de implementación de este plan- de \$ 643.606,55.

Asimismo, el empleador deberá abonar los honorarios de la consultora externa por la contratación del analista de \$ 122.972,68.- que equivale al sueldo que cobrará el analista más el IVA (21%), y por último, el costo de los honorarios profesionales de la persona que diseña la propuesta de \$ 80.000.

Ello así, toda esta acción tendrá un costo total de implementación de \$ 846.579,23.-

## *2- Incorporación de canales digitales 2.0*

Debido a que las organizaciones son cada vez más complejas, se torna preciso utilizar distintos canales de comunicación, de modo tal, que la información circule en todas las direcciones dentro de la estructura organizativa. Por este motivo se proponen las siguientes herramientas para gestionar la comunicación interna.

- Correo Electrónico institucional:

Este tiene una importancia significativa y hasta determinante, para que un cliente o cliente potencial deposite su confianza en la empresa, es por esto que se plantea la necesidad de que cada uno de los empleados cuente con un usuario propio (xxxx@manser.com.ar) para el intercambio de mensajes y solicitudes, o respuestas a pedidos de distinta índole laboral. Contar con las herramientas necesarias para proyectar la imagen de dicha empresa, hace de carácter imprescindible contar con un correo electrónico corporativo.

- Intranet corporativa:

El propósito que se persigue es mantener conectados e informados a todos los integrantes de la organización y en todos los niveles, automatizar y gestionar las tareas y procesos internos de tal modo que la información y documentación se encuentre almacenada y pueda ser compartida entre todos los sectores, pudiendo acceder a ella de manera fácil y rápida desde cualquier dispositivo. Esto contribuye a eliminar las barreras en las estructuras de mayor jerarquía, enriqueciendo la comunicación y facilitando el trabajo colaborativo. Además, cuenta con un calendario de eventos y reuniones de índole laboral o social, a realizarse in situ o en un lugar a definir, como así también un sistema para la administración de los RRHH, que permite trabajar con las ausencias, licencias, permisos y viáticos, recibos de sueldos, horarios de entradas y salidas, inscripción a cursos de capacitación, entre otras funciones.

El analista de RRHH será el responsable de monitorear y controlar la utilización de dicha herramienta por parte de los integrantes de la empresa y la funcionalidad de la misma, para que se cumpla con el objetivo de mejorar la comunicación interna en la organización.

- Cartelera digital:

Esta es una herramienta por medio de la cual se publica información relevante para el personal, proveedores y clientes que visiten la empresa, de manera inmediata y ágil. Comunica

información relacionada con contenidos institucionales y de interés general; y está alineada a la actualización de la Intranet Corporativa.

Los costos asociados al plan de implementación son la contratación de un ingeniero en sistemas que realice el diseño y puesta en marcha del correo electrónico empresarial, la intranet corporativa y las carteleras digitales; quien realizará esta actividad únicamente asociada al proyecto de comunicación por el lapso de 3 meses siendo el sueldo promedio \$ 177.503 (Glassdoor, 2022), la compra de 4 TV Led de 40" Full HD por un valor de \$ 48.999 (Megatone, 2022) y el software de gestión de la cartelera que tiene un valor de \$ 100.000.

Además, se requiere contratar un administrador de redes para que capacite al personal en el uso de la intranet, siendo los honorarios por (20) horas de trabajo \$ 60.000

Los recursos involucrados para llevar a cabo esta acción serán respecto de los materiales la disponibilidad de una computadora o notebook laboral con conexión a internet, y en cuanto a lo financiero, el costo de contratación del ingeniero en sistemas, del administrador de redes y del software de gestión.

### *3- Incorporación del sistema Begerman*

Contar con este sistema resulta útil para planificar, desarrollar, registrar y controlar la gestión de Recursos Humanos con una visión estratégica, de manera que se reduzcan los costos administrativos, agilizando el acceso a la información y manteniendo la información sensible segura, además de mejorar la capacidad de control y eliminando la pérdida de información.

