



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

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Legajo: VRHU14039  
Coulter, Matías Andrés.

DNI: 36432977

## Resumen

En el trabajo que observarán a continuación, se presenta una propuesta en materia de Recursos Humanos, para aplicar en la empresa MAN-SER SRL, destinada a incrementar la productividad, estructurar procedimientos y delimitar funciones de sus colaboradores.

Para su confección, se efectuó un análisis de la información disponible, buscando determinar todas las variables que afectan a la firma, tanto positiva como negativamente. Posterior a ello, se elabora un diagnóstico de las problemáticas identificadas, que perturban actualmente el crecimiento de la misma.

Por último, se elabora un programa integral de mejora continua que realiza hincapié en corregir los inconvenientes reconocidos con anterioridad. De esta manera se le brindan todas las herramientas a la organización para llevar a cabo la corrección de desvíos.

*Palabras claves: Recursos Humanos, Comunicación interna, Liderazgo.*

## Abstract

In the work that you will see below, a proposal on Human Resources is presented, to be applied in the company MAN-SER SRL, aimed at increasing productivity, structuring procedures and defining functions of its employees.

For its preparation, an analysis of the available information was made, seeking to determine all the variables that affect the firm, both positively and negatively. After that, a diagnosis is made of the identified problems, which currently disrupt the growth of the same.

Finally, a comprehensive program of continuous improvement is prepared, which emphasizes correcting the previously recognized inconveniences. In this way all the tools are provided to the organization to carry out the correction of deviations.

*Key words: Human Resources, Internal Communication, Leadership.*

## Índice

<b>Análisis de la situación</b> .....	7
<i>Análisis PESTEL</i> .....	14
<i>FODA</i> .....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<i>Comunicación interna</i> .....	17
<i>Principios de la gestión de CI</i> .....	17
<i>Orientación estratégica de la CI</i> .....	18
<i>Liderazgo</i> .....	18
<i>Liderazgo conductual</i> .....	19
<i>Liderazgo de contingencias</i> .....	19
<i>Liderazgo situacional</i> .....	19
<i>Liderazgo coach.</i> .....	19
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	20
<b>Plan de Implementación</b> .....	22
<i>Objetivos</i> .....	22
• General: .....	22
• Específicos: .....	22
<i>Alcance</i> .....	22
<i>Acciones a desarrollar</i> .....	23
1) <i>Programa de comunicación interna</i> .....	23
2) <i>Diseño y rediseño de puestos claves.</i> .....	24
3) <i>Capacitación en liderazgo</i> .....	24
4) <i>Evaluación de desempeño</i> .....	25
5) <i>Plan de motivación y satisfacción laboral</i> .....	26
<i>Marco de tiempo</i> .....	27
Diagrama de Gantt.....	27
<i>Retorno de la Inversión (ROI)</i> .....	28
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	29
<i>Conclusiones</i> .....	29
<i>Recomendaciones</i> .....	29

<b>Bibliografía</b> .....	31
<b>Anexos</b> .....	33
<i>Anexo 1. Plan de Comunicación Interna</i> .....	33
<i>Anexo 2. Diseño y Rediseño de Puestos Claves</i> . ....	34
<i>Anexo 3. Programa de Capacitación en Liderazgo</i> . ....	38
<i>Anexo 4. Modelo de Evaluación del Desempeño</i> . ....	39

## Introducción

MAN - SER S.R.L. es una empresa metalúrgica familiar ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, más precisamente en el barrio Pedro Nolasco.

Fundada en 1995 por el *Sr. Luis Mansilla*, luego de llegar a un acuerdo con los dueños de una importante corporación, para tercerizar trabajos de soldaduría y así instalar su propia planta productiva. Actualmente se encuentra dirigida por los hijos del fundador Julián Mansilla y Melina Mansilla desde el año 2009 cuando asumen la dirección debido al fallecimiento de su padre.

Su estructura organizacional es propia de una Pyme, conformada por 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos. Comprende las siguientes áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Por otra parte, disponen de asesoramiento externo en materia jurídica, contabilidad y de higiene y seguridad. La misma no posee sucursales, se desempeña únicamente con su casa central.

En sus inicios la actividad principal de la organización estaba orientada a realizar trabajos de corte y plegado de chapas, soldaduría y aberturas. Con el paso del tiempo estas actividades fueron mutando y se logró la especialización en ciertos productos y servicios.

Por un lado, se fabrican y comercializan protectores telescópicos para centros de mecanizado y tornos, extractores de viruta, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras y compensadores para transformadores. Por otro lado, en cuantos a los servicios que se brindan, podemos encontrar el retrofitting de lavadoras, reparación y mantenimiento industrial; corte, plegado y punzonado de chapa; servicios de mecanizado y soldaduras especiales.

A continuación, se detallará su visión, misión y valores.

- Visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER, 2014)<sup>1</sup>
- Misión:

---

<sup>1</sup> MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER, 2014)<sup>2</sup>

- Valores: “Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo, alta responsabilidad”. (MAN-SER, 2014)<sup>3</sup>

Luego de realizar la presentación general de la organización, se procederá a describir que se aspira con la confección de este reporte.

