

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

**El caso MAN-SER: gestión de la comunicación interna y  
formación de líderes coach.**

Alumna: Esther Andrea Albano

DNI: 37.122.977

Legajo: VRHU04385

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tutora: Natalia Gambino

Córdoba, 2023

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado sobre la empresa MAN-SER, la cual se dedica a la actividad metalúrgica y se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba. Las diversas herramientas implementadas para su análisis, reflejaron los inconvenientes que presenta la organización relacionados a la comunicación interna, la delegación de funciones y falta de liderazgo efectivo. Ante esta situación de la empresa familiar, se propuso un plan de acción con el desarrollo de un plan de comunicación interna y la capacitación de los mandos medios en liderazgo efectivo, acompañado de la incorporación de herramientas tecnológicas en el área de Recursos Humanos de la empresa para mejorar la eficiencia en la gestión de personal, en la toma de decisiones y el desempeño de los colaboradores. Este plan estratégico con sus diferentes propuestas permitirá optimizar los recursos, fomentar relaciones de trabajo más eficaces, sostener la competitividad y mejorar la productividad en un 10%, por lo que se espera lograr una repercusión positiva en la rentabilidad de la organización y procesos más rápidos, ágiles y seguros.

*Palabras clave:* Comunicación interna, Liderazgo Coach, Capacitación.

## **Abstract**

The case report was made on the MAN-SER company, which is dedicated to metallurgical activity and is located in the province of Córdoba. The various tools implemented for its analysis, reflected the drawbacks that the organization presents related to internal communication, the delegation of functions and lack of effective leadership. Given this situation of the family business, an action plan was proposed with the development of an internal communication plan and the training of middle managers in effective leadership, accompanied by the incorporation of technological tools in the Human Resources area of the company, to improve efficiency in personnel management, decision-making and employee performance. This strategic plan with its different proposals will optimize resources, promote more effective work relationships, sustain competitiveness and improve productivity by 10%, so it is expected to achieve a positive impact on the profitability of the organization and faster, more agile and secure processes.

*Keywords:* Internal communication, Leadership coach, Training.

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de Situación.....	6
<i>Análisis de macrocontexto</i> .....	7
<i>Análisis de microcontexto</i> .....	10
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	11
Marco teórico .....	15
<i>Comunicación interna</i> .....	15
<i>Sistemas de información para RR.HH.</i> .....	15
<i>Liderazgo</i> .....	16
<i>Liderazgo coach</i> .....	17
Diagnóstico.....	18
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	18
Plan de Implementación .....	19
<i>Objetivo general</i> .....	19
<i>Objetivos específicos</i> .....	19
<i>Alcance</i> .....	19
<i>Acciones</i> .....	19
• <i>Desarrollar un plan de comunicación interna</i> .....	19
• <i>Incorporar ERP Software de SAP</i> .....	21
• <i>Capacitar a los mando medios</i> .....	21
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	22
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	23
Conclusión.....	25
<i>Recomendaciones</i> .....	26
Bibliografía.....	27
<i>Libros y publicaciones</i> .....	27
<i>Páginas web</i> .....	28
Anexos.....	30

## Introducción

MAN-SER SRL es una empresa dedicada a la industria metalúrgica, ubicada en la provincia de Córdoba, cuyos orígenes se remontan a principios de los años noventa. El fundador es Luis Mansilla, quién era empleado de una empresa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, y aprovecha la oportunidad cuando la compañía decide tercerizar parte de sus actividades, como los trabajos de soldaduras especiales.

En 1995, instala su propia planta y realiza trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas con la ayuda de un familiar. Posteriormente, adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora) lo que le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, convirtiéndose en empresa proveedora de importantes empresas automotrices y agroindustriales. Desde 2009, MAN-SER se encuentra a cargo de los dos hijos del fundador (Julián y Melina) quienes en 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior. De esta manera, cuenta con tres inmuebles intercomunicados, los cuales comprenden cuatro áreas: una de corte, plegado y punzonado de chapa; un área de mecanizado; una de trabajos especiales, y una de compensadores de producción seriada. Además, dos espacios destinados a oficinas: una administrativa y una de diseño.

No tiene sucursales y en la única sede trabajan 30 empleados. Es valioso mencionar que desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Así, ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Al ser una empresa familiar, los dueños ocupan diversos puestos como la gerencia (uno de los hijos del fundador) y el directorio (integrado por la esposa del fundador y sus tres hijos), pero también son responsables del área de Ventas, Compras, Recursos Humanos, entre otras funciones. El liderazgo es formal, ya que es el gerente quien se ocupa de seguir los planes y cumplir los objetivos organizacionales, y el jefe de producción, es quien delimita las tareas y funciones, y se encarga de cumplir con las metas de esa área.

Las falencias que afectan al correcto desempeño de MAN-SER se deben a la ausencia de un plan de comunicación interna, sumado a la falta de participación del personal en la toma de decisiones, a una gestión de liderazgo inadecuada, y a la escasa delegación de tareas y responsabilidades. A nivel operativo, gran parte de las comunicaciones e informaciones que circulan en la organización se refieren a cuestiones operativas más que estratégicas. En este

sentido, se ha comprobado que MAN-SER, principalmente, no dispone de canales de comunicación eficaces. A su vez, no cuenta con líderes capacitados para fomentar el trabajo en equipo y motivar a los empleados, lo que repercute en el proceso de producción y en una manifiesta concentración de decisiones en el gerente.

Todas las empresas tienen canales de comunicación formales e informales. Un canal es formal cuando se trata de un medio institucionalizado, por donde circula el flujo de información relativo al trabajo y tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. En cambio, un canal es informal cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado, por ejemplo, la comunicación persona a persona. Ambas son de carácter multidireccional, pudiendo ser ascendente (los empleados se comunican con sus superiores reportando las novedades o problemas y avances de sus tareas), descendente (utilizada para impartir directrices a los empleados) y horizontal (entre personas del mismo nivel jerárquico) (Ritter, 2008).

Ritter (2008) describe que bajo el manto de "problemas de comunicación organizacional" frecuentemente se esconden otros problemas que tienen que ver con el estilo de conducción. "Una de las responsabilidades primarias de los gerentes es la de conducir a sus empleados, y la conducción básicamente es comunicación" (p. 10). Es así que menciona la necesidad de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de los propios integrantes de la organización, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, y de contar con el personal como recurso estratégico.

El coaching es una relación entre líder y subordinado. Se basa en un vínculo que impulsa talento, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador impulsa al aprendiz para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño. Además, el autor sostiene que las personas deben desarrollar competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios, y establece el desarrollo del liderazgo en las organizaciones como una de las prioridades (Chiavenato, 2011).

A continuación, se presentan algunos antecedentes relacionados con la temática. En primer lugar, Alunni y Llambías (2018) exploraron la experiencia a la que se enfrentaron numerosas empresas en Argentina frente a la transformación digital. Mediante un análisis cualitativo, efectuaron entrevistas en profundidad a informantes claves que decidieron y/o lideraron el proceso de cambio en distintas industrias. Si bien los procesos implementados fueron diferentes, observaron que la comunicación, capacitación, alineación y liderazgo son

pilares necesarios para afrontar el cambio. En todos los casos encontraron una gran coincidencia en cuanto a que el camino de la transformación digital recién comienza porque los negocios necesitan reinventarse y acompañar los cambios y nuevas demandas de los usuarios.