Entre sus funciones se encuentran la liquidación y pago de haberes, administración de personal, desarrollo de personal, autogestión del empleado, reporting y business intelligence, y servidor virtual, entre otras. La misma será llevada a cabo durante el mes de septiembre y octubre del corriente año por el ingeniero de sistemas que se contrata para realizar las acciones anteriormente mencionadas.

Los recursos involucrados para lograr esta acción serán desde en cuanto a los materiales disponer de una PC o notebook laboral con conexión a internet, y en cuanto a lo financiero, el costo del software.

### *4- Capacitación en liderazgo*

Esta capacitación surge de la necesidad de incorporar una modalidad de gestión basada en el liderazgo *coach*. El público destinatario son los directivos, gerentes y responsables de área, con el objetivo de otorgarle mayor importancia a los procesos relacionados con la organización, asumir nuevos desafíos, poder aplicar nuevas técnicas y procedimientos permitiendo revalorizar el concepto de aprendizaje transformacional y organizacional.

La capacitación estará a cargo de Axon Training ([www.axontraining.com](http://www.axontraining.com)) que realizará un abordaje de índole teórico-práctico. La estructura de los cursos estará basada en la Técnica de Taller y de Enseñanza Multimedia, haciendo uso de recursos tales como el uso de videos, casos de calidad, técnicas de role-playing, actividades corporales, juegos prácticos y clases teóricas a cargo de profesionales de gran experiencia. La metodología de sus cursos se diferencia en el mercado por la activa participación de los asistentes, lo cual consolida y favorece el proceso de aprendizaje. El contenido del curso se encuentra detallado en el anexo III.

El dictado de esta capacitación se desarrollará a lo largo de (3) meses, siendo de un encuentro por semana, de (2) hs. cada uno y en la cual se trabajará un módulo. Es decir, una sumatoria de (8) encuentros, llevado a cabo en el auditorio de manera presencial, dentro de la jornada laboral. El costo de la misma tiene un valor de \$ 120.000 y se hará entrega de un manual en formato digital a cada participante con la información teórica del curso, y para el sector de RR. HH. se hará entrega de un informe Post Capacitación, con los emergentes que los instructores detecten durante las actividades. Cabe destacar que en todos los cursos se realizan encuestas de satisfacción, y también se podrá disponer de las grabaciones de cada encuentro para reforzar conceptos en otro momento. El contenido de la encuesta de la capacitación se encuentra detallado en el anexo IV.

Esta implementación a mediano plazo, permitirá a los integrantes poder trabajar y adquirir habilidades, competencias, adaptación, poder de negociación principalmente para el trabajo en equipo, como así también poder generar una comunicación efectiva.

Lo que se espera lograr a través del liderazgo *coach*, es que el líder capacite a sus colaboradores, facilitando el aprendizaje y motivándolos a alcanzar las metas de la organización. Esto será de gran ayuda para sus colaboradores, ya que podrán descubrir sus potenciales y habilidades y ver las situaciones con mayor claridad, pudiendo ser resolutivos frente a las diferentes situaciones que se presentan en el día a día.

La evaluación del impacto de dicha actividad estará a cargo de los responsables de la empresa que se contrató para dictarla, quienes al finalizar darán un informe con títulos de finalizado.

Los recursos involucrados para llevar a cabo esta acción serán de tres tipos, físicos, materiales y humanos. Los recursos físicos estarán conformados por una sala de reuniones (auditorio), con disponibilidad de cañón y pantalla de proyección. En cuanto a los recursos materiales será necesario disponer de una computadora o notebook laboral con conexión a internet, hojas y bolígrafos. Los recursos humanos estarán conformados por gerentes, medios mandos, personal de RRHH y de manera externa el coach certificado. Finalmente, los recursos financieros requerirán de la contratación de coach certificado por un costo de \$ 36.203,92 (honorarios sugeridos de la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional), - más gastos de la capacitación \$ 120.000.-

#### *Medición de la Propuesta*

A fin de exponer el tiempo previsto para la realización del plan de implementación, se presenta a continuación el diagrama de Gantt en el que puede observarse el comienzo de la propuesta a partir de la primera semana del mes de agosto del corriente siendo su finalización, la última semana del mes de enero del 2023.