Como primer paso, se desea realizar un análisis exhaustivo de todas las problemáticas existentes en la empresa y en base a lo detectado, *en conjunto con la temática elegida*, elaborar una propuesta de mejora que permita resolver los inconvenientes en cuestión. Se pretende potenciar las fortalezas que dispone MAN - SER S.R.L. con el fin de que perduren en el tiempo esas buenas prácticas. El plan que se desea proponer, estará destinado en aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el contexto en el cual se encuentra inmersa la organización y lograr neutralizar las amenazas existentes.

Se ha podido determinar en base a la información disponible, que poseen serios inconveniente con la delegación de tareas. Los dueños de la organización participan en la mayoría de las actividades y la estructura organizacional no responde a lo que informan como áreas delimitadas. Se verifican algunos puestos están diseñados incorrectamente.

Manifiestan problemas para disponer de recursos humanos calificados en cuestiones técnicas y con capacidad de liderazgo. Consideran como ambiente laboral únicamente al entorno físico de trabajo y no las condiciones emocionales.

Las políticas de incentivos salariales son únicamente para logros grupales, pero sin estar definidos claramente. Son nulas las posibilidades de crecimiento, debido a su estructura organizativa y a la visión de la cúpula gerencial.

---

<sup>2</sup> MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>

<sup>3</sup> MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>

Actualmente disponen de escasa rotación debido a que la edad media de su plantilla de trabajadores es de 50 años. No establecen planes, ni están preparados para mantener o conservar a las nuevas generaciones de empleados que sean el recambio.

Declaran inconvenientes en la producción, denominados “cuellos de botella” que provocan demoras en las entregas, por falta de espacio para almacenar y de capacitación.

Posterior a realizar un resumen de las problemáticas detectadas, es necesario hacer mención de algunos antecedentes bibliográficos que preceden a la temática por abordar.

Haremos hincapié en uno en particular referido a la empresa Metales Brillantes S.A. (Puchol, 2005) la cual es abordada en su libro, *Nuevos casos en dirección y gestión de recursos humanos*, donde se detalla cómo se lleva a cabo la implementación de un sistema de comunicación interna en una empresa del sector metalúrgico. Realiza un análisis de las problemáticas internas y externas de la organización y elabora un plan acorde para la resolución de los inconvenientes detectados.

Por otro lado, en cuanto a materia de liderazgo utilizaremos el estudio realizado por Omar, Salessi, Urteaga (2016) titulado *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos*.

Los autores afirman que: “Un líder transformador es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspiradora”. De esta manera se puede lograr que los integrantes de la organización desarrollen una visión estratégica y hagan partícipes a los mismos en objetivos específicos, mejorando la identidad corporativa. (Omar citado en Omar Et al, 2016 p 35).

Es por eso que consideran de suma importancia desarrollar la confianza del personal, para obtener de los mismos la voluntad de aceptar y cumplir con las indicaciones que se le solicitan. (Omar citado en Omar Et al, 2016)

## Análisis de la situación

En este apartado se hará mención de las funciones correspondientes a cada una de las áreas detalladas anteriormente.

### *Dirección*

Mantener actualizado y en funcionamiento el sistema de gestión de calidad y promover la mejora continua. Está compuesto por 4 integrantes de la familia, aunque solo 2 de ellos trabajan en la empresa. Es la encargada de la planificación de tipo estratégico ya que tratan temas relevantes como nuevas unidades de negocio y oportunidades de crecimiento e inversiones.

### *Gerencia*

Es ejercida por el Sr. Julián Mansilla, uno de los dueños, que además de cumplir su rol en la dirección, lleva a cabo en esta área, la planificación de tipo táctica. Realiza la gestión de la cartera de clientes, define los objetivos a mediano plazo, y dirige el sistema de calidad. Es el responsable de la administración y gestión de la empresa, conservando el sistema de información de manera óptima.

### *Ventas*

Los dueños llevan a cabo las ventas, no poseen medios de ventas externos, sino que sus vendedores lo hacen personal o telefónicamente. No poseen sucursales y no tiene intención de expansión. Los canales de distribución son directos a sus clientes, ya sea con transporte propio o de terceros.

- Entrega de producto: Una vez terminado el producto y listo para su liberación se contactan con el cliente para entregar el mismo.

Las ventas son únicamente dentro del país, alguno de sus clientes exporta sus productos, pero ellos no disponen de un plan de exportación.

- Marketing: La empresa considera que se encuentra en etapa de crecimiento debido a la continúa mejora e innovación para captar nuevos clientes. Hasta ahora no han realizado acciones de marketing concretas. Algunas publicaciones en páginas web del sector, pero no de forma masiva. Analizan la participación en ferias especializadas, pero no lo concretan. No poseen asesores externos de publicidad, ni tampoco tienen un área o sector que se dedique a esto.