En segundo lugar, a través de una metodología exploratoria cualitativa, Ghiglione (2020) analizó las características particulares vinculadas a las deficiencias en la ejecución de las estrategias corporativas y planteó una revisión bibliográfica de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral en Argentina. En su trabajo afirma que fracasan empresas que tienen potencial de desarrollo debido a la comunicación y evaluación de la gestión. Para ello, propone esa herramienta porque permite mejorar la comunicación hacia el personal respecto del cumplimiento de sus objetivos, redefinir la estrategia en función de la evaluación de los resultados, incrementar la utilidad del cliente y mejorar el proceso de toma de decisiones.

En tercer lugar, Dragone (2020) indagó sobre la incidencia del liderazgo situacional en la motivación de los empleados de una empresa que presta servicios públicos en la ciudad de Salta, Argentina. A través de un diseño no experimental, llevó adelante entrevistas a informantes claves y encuestas a colaboradores de la empresa. En su tesis, afirma que la motivación y el liderazgo son inseparables, siendo la primera un factor crucial en la productividad y en la consecución de los objetivos. Además, destaca que un programa formal de coaching resulta positivo para enfatizar la importancia del líder y reforzar el compromiso de los colaboradores con la organización, la cultura y el puesto.

A partir de los antecedentes y conceptos descriptos, se pone en evidencia la incidencia de la comunicación, el liderazgo y la capacitación en la adaptación de los trabajadores a la transformación digital y los nuevos ambientes de negocios. La deficiente comunicación interna afecta la motivación, autoestima y productividad. Como también, la falta de desarrollo de liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones, la integración de los equipos y las competencias de los trabajadores.

La relevancia del caso de MAN-SER SRL se fundamenta en el valor crucial de las PyMES en nuestro país, siendo motores de la economía y una de las principales fuentes de generación de empleo. En este sentido, la comunicación deficiente, la falta de delegación de tareas y de involucramiento de los empleados en los procesos decisorios son algunos de los aspectos que la empresa debe mejorar en pos de sostener la competitividad, fomentar relaciones de trabajo más eficaces y responder a las necesidades de los clientes en un mercado cada vez más desafiante.

## **Análisis de Situación**

MAN-SER tiene una trayectoria de más de 20 años en la actividad metalúrgica, como proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales. La experiencia y el conocimiento acerca del negocio por parte de la empresa son de gran valor, ya que se requiere un tiempo prudencial para aprender la mejor manera de programar las máquinas para la producción, considerando el gran desarrollo tecnológico que posee tanto en el diseño como en los procesos.

El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Cuenta con una única sede con 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. El organigrama es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años.

El gerente general es uno de los hijos del fundador y sus principales actividades son: la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Desde el directorio, integrado por la esposa del fundador y sus tres hijos, se toman las decisiones vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocios y otras con impacto a largo plazo.

La visión es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en América Latina por la confiabilidad y calidad de sus productos y servicios. La misión consiste en sostener una buena relación con los clientes ofreciendo soluciones industriales que satisfagan las expectativas. Aspira a un desempeño innovador y creativo en un ambiente de trabajo agradable y con la responsabilidad de todos los involucrados de la organización. Es así como la manera de hacer y decidir es guiada por los siguientes valores: confianza, honestidad, la atención en el detalle, el trabajo en equipo y la alta responsabilidad (MAN-SER, s/f).

En 2014 logró la certificación de las normas ISO 9001, siendo la calidad una de las políticas más importantes para lograr la satisfacción de sus clientes. La empresa cuenta con un sistema de gestión que está compuesto por diferentes módulos interrelacionados, lo que les permite nuclear clientes, proveedores, producción y bancos. El soporte es relacionado por dos

prestadores externos. De la misma manera, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico, e higiene y seguridad.

Sin embargo, no posee un asesor externo ni interno destinado a marketing o publicidad. El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento. Los pedidos se reciben de forma telefónica o por correo electrónico. Los dueños de MAN-SER llevan a cabo las tareas pertenecientes al área de ventas y no hay un área de Administración. Las cobranzas se realizan mediante cheques, con plazos entre 30 y 75 días.

La antigüedad de los empleados es beneficiosa por el tiempo que se requiere de formación para el diseño de los productos y los procesos, cumpliendo con los requerimientos de calidad para la satisfacción de los clientes. Aún así, los empleados no participan de la toma de decisiones, pero suelen ser consultados por cuestiones operativas. Las decisiones de corto y mediano plazo recaen en el gerente y aquellas de largo plazo, en el directorio. En general, hay una sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación si consideramos que los dueños tienen a cargo la gerencia, el directorio, el área de Ventas, Recursos Humanos, entre otras.

Particularmente en esta última área mencionada, se desarrollan solamente tareas vinculadas a la administración del personal como los procesos de inducción, la comunicación interna, las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones. Las liquidaciones de sueldos y las contrataciones de personal, que no pertenecen al área de Producción, son realizadas por consultores externos. Las capacitaciones son ineficaces, debido a que en el área de Mecanizado se presentan inconvenientes al producirse “cuellos de botella”, incumpliendo con los plazos de entrega, y generando disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos.

### *Análisis de macrocontexto*

En primer lugar, se realiza un análisis del entorno general mediante el método PESTEL, a fin de determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que operan actualmente sobre el sector industrial.

Como factores políticos, se reconoce la inestabilidad como consecuencia de los numerosos cambios tanto del Ministro de Economía, Secretaría de Producción y presidencia del Banco Nación (Ámbito Financiero, 16 de agosto de 2022). Por una parte, el ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, lanzó un nuevo régimen de Bienes de Capital 4.0 para

las empresas del sector metalmeccánico por su rol estratégico al ser proveedores de bienes de tecnología a todos los procesos productivos (Argentina, 26 de abril de 2022). Por otra parte, el secretario de Industria y Desarrollo Productivo, De Mendiguren, está diseñando un plan con foco en el financiamiento y beneficios impositivos para sostener el nivel de actividad industrial (Risso, 10 de agosto de 2022).

Figura 1.

*Análisis PESTEL*



*Figura 1.* Las letras se corresponden con el estudio de cada una de las variables del análisis PESTEL, correspondiendo los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de la empresa MAN-SER.

Fuente: Elaboración propia (2022)

En términos económicos, la actividad registró un aumento interanual de 8,7% en junio, en especial en Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe (Punto Biz, 08 de agosto de 2022). También se incrementaron los costos en un 16% en el primer trimestre de 2022 por el aumento de la energía, los insumos ferrosos, no ferrosos y los servicios logísticos por la suba del combustible (Ámbito Financiero, 02 de mayo de 2022). Otro factor central es la falta de divisas. La Cámara de Industriales Metalúrgicos destacó las dificultades de las empresas para acceder al mercado oficial de cambios y para conseguir piezas o insumos importados (Radio Mitre, 07 de julio de 2022).

Los factores sociales en el entorno son los conflictos gremiales en la industria metalúrgica como, por ejemplo, ante la falta de acuerdo salarial que lleva a las medidas de fuerza en las plantas cordobesas (Di Biasi, 15 de julio de 2022). Otro aspecto es la falta de formación de los trabajadores, debido a la necesidad de preparación para controlar la tecnología 4.0 que requiere el nuevo mundo industrializado y de posibles accidentes en las empresas metalúrgicas por condiciones de trabajo deficientes (Resumen, 01 de junio de 2022).