#### *Evaluación del impacto de la implementación*

Tabla 2. *Diagrama de Gantt MAN-SER S.R.L*



Tabla 4. *Costo Económico de la propuesta*

MAN-SER S.R.L		
Acción	Concepto	Monto
Incorporación de Analista de RRHH	Honorarios Consultora y Propuesta	\$ 202.972,68
Incorporación de Analista de RRHH	Honorarios Analista de RRHH	\$ 643.606,55
Canales Digitales 2.0	Honorarios Ing. en Sistemas	\$ 177.503,00
Canales Digitales 2.0	TV Led de 40" Full HD (x4)	\$ 195.996,00
Canales Digitales 2.0	Software	\$ 100.000,00
Canales Digitales 2.0	Administrador de redes	\$ 60.000,00
Incorporación Sistema Begerman	Software	\$ 150.000,00
Capacitación en liderazgo <i>coach</i>	Contratación coach certificado y capacitación	\$ 156.203,92
<b>Costo económico de la propuesta</b>		<b>\$ 1.686.282,15</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tomando los datos de la empresa MAN-SER S.R.L y los costos que conllevan dicha propuesta, se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{ROI} = \frac{\$ 4.825.342,01 - \$ 1.686.282,15}{\$ 1.686.282,15} \times 100$$

$$\text{ROI} = 186,15\%$$

El resultado arrojado en el ROI, refleja que la empresa en el lapso de seis meses, va a obtener un incremento de ganancias del 186,15 %, es decir, que por cada \$100 invertido ganará \$ 186,15. Por consiguiente, en función de estos resultados si resultaría rentable esta inversión.

Con la intención de medir el impacto que produce la implementación de esta propuesta en las personas dentro de la organización, el analista de RRHH será el encargado de realizar (2) encuestas de manera anónima, para luego analizar los resultados respecto de dicha capacitación y del clima laboral (ver anexos IV y V, modelos sugeridos). Esto permitirá conocer el grado de satisfacción y compromiso asumido por cada integrante de la organización y cómo impacta en la forma de trabajar en el día a día.

## Conclusión

La empresa MAN-SER S.R.L, posee amplia trayectoria en el rubro metalúrgico y es reconocida por sus productos y servicios, principalmente en la industria nacional. Con el paso de los años, ha logrado expandirse comercialmente y competir con empresas internacionales líderes.

Su consolidación guarda relación con la madurez en el mercado como así también con la impronta que la familia Mansilla, hoy en su segunda generación de dueños, ha logrado sostener y perpetuar mediante la conservación de lazos confiables y cercanos tanto con los clientes como con sus proveedores.

Si bien la compañía cuenta con sus procedimientos formalizados a raíz de la certificación de normas ISO 9001 y posee, una estructura organizacional claramente definida, descuidó la gestión de los Recursos Humanos en cuanto a los procedimientos formales para poder cumplir con los objetivos de la organización.

A lo largo de este reporte de caso se dilucidaron ciertas problemáticas relacionadas a una comunicación interna deficiente, que impactaba en una baja productividad, procesos no coordinados correctamente, demoras en las entregas, cuellos de botella en determinados sectores, información escasa, falta de coordinación entre áreas, entre otras.

Es por esto que se propone dar solución a lo planteado a través de la implementación de un plan de comunicación interna que permita mejorar el funcionamiento integral de toda la organización, acompañando dicho proceso con la figura de un analista de Recursos Humanos, quien además comenzará con la adecuada gestión del personal dentro de la empresa.

Por otra parte, se busca que los equipos de trabajos no se encuentren desorientados o desorbitados en cuanto al cumplimiento de los objetivos personales y laborales, para ello, se propone realizar una formación en liderazgo coach, para los directivos y mandos medios, que hoy tienen la importante tarea de conducir a sus colaboradores en la consecución de las metas de la organización.

Y, por último, la incorporación de herramientas digitales como la creación de una intranet, un mail institucional y carteleras digitales para una efectiva fluidez de la comunicación interna en los diferentes niveles de la organización, dejando de lado los métodos antiguos, tradicionales y obsoletos, generando mayor dinámica y rapidez en los procesos.

Para finalizar, lo que el presente reporte de caso pretende generar es un aporte mediante la exposición de la realidad de esta organización y las propuestas diseñadas específicamente para ella, las cuales se consideran además de idóneas, rentables debido a su retorno de inversión positivo.

Su contribución guarda relación con la adecuada identificación de su problemática y su plan de acción para abordarla, contemplando en sus acciones las actividades específicas, oportunas y sustentables. Las mismas permiten que la confianza y la cercanía se extiendan a las personas que la conforman, participando en su crecimiento y permitiendo alcanzar un incremento en su rentabilidad.

### *Recomendaciones*

Una vez concluida esta etapa, lo que se sugiere es, en primer lugar, la incorporación de un departamento de Recursos Humanos. Este deberá ser el encargado de organizar, gestionar y administrar a los colaboradores, realizar el reclutamiento y selección, colaborar en la formación y desarrollo profesional, llevar adelante evaluaciones de desempeño periódicas, gestionar y fomentar la comunicación interna, administrar las relaciones laborales, llevar a cabo las capacitaciones necesarias al personal, propiciar un buen clima laboral, entre otras.

En segundo lugar, y teniendo en cuenta que la empresa busca aumentar sus niveles de calidad y productividad, se recomienda la creación de un programa de reconocimientos y premios al personal, motivando así a la mejora continua de cada uno de sus colaboradores.

Y por último se recomienda como estrategia a largo plazo, desarrollar una política de marca empleadora, para lograr diferenciarse y posicionarse aún mejor en el mercado. Una marca de empleador sólida indica que los empleados están felices y comprometidos, lo que se traduce en una gran reputación. Esto ayudará a atraer nuevos clientes, reteniendo a los miembros del equipo existentes, lo que llevará a un crecimiento continuo.

## Referencias

- Abarca, N. (2012). *El Líder como Coach*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena.
- Admira (14 de enero de 2022). Nota de prensa 2-Red ADIMRA fortalecimiento de centros tecnológicos. Recuperado de <https://www.adimra.org.ar/noticias/3833-nota-de-prensa-2---red-adimra-fortalecimiento-de-centros-tecnológicos>
- Ámbito (6 de febrero 2022). Fuerte recuperación: la actividad metalúrgica creció en diciembre 12,2% interanual y 18,2% en el año. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/adimra/fuerte-recuperacion-la-actividad-metalurgica-crecio-diciembre-122-interanual-y-182-el-ano-n5366703>
- Anzorena, O. (2019). *Líder Coach*. Buenos Aires: Granica.
- Banco Santander, Trade Market (s.f.). (actualizado, marzo 2022). Argentina: Política y Economía. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Brandolini, A, González Frígoli, M y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para un plan exitoso*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Capriotti, P. (5 de marzo de 2022). Comunicación interna, *Blogspot de Paul Capriotti*. Recuperado de <http://plcapriotti.blogspot.com/2014/03/comunicacion-interna.html>
- Cruz Lablanca, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Recuperado de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP16417.pdf&area=E>
- Cruz Lablanca, I.D.L (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

González Turu, N. (14 de enero de 2016). ¿Es importante la comunicación interna en una empresa? *Revista Digital Info Plus*. Recuperado de <http://www.consultoraplus.com.ar/articulos/info-plus/ene2016/es-importante-la-comunicacin-interna-en-una-empresa>

Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos*. Buenos Aires: Granica

Iprofesional (s.f.). (04 de octubre de 2021). Moody's advierte que las empresas argentinas seguirán bajo "estrés": cuáles son los 3 factores que las afectarán. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/finanzas/349054-moodys-los-3-factores-que-afectan-a-las-empresas-argentinas>

Kofman, F. (2018). *La empresa consiente*. Recuperado de <https://pdfcoffee.com/la-empresa-consciente-fredy-kofman-cap-1-pdf-free.html>

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0. Un desafío cultural*. Buenos Aires: ediciones Formanchuk & asociados.