Para garantizar la competitividad y la productividad de las industrias, las empresas tienen que invertir en tecnología. A pesar de los vaivenes económicos, la inflación, la inestabilidad monetaria y las sucesivas crisis financieras, las posibilidades que la tecnología ofrece son enormes, y esto incluye la innovación, la automatización y el procesamiento de datos. La incorporación de la tecnología 4.0 a las fábricas es “la puerta de entrada a la producción personalizada y bajo demanda en función de las necesidades de los clientes, lo que genera oportunidades para que miles de pymes argentinas puedan diferenciarse a través de marca, diseño y calidad” (La Voz, 02 de septiembre de 2022, <https://cutt.ly/rCUNaPw>).

Las empresas metalúrgicas generan un elevado volumen de residuos y por ello, es altamente contaminante. Este es uno de los factores, por los cuales, generalmente no se permite la instalación de plantas en zonas urbanas (Cuarto, 30 de agosto de 2022). Además, cada año se extraen miles de millones de toneladas de metales, y la producción metalúrgica causa cerca del 8 por ciento de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, siendo necesario el reciclado para reducir el impacto ambiental (Kreier, 30 de mayo de 2022).

Entre los factores legales, se destaca la posible reforma de la Ley 23.877, de promoción y fomento de la innovación productiva que contará con aportes en becas y créditos para el desarrollo tecnológico e innovador (Parlamentario, 30 de agosto de 2022). También el Senado aprobó el proyecto de ley de promoción de inversiones en la industria automotriz-autopartista

y la medida que modifica diversos artículos de la ley 26.270 de promoción del desarrollo y producción de la biotecnología moderna y la nanotecnología. Estas medidas están orientadas a mejorar la competitividad de la producción de automotores, fomentar las exportaciones y generar empleo (Infobae, 05 de septiembre de 2022). No resulta un tema menor, considerando que las automotrices son algunas de las empresas que MAN-SER conserva como clientes.

### *Análisis de microcontexto*

En segundo lugar, se utiliza la herramienta de las 5 fuerzas de Porter que permite medir el impacto de las fuerzas de la industria en la rentabilidad de las empresas que forman parte del mismo grupo.

Figura 2.

### *Análisis PORTER*



Figura 2. Evaluación de las cinco fuerzas de PORTER de la empresa MAN-SER. Cada imagen se corresponde con una variable de análisis diferente, considerando la rivalidad entre competidores, la amenaza de los nuevos participantes, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores. Fuente: Elaboración propia (2022).

La rivalidad entre competidores es alta, concentrándose la oferta en pocos competidores Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., y Empretem S. R. L. Aún así los precios bajos y la gestión de calidad de sus productos y servicios generan una ventaja competitiva frente a sus rivales. MAN-SER es una empresa en etapa de madurez, lo que aumenta las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

Hay algunos proveedores que la firma mantiene, ya que satisfacen su requerimiento de calidad como, por ejemplo: Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio). Esto le daría un mayor poder de negociación a los proveedores, aunque predomina la buena relación y confianza. Los clientes son, principalmente, cinco firmas grandes: AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak y Scania y el resto de la producción se vende a clientes menores. Los precios bajos y la calidad ofrecida no les otorgan un gran poder de negociación a los compradores.

La amenaza de productos o servicios sustitutos es muy baja. MAN-SER se diferencia por la venta de productos y servicios muy específicos. No es una empresa autopartista como la mayoría de las metalúrgicas. Por ese motivo, para cualquiera de las empresas del sector la elaboración de nuevos productos requiere de un gran nivel de inversión, en parte por la innovación tecnológica y la calidad que caracteriza a la compañía analizada.

#### *Diagnóstico organizacional*

El análisis FODA contempla las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas identificadas hacia el interior de la organización y en su entorno próximo.

Las fortalezas de MAN-SER se vinculan con la extensa trayectoria que tiene en el rubro y la importancia que le asigna a la gestión de calidad, fundamentalmente desde que logra la certificación ISO 9001 y se asegura que los productos cumplan con los requerimientos especificados. Su política de inversión en tecnología le ha permitido ampliar la cartera de productos y servicios de manera sostenida, como también producir a menores costos, con mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

No solo la calidad le permite diferenciarse de la competencia, sino también los servicios posventa que garantizan a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas. Ese servicio consiste en la instalación de las máquinas en la planta del cliente, la atención de reclamos, el soporte técnico en caso de fallas de la maquinaria o capacitaciones brindadas al

personal del comprador que las operará y la distribución por parte de la empresa que evita los intermediarios. Además, tiene algunos clientes cruciales a quienes les provee algunos productos de forma exclusiva, siendo esto una ventaja competitiva.

Figura 3.

*Análisis FODA*



*Figura 3.* Las letras se corresponden con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa MAN-SER, correspondientes al análisis FODA.

Fuente: Elaboración propia (2022)

En cuanto a las debilidades, por un lado, presenta falta de desarrollo de liderazgo en los mandos medios. Lo que lleva también a una toma de decisiones concentrada en la gerencia y la sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. La comunicación es principalmente descendente y si bien, se consulta a los empleados es mayormente por cuestiones operativas y la decisión final es de la gerencia.

Por otro lado, la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados dentro del proceso. Esto demora las etapas posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación en los operarios, de errores en la programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, de demoras por parte de los clientes en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones. También hay un espacio de la planta alquilado para el depósito de máquinas de otras empresas, lo que ha llevado a que se produzcan accidentes laborales.

El entorno próximo le ofrece a la compañía la posibilidad de generar nuevas alianzas estratégicas para la obtención de nuevos clientes y de incorporar nueva tecnología para mejorar los procesos y la calidad de los productos. Algunos de los clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica, esto le da la oportunidad de ampliar la cobertura de mercado, exportando productos al exterior. Incluso, teniendo en cuenta que la planta industrial inaugurada hace 10 años tiene una superficie de producción que duplica la anterior, y le otorga un espacio físico suficiente como para poder realizar los procesos de producción, incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones.

Como amenazas, se percibe la inestabilidad política y económica del país con los consecuentes problemas de inflación que pueden incrementar los costos de insumos y de mano de obra. También las restricciones a las importaciones que pueden generar la imposibilidad de comprar insumos y/o tecnología en el exterior y la posibilidad de que se generen conflictos gremiales, por reclamos salariales, condiciones de trabajo, entre otras.

Considerando la situación de la empresa desde la visión de Recursos Humanos, es relevante destacar que Melina Mansilla, una de las dueñas, es la responsable del área y tiene, al mismo tiempo, diversas tareas y responsabilidades. No solo es su puesto sino también en el conjunto de cargos jerárquicos hay una falta de delegación en la toma de decisiones y una sobrecarga de trabajo. Los empleados no participan en la toma de decisiones, aunque en ocasiones son consultados respecto a cuestiones operativas. Además, existen dos personas en puestos administrativos, pero dentro del organigrama no hay un área llamada Administración.

En el departamento de recursos humanos, principalmente, se realizan tareas vinculadas a la administración de personal y se delega la contratación de los nuevos empleados y la liquidación de sueldos a profesionales externos a la organización. Además, la empresa no

cuenta con un sistema de gestión de recursos humanos y por este motivo, cuenta con los legajos en formato papel.