Kossacoff, S. y Canosa, T. (3 de marzo de 2022). Cómo será la actividad metalúrgica en el 2022. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022\\_0\\_58K4CgjWTH.html](https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022_0_58K4CgjWTH.html)

Londeix, N. (12 de febrero de 2022). La industria continúa su recuperación y el empleo del sector superó el nivel previo a la pandemia. *Telam digital*. Recuperado de [https://www.telam.com.ar/notas/202202/583414-industria-recuperacion-empleo-prepandemia.html#:~:text=El%20empleo%20en%20la%20industria%20metal%C3%BArgica%20se%20increment%C3%B3%20un%203,F%C3%A1bricas%20de%20Automotores%20\(Adefa\)](https://www.telam.com.ar/notas/202202/583414-industria-recuperacion-empleo-prepandemia.html#:~:text=El%20empleo%20en%20la%20industria%20metal%C3%BArgica%20se%20increment%C3%B3%20un%203,F%C3%A1bricas%20de%20Automotores%20(Adefa)).

MAN SER productos y servicios industriales. (2014). *NOSOTROS*. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Misiones Online (13 de febrero de 2022). La industria continúa su recuperación en Argentina y el empleo del sector superó el nivel previo a la pandemia. Recuperado de <https://misionesonline.net/2022/02/13/la-industria-continua-su-recuperacion-en-argentina/>

Página 12 (07 de febrero de 2022). La actividad metalúrgica crece con fuerza. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/400053-la-actividad-metalurgica-crece-con-fuerza>

Página oficial del Gobierno Nacional Argentino (6 de enero de 2022). El Gobierno aprobó la creación de 19 Unidades de Transformación Digital para aumentar la productividad de las PyMEs. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-aprobo-la-creacion-de-19-unidades-de-transformacion-digital-para-aumentar-la>

Parejas, S. (14 de diciembre de 2018). Fred Kofman, el coach argentino que asesora a Google y LinkedIn sobre liderazgo. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/clase/dixit/Fred-Kofman-el-coach-argentino-que-asesora-a-Google-y-LinkedIn-sobre-liderazgo-20181214-0008.html>

Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera, J. (2017). *Nuevas estrategias en comunicación estratégica* (4ta ed.). Madrid: ESIC

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

Schoroede, T. (18 de marzo de 2019). Minería y metalurgia: invirtiendo en la innovación para reducir los impactos ambientales y sociales. *Excellence Blog*. Recuperado de <https://blog.softexpert.com/es/mineria-metalurgia-inovacion/>

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Recuperado de [https://books.google.com.ar/books?id=ZZtfAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=in+autor:%22Manuel+Tessi%22&hl=es+419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=ZZtfAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=in+autor:%22Manuel+Tessi%22&hl=es+419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

## **Anexos**

### **Anexo I - Perfil de puesto de Analista de RRHH**

#### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

##### **Puesto: Analista de Recursos Humanos**

Para importante empresa metalúrgica nos encontramos en búsqueda de un Analista de Recursos Humanos. Su foco será administración de personal y gestión de consultas. Es importante residir en zonas aledañas al barrio San Pedro de Nolasco de la ciudad de Córdoba.

Nuestra búsqueda se orienta a graduados o estudiantes avanzados de carreras de Recursos Humanos, Relaciones Laborales o carreras afines, preferentemente con experiencia en tareas generalistas del área de administración de personal. Buscamos una persona dinámica, con excelente nivel de relaciones interpersonales, que muestre orientación al cliente y al logro de resultados.