También este sector se ocupa de los procesos de inducción, las capacitaciones, evaluaciones de desempeño y los premios. Sin embargo, en el Área de Mecanizado siguen los inconvenientes al producirse “cuellos de botella” (no se cumplen los plazos de entrega) y disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos. Esto pone de manifiesto la falta de capacitaciones adecuadas o ineficaces y también de un plan de comunicación interna que gestione la información entre el personal jerárquico y los colaboradores, como entre la empresa y los clientes.

MAN-SER presenta numerosos problemas como consecuencia de la falta de formación de los mandos medios y de la centralización de la toma de decisiones. El departamento de recursos humanos no ha logrado adaptarse ante la expansión que ha desarrollado la empresa en los últimos años ni a las innovaciones tecnológicas que toda organización requiere en una industria dinámica y competitiva.

## **Marco teórico**

En este apartado se hará referencia a los conceptos centrales que guían este reporte de caso, como son la comunicación interna, los sistemas de información para la administración de Recursos Humanos, el liderazgo y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Según Newstrom (2011), más que nunca, los administradores de las organizaciones necesitan sostener comunicaciones sistemáticas y extensas en direcciones ascendente, descendente y horizontal. Las organizaciones no existen sin comunicación porque los empleados no sabrían las tareas que realizan sus compañeros, la gerencia no recibiría informes y la coordinación del trabajo sería imposible. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, a fin de que las organizaciones logren sus metas. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. Las personas entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidas con ellos.

Por lo tanto, Ritter (2008) describe que una buena política y estrategia de comunicación interna alienta al personal a realizar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos, una comunicación descendente estimula el aporte de ideas de los colaboradores, y contribuye a reforzar los valores de la empresa y cambiar actitudes. Bustinduy (2010) describe el papel protagónico de la tecnología y de la web 2.0 en las empresas. La nueva plataforma se caracteriza por el rol colaborativo, comunicativo y de conocimiento compartido. Sin embargo, esta adaptación no implica solamente la incorporación de tecnología sino también un reset sobre las mentalidades y actitudes para cambiar el modo en que las empresas se comunican e interactúan con empleados, clientes, proveedores.

### *Sistemas de información para RR.HH*

Mondy (2010) menciona que un sistema de información de recursos humanos (SIRH) es el uso de programas de cómputo y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos. Los cuales requieren de datos de entrada como evaluaciones de desempeño, remuneraciones, análisis de puestos, entre otras y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial. Todas las funciones de la administración de los recursos humanos se pueden mejorar a través del uso de un SIRH, el cual permite obtener información relevante y oportuna sobre la

cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos. De esta manera, facilita muchos tipos de datos de salida que tienen un gran valor operacional y son de utilidad para la planeación de los recursos humanos en una organización. Los sistemas más avanzados incluyen el reclutamiento, la planeación de la compensación y la administración del desempeño.

De acuerdo con Goitia Fuertes (2015), la utilización de las herramientas informáticas para la gestión garantiza que los procesos se lleven a cabo de forma segura y ágil. Pero para la elección de una herramienta se debe tener en cuenta aspectos técnicos, organizativos y económicos, los cuales implican las funcionalidades de la aplicación (gestión de trabajadores, cálculo y emisión de nóminas, liquidación, enlace con administraciones públicas y enlaces con otras aplicaciones como correo electrónico, gestión contable, ERP), los requisitos del sistema, accesibilidad y tipo de licencia de software, el tipo y estructura de la empresa, costo de la licencia, de la implantación de la herramienta, del mantenimiento y de la formación de las personas sobre su uso, entre otros.

### *Liderazgo*

Para Mondy (2010), el liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de las metas organizacionales. Es considerada una responsabilidad del jefe inmediato, quien tiene una mayor experiencia y brinda asistencia y buenos consejos a un mentor. El enfoque principal es en el desempeño. Dentro de una organización, poner en marcha nuevas estrategias requiere de un liderazgo capaz de motivar a los empleados a que adopten ciertos comportamientos y, cuando sea necesario, a que acepten los nuevos valores y actitudes requeridos.

Chiavenato (2011) afirma que una de las dificultades es que los mandos medios aún están más preocupados por los procesos y los controles. En consecuencia, reciben una buena formación dirigida hacia los aspectos técnicos de su función, pero que saben muy poco sobre liderazgo y participación de las personas. Según Maxwell (2000), el liderazgo se desarrolla diariamente, en parte a través del aprendizaje de las 21 leyes del liderazgo. Para eso, es necesario que las personas desarrollen 21 cualidades interiormente, como carisma, visión, solución de problemas; para luego convertirse en el líder que quieren ser hacia el exterior.

### *Liderazgo coach*

De acuerdo con Roman y Ferrandez (2008), el coaching es una de las habilidades críticas del liderazgo contemporáneo. Debido a los cambios tan rápidos que se están produciendo, el líder requiere generar un aprendizaje que responda a las necesidades del momento. Así el coaching posibilita al líder aprender, modificar y aplicar un enfoque aplicado en una determinada situación empresarial. Cuando un líder se convierte en coach, “ha de tener presente ciertos aspectos para incrementar su efectividad: enfocarse tanto en el negocio como en el talento humano, generar confianza y credibilidad, conseguir inspirar, buscar la excelencia, desarrollar el coaching como un proceso” (p. 14).

Por lo tanto, según Payeras (2004), el coach debe ser el líder de sus colaboradores, atender sus problemas y analizar de qué forma inciden en el rendimiento del equipo. En términos amplios, el coaching es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en vinculación con el equipo al que pertenece. Es así que apunta a mejorar la calidad de vida profesional, y en consecuencia, a obtener mejores resultados. Desde esta perspectiva, debe estar al servicio de la evolución y el despliegue de la potencialidad de las personas y las organizaciones constituye uno de los valores fundamentales de quien cumple este rol (Anzorena, 2019).

La comunicación es un aspecto clave tanto para el logro de las metas en una organización como para el desarrollo de un liderazgo efectivo. Sin comunicación no es posible que los colaboradores se involucren con las tareas, los valores de la empresa y menos aún, es posible un estilo de liderazgo coach que ayude a las personas a desarrollarse y mejorar su rendimiento individual. El rol del líder consiste en guiar, inspirar y ayudar para la resolución de problemas, y potenciarlos para el logro de mejores resultados para su equipo. Este conjunto de procesos referidos al personal debe sustentarse en un sistema de administración de recursos humanos que permita reunir y analizar la información para facilitar la toma de decisiones, como también generar un nuevo canal de comunicación entre los diferentes integrantes de la organización.

## **Diagnóstico**

Los problemas centrales de la empresa MAN-SER se deben a la falta de desarrollo de liderazgo de los mandos medios y la inexistencia de un plan de comunicación interna. Gran parte de la información ascendente que circula en la organización se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas y esto tiene consecuencias negativas en la motivación, el desempeño de los colaboradores y el clima organizacional. Esto pone de manifiesto que el departamento de Recursos Humanos no es gestionado de manera eficiente, y por ello, se presentan los problemas mencionados anteriormente. Además, la inexistente adaptación del área a la expansión de la empresa y a las innovaciones tecnológicas ha generado una sobrecarga de decisiones y responsabilidades en la gerencia.