##### **Requisitos:**

1. Educación mínima: Graduados o estudiantes avanzados de Recursos Humanos
2. Manejo de herramientas: software de gestión
3. Experiencia en puestos similares: mínima (1) año en puestos similares o en el área de RRHH
4. Competencias Requeridas: Planeación, Creatividad, Motivación, Establecimiento de Objetivos, Relaciones interpersonales, Administración del Tiempo, Facilidad de palabra, capacidad para el análisis

##### **Descripción de las tareas o responsabilidades del puesto:**

- Colaborar en las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, administración de remuneraciones, programas de capacitación y desarrollo del

- personal, a través del análisis de las necesidades y sugerencias de alternativas a problemas detectados, atendiendo las necesidades del cliente interno.
- Mantener actualizados los descriptivos de puestos.
- Gestionar programas de inducción y capacitación, encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño, clima laboral.
- Control de reloj biométrico, gestión de vacaciones y control de ausentismos.
- Actualización de documentación, legajos.

**Perfil de contratación:**

Edad: 25 a 45 años

Sexo: Indistinto

Zona de trabajo: Barrio San pedro de Nolasco, Córdoba.

Horario: Lunes a Viernes de 09 a 17 hs.

Anexo II – Presupuesto Analista de RR.HH



<b>PRESUPUESTO CONTRATO A PLAZO FIJO - ANALISTA DE RRHH</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Salario	30	\$ 101.196,00
<b>Total ingresos</b>		<b>\$ 101.196,00</b>
Desc. Jub. y O. soc		-\$ 17.203,32
<b>Total descuentos</b>		<b>-\$ 17.203,32</b>
CCSS	23,4	\$ 23.679,86
ART	3,8	\$ 3.845,45
<b>Total CCSS</b>		<b>\$ 27.525,31</b>
<b>Costo Neto</b>		<b>\$ 83.992,68</b>
<b>Costo Empresa</b>		<b>\$ 128.721,31</b>

### **Anexo III - Reunión con Recursos Humanos - Capacitación**

En primera instancia se realizará una reunión previa con RRHH, para informarles y ajustar el plan de capacitación que se abordará con las personas que asistan a la misma, y del mismo modo, se hará un relevamiento en esta reunión para conocer las expectativas de la empresa contratante. Esto permitirá ajustar aún más los contenidos y que sean partícipes de dicho proceso.

Nota: Esta reunión está Bonificada

Duración: 2 hs. máximo

Fecha de Inicio: a convenir

#### ***“Jornadas Eficientes de Liderazgo y Coaching”***

##### **Objetivos**

- Descubrir nuevas maneras de promover actitudes de Proactividad, Compromiso y Responsabilidades propias y de sus equipos de trabajo.
- Desarrollar habilidades interpersonales, orientadas a mejorar el liderazgo de los participantes.

##### **Contenido**

###### **Módulo I - Liderazgo**

- El liderazgo como posibilidad de Elección.
- El Compromiso con hacer que las cosas pasen, versus el compromiso con explicar los porqué no se logran los resultados en MAN-SER S.R.L
- Las interpretaciones que limitan nuestra capacidad de accionar.

###### **Módulo II - El Lenguaje**

- Los actos básicos del habla: declarar, afirmar, pedir, ofrecer, prometer, enjuiciar.
- La fundamentación de los juicios.
- El poder del lenguaje. Los límites internos.

- El juicio de la Confianza, y cómo impacta en la coordinación de acciones.

### **Módulo III - Trabajo en Equipo**

- Desarrollo de un equipo de trabajo en MAN-SER S.R.L.
- La integración y la generación de confianza.
- Los enemigos del trabajo en equipo. La individualidad y la cooperación.
- Formas de intervenir para potenciar la autoconfianza

### **Módulo IV - Inteligencia Emocional**

- La diferencia entre estados de ánimo y emociones.
- Los estados de ánimo básicos en los equipos de trabajo.
- Reconocer las propias emociones y su impacto en los demás.
- Desarrollo de actitudes asertivas, para mejorar la gestión de líder de MAN-SER S.R.L
- Formas de administrar las emociones. El cuerpo y la emoción.
- Diseño de estados de ánimo que posibiliten la concreción de resultados.

### **Módulo V - Pensar Afuera de la Zona de Confort**

- Funciones, Roles y Actitudes de los líderes de equipos.
- Como supervisar el rendimiento de los colaboradores.
- El proceso de Planeamiento.
- Definición de los objetivos. Cómo comunicarlos.
- Planificación de contingencias.
- Pasos para la resolución de problemas.
- Manejo de las prioridades.
- La toma de decisiones.

### **Módulo VI - Comunicación Efectiva**

- La relación. Cómo y dónde se constituye.
- La escucha comprometida. La escucha del background.
- El oír y el escuchar.
- Los tipos de escucha.

### **Módulo VII - Delegación y Seguimiento**

- El proceso de Delegación Efectivo.
- Cómo tratar al empleado de bajo rendimiento.
- Cómo realizar una entrevista de disciplina.
- Manejo de los conflictos.

### **Módulo VIII - Cómo formar un equipo de trabajo eficaz**

- Cómo construir un equipo desde cero.
- Cómo adaptar el estilo del Líder, para cada miembro de su equipo.
- Qué hacer cuando los equipos están desgastados.
- Cómo motivar a los miembros del equipo cuando entran en Resignación.
- Cómo fomentar la participación y el buen clima de trabajo.

**Anexo IV - Encuesta para medir el impacto de la capacitación**

<b>EVALUACION DE CAPACITACION</b>											
<p>¡Gracias por tu participación en esta capacitación! Por favor, llena la siguiente encuesta para que organicemos mejor el siguiente taller. Esta encuesta te llevará aproximadamente 10 minutos completarla y es totalmente anónima. Apreciamos tu participación.</p>											
<p><b>*1 En general, ¿Cómo describiría la capacitación?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">Excelente</td> <td style="width: 20%;">Muy bueno</td> <td style="width: 20%;">Bueno</td> <td style="width: 20%;">No tan bueno</td> <td style="width: 20%;">Nada bueno</td> </tr> </table>		Excelente	Muy bueno	Bueno	No tan bueno	Nada bueno					
Excelente	Muy bueno	Bueno	No tan bueno	Nada bueno							
<p><b>*2 ¿Qué le pareció el contenido utilizado en la capacitación?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> <td style="width: 10%;">6</td> <td style="width: 10%;">7</td> <td style="width: 10%;">8</td> <td style="width: 10%;">9</td> <td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<p><b>*3 ¿Había suficientes ayudas visuales/videos en cada presentación de la capacitación?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">Muy satisfecho</td> <td style="width: 20%;">Satisfecho</td> <td style="width: 20%;">Neutral</td> <td style="width: 20%;">Insatisfecho</td> <td style="width: 20%;">Muy insatisfecho</td> </tr> </table>		Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho					
Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho							
<p><b>*4 ¿Las técnicas de role-playing, actividades corporales y juegos prácticos fueron útiles al momento de relacionar con tus pares?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Muy útiles</td> <td style="width: 33%;">Útiles</td> <td style="width: 33%;">No tan útiles</td> </tr> </table> <p>En caso de que no hayan sido útiles puedes desarrollar los motivos: .....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		Muy útiles	Útiles	No tan útiles							
Muy útiles	Útiles	No tan útiles									
<p><b>*5 ¿El lenguaje utilizado en los materiales aportados fueron fácil de entender?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20%;">Muy fácil</td> <td style="width: 20%;">Fácil</td> <td style="width: 20%;">Algo fácil</td> <td style="width: 20%;">No tan fácil</td> <td style="width: 20%;">Nada fácil</td> </tr> </table>		Muy fácil	Fácil	Algo fácil	No tan fácil	Nada fácil					
Muy fácil	Fácil	Algo fácil	No tan fácil	Nada fácil							
<p><b>*6 ¿El programa de formación te proporciono una buena cantidad de aprendizajes prácticos y teóricos?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">Si</td> <td style="width: 33%;">No</td> <td style="width: 33%;">Prefiero no decir</td> </tr> </table>		Si	No	Prefiero no decir							
Si	No	Prefiero no decir									
<p><b>*7 ¿Se presentó el material en forma interesante?</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">Muy interesante</td> <td style="width: 25%;">Interesante</td> <td style="width: 25%;">Neutral</td> <td style="width: 25%;">No tan interesante</td> </tr> </table>		Muy interesante	Interesante	Neutral	No tan interesante						
Muy interesante	Interesante	Neutral	No tan interesante								
<p><b>*8 ¿Consideras que la capacitación te brindo herramientas para el desarrollo laboral?</b></p>											

Si	No
----	----

**En caso de que la respuesta sea NO, explica los motivos:** .....

.....