La estrategia de implementar cambios y atender esta situación se debe a la importancia de mejorar el desempeño de los equipos de trabajo, principalmente en el Área de Producción. La implicancia de no resolver las problemáticas mencionadas repercute en la motivación de los empleados, el clima de trabajo, la centralización en la toma de decisiones, mayor cantidad de errores en los procesos y una gestión inadecuada del personal de MAN-SER. Esto implica, también, consecuencias en términos económicos.

### *Conclusión diagnóstica*

La comunicación ineficiente y la toma de decisiones concentrada en la dirección ponen de manifiesto la necesidad de crear nuevos canales de comunicación y de formar a los mandos medios en liderazgo coach para promover la integración de los equipos de trabajo, incorporar a los empleados en la toma de decisiones, y lograr una mejor distribución de tareas y responsabilidades. La creación de un plan de comunicación interna planificado y con objetivos claros impactará en la delegación de tareas, la colaboración y participación de los trabajadores de MAN-SER en el proceso productivo.

A su vez, la implementación de un sistema de recursos humanos permite generar una mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones, la gestión de la documentación, reduce los tiempos y costos del departamento y concentra la información. Esto repercutirá en la rentabilidad de la organización y un impacto positivo en la productividad por la realización de procesos de forma más rápida, ágil y segura.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

Implementar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach, acompañado de la incorporación de herramientas tecnológicas en el área de Recursos Humanos de la empresa MAN-SER para mejorar la eficiencia en la gestión de personal en la toma de decisiones y el desempeño de los colaboradores, a fin de lograr una repercusión positiva en la rentabilidad de la organización que permita sostener la competitividad y mejorar la productividad en un 10%.

### *Objetivos específicos*

Desarrollar un plan de comunicación interna a partir del uso del buzón de sugerencias, reuniones semanales y carteleras.

Incorporar ERP Software de SAP a fin de centralizar la gestión de información y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para facilitar la delegación de tareas, responsabilidades y toma de decisiones.

### *Alcance*

El plan abordará capacitaciones en liderazgo coach y será desarrollado en la planta de la empresa MAN-SER ubicada en 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco en la ciudad de Córdoba, con una duración de 7 meses, iniciando en diciembre de 2022 hasta junio de 2023.

### *Acciones*

Se detallan a continuación las acciones a realizar, en el mismo orden en que fueron planteados los objetivos específicos:

- *Desarrollar un plan de comunicación interna*

A los fines de fomentar la comunicación bidireccional, se proponen tres tipos de acciones: buzón de sugerencias, reuniones semanales y carteleras. La primera herramienta consiste en colocar buzones en áreas accesibles al personal con la disponibilidad de formularios

(Anexo 1) para completar de manera anónima. Las ideas y sugerencias para la mejora continua siempre son consideradas y de esta manera, el personal puede realizar propuestas que consideren oportunas para mejorar su ámbito de trabajo, aportes con relación a productos, clientes, o sobre la organización en general (Alles, 2008). Estos tendrán llave y estarán a cargo del departamento de Recursos Humanos, de abrirlos semanalmente y gestionar los reclamos y/o ideas. Serán instalados en el mes de diciembre.

La planificación de reuniones semanales entre los mandos medios y los empleados por un lado, y por otro lado, reuniones quincenales entre el gerente y los mandos medios. Estos espacios también son una manera de gestionar la información y mejorar los procesos de trabajo. Cada reunión será realizada con un orden del día a fin de implementar reuniones exitosas que no duren más de una hora u hora y media. Además, se establecerá por escrito la situación sobre cada tema, las definiciones tomadas, los temas pendientes, sus responsables y plazos de resolución para poder ser consistentes en el tiempo y lograr los resultados esperados (Anexo 3). La planificación de reuniones será realizada por 2 meses e iniciarán una vez que finalice el curso de capacitación de los mandos medios, es decir, durante los meses de mayo y junio.

La tercera herramienta propuesta es el uso de carteleras que permite una comunicación fundamentalmente descendente e informativa. Estas serán administradas por el departamento de Recursos Humanos y ubicadas en un lugar visible. Las carteleras tienen como ventajas que es un recurso económico y fácil de actualizar. La empresa MAN-SER tiene un galpón muy grande de producción y por este motivo, este canal de comunicación resulta esencial para estos espacios. Esta acción será implementada durante dos meses, en enero y febrero de 2023.

Los materiales necesarios para el desarrollo de estas herramientas implican los siguientes costos (Anexo 4):

- 2 buzones de sugerencias \$8.684 cada uno, por un total de \$17.368
- Lapiceras (Anexo 6) por \$2.500 e impresiones de formularios tanto para las reuniones como para el buzón de sugerencias de \$600, por un total de \$3.100
- 2 pizarras magnéticas de 60x90, por un valor de total desde \$24.950
- 30 imanes de \$160 cada uno, siendo en total \$4.800
- 4 marcadores para pizarra, por un costo de \$1.620

El tiempo requerido para la compra, puesta en funcionamiento y ejecución es de 5 meses.

- *Incorporar ERP Software de SAP*

Teniendo en cuenta aspectos técnicos, organizativos y económicos de MAN-SER, se propone la implementación de ERP Software de SAP Business One. Es una plataforma diseñada para pequeñas y medianas empresas, que proporciona acceso en tiempo real a la información en una única base de datos dividida en módulos, para integrar y optimizar las funciones empresariales principales como ventas, marketing, finanzas, gestión de materiales y recursos humanos. Esta herramienta permite mejorar la eficiencia operativa, el nivel de servicio y atención al cliente, aumentar la productividad, y eliminar el retraso y errores asociados al trabajo manual. Particularmente, el módulo de Recursos Humanos cuenta con submódulos específicos sobre administración de personal, gestión del tiempo y cálculo de la nómina. Esto ofrece información estratégica y personalizada que influye en las decisiones y permite una mejor gestión de los flujos de trabajo (SAP, s/f).

Como primer paso será necesario la contratación de la licencia de SAP Business One Professional. La versión en la nube cuesta \$13.700 por usuario (Anexo 2), lo que se contempla para 7 personas: el gerente y los mandos medios (Jefe de Producción, Ventas, Compras, Recursos Humanos, Mantenimiento, y Diseño y Calidad), lo que resulta en un total de \$1.150.800 anuales. Además, se abonará el valor de \$7.078 para 23 empleados que tendrán funciones limitadas, y el costo anual será de un total de \$1.953.528. El tiempo de implementación es de 3 meses, desde diciembre a febrero de 2023.

En segundo lugar, si bien no requiere una persona de sistemas porque se opta por una implementación en la nube que, por lo tanto, no requiere instalación de hardware. Sin embargo, sí es necesario una persona que capacite a los mandos medios, a la gerencia y a los empleados en la utilización de cada uno de los módulos. Los honorarios de un consultor externo por los primeros tres meses, desde diciembre a febrero, tienen un valor de \$450.000.

- *Capacitar a los mando medios*

La formación de los mandos medios en liderazgo coach es fundamental para gestionar el trabajo equipo, fomentar la motivación y alcanzar objetivos organizacionales. Para ello, se sugiere el curso “Fundamentos del liderazgo y el coaching” de la Universidad Tecnológica

Nacional (UTN), que les permita a los líderes tener una comunicación efectiva y llevar adelante procesos de coaching a través del aprendizaje de un conjunto de técnicas y herramientas.

Este curso consta de dos módulos: “Liderazgo y motivación” y “Trabajo en equipo y coaching”. Tiene una duración de 8 semanas desde marzo a abril de 2023 con una carga horaria de 60 horas, y presenta una modalidad a distancia. Los objetivos son los siguientes:

- Dominar las principales técnicas y herramientas que facilitan el trabajo en equipo y mejoren la cohesión y la orientación a objetivos.
- Aprender cómo motivarse a sí mismo/a, a otras personas y a equipos de trabajo.
- Implementar un proceso de coaching.
- Identificar los distintos tipos y estilos de liderazgo que existen.

El costo es de \$33.045 y será para los mandos medios de cada área, siendo un total de 6 personas correspondientes a los cargos de Jefe de Producción, Ventas, Compras, Recursos Humanos, Mantenimiento, y Diseño y Calidad, por un total de \$198.270 (Anexo 5).

### *Marco de tiempo para la implementación*

Tabla 1.

### *Diagrama de Gantt*

TAREAS		Diciembre		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
		Semana 1 y 2	Semana 3 y 4	Semana 1 y 2	Semana 3 y 4	Semana 1 y 2	Semana 3 y 4	Semana 1 y 2	Semana 3 y 4	Semana 1 y 2	Semana 3 y 4	Semana 1 y 2	Semana 3 y 4	Semana 1 y 2	Semana 3 y 4
Incorporar ERP Software de SAP															
Desarrollar plan de comunicación interna	Buzón de sugerencias														
	Planificación de reuniones														
	Cartelera														
Capacitar a los mandos medios															

Fuente: Elaboración propia (2022).

*Evaluación del impacto de la implementación*

Tabla 2.

*Inversión*

<b>Inversión</b>	<b>Costo anual</b>
Licencia para profesionales	\$1.150.800
Licencias limitadas para empleados	\$1.953.528
Honorarios de consultor externo para la instalación del hardware	\$450.000
Materiales para los canales de comunicación	\$51.838
Capacitación de mandos medios	\$198.250
Honorarios del profesional que elabora la propuesta	\$350.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.154.416</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto a los honorarios del profesional que elabora la propuesta, cabe mencionar que el sueldo nacional promedio de un Licenciado en Recursos Humanos en Argentina (según Glassdoor, 2023) es de \$120.442 de manera full time, por lo que de manera part time como se ha definido su contribución en la propuesta durante el año 2022, se ha estimado en \$50.000 por mes, alcanzado así los \$350.000 indicados en la tabla.

Por otra parte, con la propuesta detallada anteriormente se aspira a incrementar la productividad de la empresa en un 10%, tal como se observa en la tabla 3.

Tabla 3.

*Ganancias*

<b>Ganancias</b>	<b>Índice de precios</b>	<b>Total</b>
2016		\$11.992.320
2017		\$10.501.650
2018		\$13.118.036
2019	53,80%	\$20.175.539
2020	36,10%	\$27.458.909
2021	50,90%	\$41.435.493
2022 (hasta septiembre)	66, 10%	\$68.824.353
<b>Incremento del 10% con la propuesta</b>		<b>\$6.882.453</b>

Fuente: Elaboración propia, datos relevados de INDEC (2022).

A partir de esos datos, se calculará el ROI (Return on Investment), indicador usado para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones.

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

Costo de la inversión

ROI:  $\frac{\$6.882.453 - \$4.154.416}{\$4.154.416} \times 100$

\$4.154.416

ROI:  $\frac{\$3.078.037}{\$4.154.416} \times 100$

\$4.154.416

ROI: 65,67%

De acuerdo con los resultados obtenidos, MAN-SER obtendría una ganancia de 65,67%, es decir, que lograría \$65,67 por cada \$100 invertidos con la implementación de la propuesta realizada en base al plan de comunicación interna y la formación de líderes coach.

## **Conclusión**

El análisis de la empresa MAN-SER pone de manifiesto los problemas en la comunicación interna y en la capacitación de los mandos medios para la delegación de tareas y la participación en la toma de decisiones por parte de los colaboradores. Además, se encuentran numerosos inconvenientes en el proceso productivo como demora en los plazos de entrega y “cuellos de botella” como consecuencia de la situación descrita.

La superposición de funciones genera una sobrecarga de responsabilidades sobre el directorio, y principalmente, sobre la gerencia. A partir de la articulación con aspectos teóricos, se puede concluir que el desarrollo de un plan de comunicación con la implementación de herramientas generaría importantes beneficios para la organización. De esta manera, el buzón de sugerencias, el establecimiento de un cronograma de reuniones y las carteleras generan un mayor flujo de información en todos los sentidos.

La capacitación de los mandos medios fomenta el trabajo en equipo y motiva a los empleados, lo que lleva al logro de los objetivos organizacionales, la mejora del desempeño y, finalmente a incrementar la productividad de los equipos.

Por último, no es una cuestión menor que la compañía posee un gran desarrollo tecnológico en el área productiva, con la compra de maquinarias de gran valor para la industria metalúrgica. Sin embargo, no cuenta con la misma inversión para la gestión de los procesos administrativos y de personal. Por eso, la incorporación del ERP Software permite integrar diferentes funciones empresariales que brindan información estratégica.

Por ende, se espera que los cambios implementados mediante el plan de implementación propuesto, logren mejorar el desempeño de los equipos de trabajo, principalmente en el Área de Producción que es donde se han encontrado falencias en lo que respecta a la motivación de los empleados, el clima de trabajo, y la centralización en la toma de decisiones.

Asimismo, la contribución de este reporte de caso radica en que la creación de nuevos canales de comunicación y la formación brindada a los mandos medios en liderazgo coach, estaría contribuyendo para una mejor distribución de tareas y responsabilidades y una colaboración y participación más integrada de los trabajadores de MAN-SER en el proceso productivo, reduciendo tiempos y costos y logrando un impacto positivo en la productividad de la empresa.

### *Recomendaciones*

Una vez resuelta la problemática de comunicación interna y de falta de participación del personal debida a una gestión de liderazgo inadecuada, lo que repercute en el proceso de producción, sería necesario destinar un presupuesto para el desarrollo del área de Recursos Humanos, fundamentalmente a través de la contratación de una persona especializada en el tema con el objetivo de optimizar las tareas vinculadas a la administración del personal como los procesos de inducción, la comunicación interna, las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones, además de que una de las dueñas pueda ocuparse de otras cuestiones centrales, es decir, lograr la descentralización que se ha mencionado en el análisis de situación.

Asimismo, se considera de importancia la contratación de un asesor externo en marketing o publicidad para actualizar la página web y hacer uso de otros medios digitales para promocionar y diversificar la cartera de clientes, pues hoy en día el único medio de promoción utilizado es una página web que se encuentra en mantenimiento.

También resulta necesario centrarse en la creación de un área de Administración que se ocupe de las tareas vinculadas a las ventas y cobranzas, dado que actualmente los pedidos se reciben de forma telefónica o por correo electrónico, y son los dueños de la empresa quienes llevan a cabo las tareas pertenecientes al área de ventas.

En este sentido, la compra del espacio físico permitirá incorporar nuevas maquinarias y realizar ampliaciones para oficinas para los sectores anteriormente mencionados.