**\*9 Indica 3 cosas que más te beneficiaron de la capacitación:** .....

.....

.....

**\*10 Indica 3 cosas que consideres innecesarias en el programa de capacitación:** .....

.....

.....

**\*11 ¿Crees que la duración del programa fue lo suficientemente buena como para satisfacer tus expectativas de información?**

Si	No	Más o menos
----	----	-------------

**\*12 ¿Cómo calificarías la experiencia y habilidades de comunicación de tu capacitador?**

Excelente	Muy bueno	Bueno	No tan bueno	Nada bueno
-----------	-----------	-------	--------------	------------

**\*13 ¿El capacitador respondió tus consultas de manera oportuna y claras?**

Muy claros	Claros	Algo claro	No tan claro	Nada claro
------------	--------	------------	--------------	------------

**\*14 ¿Alcanzaste los objetivos generales de aprendizaje?**

Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	------------	---------	--------------	------------------

**\*15 ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la capacitación?** .....

.....

.....

.....

.....

Muchas gracias por tu colaboración. Tu opinión y recomendación son muy importantes para nosotros.



Anexo V - Encuesta para medir el clima laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL					
<p>El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la compañía y en la satisfacción de los empleados que la componen.</p> <p>Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.</p>					
<p>Marque con una cruz (X) según corresponda, teniendo en cuenta su opinión y/ o percepción, en base a su experiencia de trabajo luego de la implementación de las nuevas herramientas de comunicación. No existe respuesta correcta o incorrecta. Utilice los siguientes criterios de valoración:</p> <p><b>1. Siempre    2. Casi siempre    3. A veces    4. Casi nunca    5. Nunca</b></p>					
VARIABLES	VALORACION				
COLABORACIÓN	1	2	3	4	5
¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento?					
¿Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos?					
¿Cuando ingresé a MAN-SER S.R.L me sentí bienvenido/a?					
¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?					
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
¿Cuando ingresé en la Compañía recibí suficiente información sobre la misma?					
¿Al unirme a la Compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo?					
¿Los comunicados internos me proporcionan información útil?					
¿Tengo disponible información sobre la organización y la evolución de MAN-SER S.R.L.?					
¿La comunicación interna en MAN-SER S.R.L. es una actividad permanente y planificada?					

¿La publicación interna para el empleado me proporciona información útil?					
¿Conozco el Código Ético y de Conducta de MAN-SER S.R.L.?					
¿La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente?					
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿MAN-SER S.R.L. cumple las normas de Seguridad e Higiene en el trabajo de manera diferencial?					
¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mis tareas?					
¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, etc, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?					
<b>FORMACION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo?					
¿Los planes de formación de MAN-SER S.R.L. se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía?					
¿La capacitación es útil para desarrollar de mejor manera mi trabajo?					
<b>LIDERAZGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Mi responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de MAN-SER S.R.L.?					
¿Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño?					
¿Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento?					
¿Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?					
¿Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?					
¿Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?					
¿Mi responsable me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?					
¿Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe?					

¿Mi responsable hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual?					
<b>SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades?					
¿Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento?					
¿Cuento con la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia?					
¿Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas?					

Si lo desea puede agregar algún comentario:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Área a la que pertenece:

Puesto de trabajo que ocupa:

Antigüedad en la empresa:

Muchas gracias por tu colaboración. Tu opinión es muy importante para nosotros.

Gracias por formar parte de MAN-SER S.R.L. y ayudarnos a ser una mejor compañía.