## Bibliografía

### *Libros y publicaciones*

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alunni, L. y Llambías, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. *Graduate School of Business*, 17, 11-30. ISSN 0328-5715.
- Anzorena, O. (2019). *Líder-coach. Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Bustinduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Dragone, M.J. (2020). *El liderazgo situacional, factor determinante en la motivación de los colaboradores*. [Tesis de grado no publicada]. Universidad Católica de Salta.
- Ghiglione, F. A. (2020). *El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial*. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa, Argentina. Recuperado de <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Goitia Fuertes, M. (2015). *Aplicaciones Informáticas de Administración de Recursos Humanos*. España: Ediciones Paraninfo.
- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Estados Unidos: Editorial Caribe.
- Mondy, W.R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Newstrom, J.W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Payera, J. (2004). *Coaching y liderazgo. Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Roman, J.D. y Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. España: Libros en Red

### Páginas web

- Ámbito Financiero. (2022, 02 de mayo). Los costos de la industria metalúrgica aumentaron casi 16% en el primer trimestre. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/costos/los-la-industria-metalurgica-aumentaron-casi-16-el-primer-trimestre-n5429963>
- Ámbito Financiero. (2022, 16 de agosto). El gobierno oficializó las designaciones del gabinete económico. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/sergio-massa/el-gobierno-oficializo-las-designaciones-del-gabinete-economico-n5510850>
- Argentina. (2022, 26 de abril). Con más de 200 PyMEs metalmecánicas, Kulfas lanzó el nuevo régimen de incentivos para el sector. *Argentina*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/con-mas-de-200-pymes-metalmecanicas-kulfas-lanzo-el-nuevo-regimen-de-incentivos-para-el>
- Cuarto. (2022, 30 de agosto). ¿Contaminación? | Vecinos salteños protestan por la instalación de una planta metalúrgica. *Cuarto*. Recuperado de <http://www.cuarto.com.ar/contaminacion-vecinos-saltenos-protestan-por-la-instalacion-de-una-planta-metalurgica/>
- Di Biasi, A. (2022, 15 de julio). Ante la falta de acuerdo salarial comenzaron los paros en las fábricas metalúrgicas. *Iprofesional*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/366050-uom-no-arreglaron-aumento-de-sueldo-y-comienzan-los-paros>
- Diario Resumen. (2022, 01 de junio). Terrible accidente en una empresa del Parque Industrial de Pilar. *Diario Resumen*. Recuperado de <https://diarioresumen.com.ar/sociedad/terrible-accidente-en-una-empresa-del-parque-industrial-de-pilar/>
- Glassdoor (2023). Sueldo: Licenciado En Recursos Humanos en Argentina en 2023. *Glassdoor*. [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_KO0,30.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,30.htm)
- Infobae. (2022, 05 de septiembre). Elogio de las empresas de EEUU en la Argentina a la nueva ley de promoción de inversiones para la industria automotriz. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/09/05/elogia-de-las-empresas-de-eeuu-en->

[la-argentina-a-la-nueva-ley-de-promocion-de-inversiones-para-la-industria-automotriz/](#)

INDEC (2022). Principales indicadores del INDEC. *INDEC*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Kreier, F. (2022, 30 de mayo). La corta vida de los metales. *Investigación y ciencia*. Recuperado de <https://www.investigacionyciencia.es/noticias/la-corta-vida-de-los-metales-20992>

La Voz. (2022, 02 de septiembre). Qué necesita Argentina para conquistar la Industria 4.0. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/espacio-institucional/que-necesita-argentina-para-conquistar-la-industria-40/>

MAN-SER (s/f). Nosotros. *MAN-SER*. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Parlamentario. (2022, 30 de agosto). Se inició el debate en Diputados sobre incentivos para las investigaciones y desarrollos tecnológicos en la producción. *Parlamentario*. Recuperado de <https://www.parlamentario.com/2022/08/30/se-inicio-el-debate-en-diputados-sobre-incentivos-para-las-investigaciones-y-desarrollos-tecnologicos-en-la-produccion/>

Punto Biz. (2022, 08 de agosto). El sector que empujó el crecimiento de la actividad metalúrgica. *Punto Biz*. Recuperado de <https://puntobiz.com.ar/economia/el-sector-que-empujo-el-crecimiento-de-la-actividad-metalurgica--2022881160>

Radio Mitre. (2022, 07 de julio). Efecto Batakis: se agrava la situación de la industria metalúrgica en Córdoba. *Radio Mitre*. Recuperado de <https://radiomitre.cienradios.com/mitre-cordoba/efecto-batakis-se-agrava-la-situacion-de-la-industria-metalurgica-en-cordoba/>

Risso, N. (2022, 10 de agosto). José Ignacio De Mendiguren muestra el plan para la industria. *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/448125-jose-ignacio-de-mendiguren-muestra-el-plan-para-la-industria>

SAP (s/f). Gestión del capital humano. ¿Qué es SAP HR? *SAP*. Recuperado de <https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/what-is-sap-hr.html#advanced-analytic>

## Anexos

### Anexo I

#### Formulario para el buzón de sugerencias

### FORMULARIO DE SUGERENCIAS DEL EMPLEADO

#### IDENTIFICACIÓN

Nombre del empleado:	Fecha:
Puesto/Cargo:	Dpto.:

#### PREOCUPACIÓN

Determine la naturaleza de su sugerencia, incluyendo de qué manera mejora su trabajo, el trabajo de los demás, el valor de los clientes y la preocupación que se aborda (tiempo perdido, mal uso de materiales, pérdida de ingresos, devolución de bienes, ineficiencia, moral, etc.).

#### RECURSOS NECESARIOS

Explique de qué manera la compañía puede apoyar su sugerencia. Incluya los cálculos de mano de obra, materiales, capital, equipos u otros recursos necesarios.
Mano de obra necesaria:
Materiales necesarios:
Equipos necesarios:
Capital (dinero) necesario:
Otros recursos necesarios (especifique):
Costo total estimado que representa esta preocupación:

#### BENEFICIO DESEADO

Explique el beneficio total previsto para la compañía:
Beneficio financiero total estimado para la Compañía:

## Anexo 2

### Información sobre SAP Business One para pequeñas y medianas empresas

## ¿Qué es SAP Business One?

Una solución única y asequible para gestionar toda pequeña empresa: desde contabilidad y finanzas, compras, inventario, ventas y relaciones con los clientes hasta informes y análisis.



Aumente el control sobre su empresa con un software diseñado para crecer en base a sus necesidades. Optimice sus procesos clave, obtenga más información estratégica sobre su negocio y tome decisiones basadas en información en tiempo real — para poder impulsar un crecimiento rentable—.

- Implementación on-premise o en la nube
- Business Intelligence integrada
- Integración con la plataforma de SAP HANA
- Implementación rápida

### Costos de licencia de SAP Business por usuario

Recuerda que son precios orientativos y que el precio de la licencia de SAP dependerá mucho de los módulos contratados y el número de usuarios que necesiten una licencia, independientemente de si se trata de pequeñas empresas.

	Cloud	On Premise
Licencia Profesional	91 €	2.700 €
Licencia limitada	47 €	1.400 €
Starter Package	38 €	1.140 €

Si quieres tener una visibilidad completa de cuáles son los módulos que incluye cada producto, puedes consultar nuestro [configurador de SAP Business One](#).

Anexo 3

Acta de reuniones semanales y quincenales

ACTA DE REUNIÓN	
Código Minuta:	
Fecha de Reunión	
Fecha de Próxima Reunión	
Participantes	
Temario	
Tema 1:	
Tema 2:	
Tema 1:	
• Situación:	
• Definiciones:	
Pendientes:	1.
Responsables:	1.
Plazo Resolución:	*
Tema 2:	
• Situación:	
• Definiciones:	
Pendientes:	1.
Responsables:	1.
Plazo Resolución:	*

## Anexo 4

## Cotización de compra de materiales para la implementación de los canales de comunicación interna



Nuevo | 677 vendidos

**Buzón De Pared Con Llave**  
**Cartas Cartero 35x26x8**  
**Cerradura**

★★★★☆ (48)

MÁS VENDIDO 7º en Buzones de Cartas

\$ 8.684

en 12x de \$ 1.319<sup>72</sup> pagando con Mercado Crédito[Ver los medios de pago](#)
**Llega gratis mañana**

Comprando dentro de las próximas 4 h 16 min

[Ver más formas de entrega](#)
**Devolución gratis**

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Color: Negro

Stock disponible

## Costo de impresiones



IMPRESIONES LASER A4 X CARILLA			
Doble Faz B&N	SOLO TEXTO	TEXTO e IMÁGENES	FULL PLENO FONDO
+1000	\$ 3,00	\$ 4,00	\$ 5,00
+100	\$ 3,50	\$ 4,50	\$ 5,50
1 a 99	\$ 4,00	\$ 5,00	\$ 6,00
Doble Faz COLOR	SOLO TEXTO	TEXTO e IMÁGENES	FULL PLENO FONDO
+1000	\$ 10,00	\$ 14,00	\$ 18,00
+100	\$ 12,00	\$ 16,00	\$ 20,00
1 A 99	\$ 14,00	\$ 18,00	\$ 22,00

PROMO LIBRO DE IDEOMAS COLOR \$10


**ENCONTRANOS**  
**ARIEL ANDERSEN SOLUCIONES DIGITALES**
**NOS COMUNICAMOS POR**

 Simple Faz + \$0,75 c/u

**DESCUENTOS UTN UBA DOCENTES X CANTIDAD**

Nuevo | 7 vendidos

**Impresiones Blanco Y Negro**  
**Color A4 A3 Almagro**  
**Balbanera**

\$ 200

en 6x \$ 33<sup>33</sup> sin interés
 **Duplica puntos:** sumás +2 Mercado Puntos
[Ver los medios de pago](#)
**Llega el viernes por \$ 1.154<sup>99</sup>**

Comprando dentro de las próximas 4 h 5 min

Beneficio Mercado Puntos

[Ver más formas de entrega](#)
**Devolución gratis**

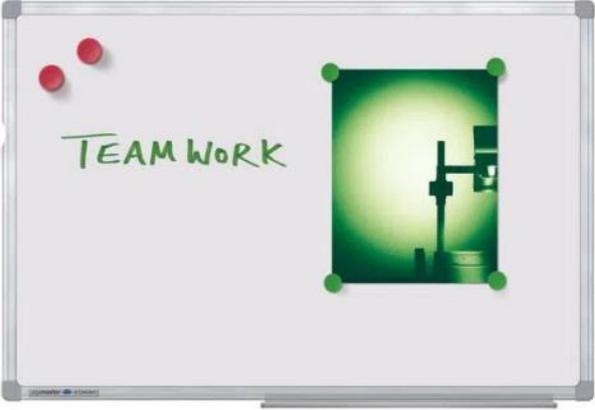
Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (97 disponibles)

### Cotización de pizarras magnéticas



**Legamaster**  
**Pizarra Magnética Legamaster Economy 60 x 90 cm**  
 Sku: PZMLME60X90  
 Pizarra Magnética Legamaster Economy 60 x 90 cm  
**\$12.475**

- 1 + **Agregar**

Entregas a todo el país | Retiro Gratis por Tienda | Cambios & Devoluciones

### Costo de imanes para pizarras magnéticas



**6 CUOTAS SIN INTERÉS**

**Bart**  
**Imán para pizarra mediano**  
 Sku: IPZFG18B  
**\$160**

Promociones bancarias:

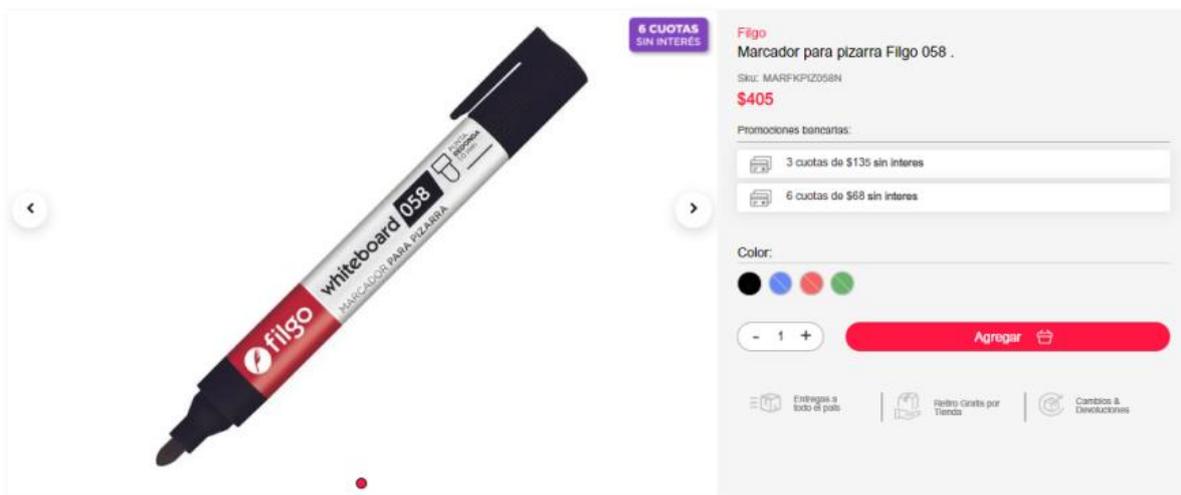
- 3 cuotas de \$53 sin interes
- 6 cuotas de \$27 sin interes

Color:

Yellow, Blue, White, Red

Entregas a todo el país | Retiro Gratis por Tienda | Cambios & Devoluciones

Costo de marcadores para pizarras



Anexo 5

Cotización de curso sobre “Fundamentos del liderazgo y coaching”

UTN.BA Centro de e-Learning Categorías ¿Qué querés estudiar? Institucional Para empresas Panel del alumno

» Listado » Curso » Administración de Empresas » Recursos Humanos

### Fundamentos del Liderazgo y el coaching

3 y 6 cuotas sin interés

Curso online. Dominá las herramientas que facilitan el trabajo en equipo a través del coaching y el liderazgo de grupos.

Inicio de cursada 16/11/2022

Duración 8 Semanas

#### Presentación

El liderazgo es un elemento fundamental en todo grupo, dado que se trata del elemento conductor sin el cual difícilmente ese grupo podría orientar de forma adecuada sus esfuerzos hacia el objetivo común. Estrechamente ligada al liderazgo tenemos a la motivación. La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Poner en funcionamiento el liderazgo y la motivación permite crear equipos de trabajo cuyo efecto multiplicador permite obtener sinergia. Para ello es ideal que el líder sea a la vez coach. El coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un

Valor  
ARS 33.045

Ver Beneficios

Inscripción

Realizar consulta