El precio de sus productos es más bajo que el de la competencia, para maximizar las ventas, tener mayor cobertura de mercado y fidelizar clientes.

Por otra parte, consideran que también se encuentran en una etapa de industria madura, debido a las barreras de ingresos y la escasa competencia. Las estrategias para diferenciarse que utilizan son: la reducción de precios y la calidad de los productos, los plazos de entrega, la innovación y posventa.

### *Compras*

Disponen de autorización para realizar los pedidos únicamente el gerente, el responsable de administración y el jefe de producción.

Se envía un pedido de cotización al proveedor, si existe conformidad se elabora la orden de compra. Una vez recibida la mercadería se la controla y se firma el remito. En el caso de disconformidad se reclama vía telefónica y por correo electrónico. Los productos con serios problemas de calidad se le envía una orden de *No Conformidad* al proveedor. Los remitos se envían al área de administración con su respectiva factura, se carga en el sistema, y se actualiza el estado del proveedor para efectuar el pago.

Existe un control de stock tanto de materiales, insumos y materia prima que se realiza a través del sistema de gestión que posee la empresa. La empresa no cuenta con un responsable de pañol de stock por lo que la mayoría de las tareas la realiza el jefe de producción. En ocasiones existen demoras en la entrega de insumos comprados al área de producción, por falta de comunicación entre el gerente y el jefe de producción.

### *Recursos Humanos*

De acuerdo con la información obtenida se puede hacer mención que las actividades que se llevan a cabo en materia de gestión del personal son: administración, selección, inducción, comunicación, liderazgo, motivación y capacitaciones.

- Selección: El procedimiento a utilizar en esta área se divide en 2.
  - Búsquedas de diseñadores o ingenieros: se utilizan consultoras externas.
  - Otro tipo de puestos: lo realiza el encargado del área.

Para ambos casos, una vez seleccionado el candidato, se le realizan los exámenes médicos y con el apto, firma contrato.

- **Inducción:** Se realiza de lo general a lo particular. Primero con procesos genéricos, presentación ante el responsable de su área, pares y tareas a desempeñar. Se le entrega uniforme de trabajo y elementos de protección. Se le hace firma el reglamento interno y se lo capacita en seguridad e higiene.
- **Capacitación:** debido a las normas ISO, se realiza un plan de capacitación anual, ya sea por bajo desempeño, falta de conocimiento, problemas de calidad, actualización de conocimientos o nuevas tareas.

Las necesidades de capacitación deben ser registradas por el responsable de producción o por la dirección y ser comunicadas al responsable de recursos humanos. Las mismas son evaluadas por la dirección y se incluyen en el plan anual mencionado anteriormente.

En la actualidad las capacitaciones deben ser solicitadas por los empleados y se evalúa la necesidad de ellas.

- **Motivación.** En la organización consideran como plan motivacional la realización de capacitaciones, la evaluación de desempeño y otorgar premios grupales. Y en consecuencia de eso, manifiestan que es bajo el ausentismo y la ausencia de accidentes laborales. Cabe aclarar que por el momento no se llevan a cabo acciones de incentivos.
- **Administración de recursos humanos:** Actualización de legajos, solicitud de permisos, aplicación de sanciones, carga de novedades en el sistema. Con respecto a la liquidación de haberes, la misma es realizada por un contador externo.
- **Liderazgo:**
  - **Formal.** Manifiestan que desde la dirección lo definen al gerente como representante de ella. Para el cumplimiento de los planes prefijados. También cuentan con el liderazgo formal que ejerce el jefe de producción, designado por la gerencia. Este líder está orientado a las tareas, la administración por objetivos, ellos lo definen como un liderazgo transaccional.  
Desean implementar un liderazgo orientado a generar una cultura de calidad para así obtener la cooperación de todos sus miembros.
  - **Informal:** Lo ejerce un colaborador gracias a su experiencia, antigüedad y parentesco con la familia dueña de la organización.
- **Comunicación:**

- Ascendente. Es fluido entre los integrantes de cada área con su superior, informando avances y necesidades. De forma verbal generalmente.  
A través del buzón de sugerencia el personal se comunica con la gerencia o la dirección.
- Descendente. Utilizan un *panel de comunicación* donde se transmiten las políticas, objetivos, planes y toma de decisiones de la firma. Además, lo refuerzan verbalmente. Se utiliza este tipo de comunicación entre la gerencia y el jefe de producción y los encargados de las áreas de producción, para debatir asuntos que involucran a todo el personal.
- Horizontal. Este tipo se da entre los miembros de la dirección, y según manifiestan, no se generan grandes conflictos.  
Por otra parte, se puede apreciar la comunicación de forma horizontal entre colaboradores pares, la cual se percibe como fluida.
- Evaluación de desempeño:
  - Cuadro de mando.
  - KPI
- Ambiente organizacional:

MAN - SER considera que el ambiente de trabajo son únicamente las condiciones de trabajo, ya sea iluminación, ventilación, orden, seguridad y servicios básicos.

A pesar de eso 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.

Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo.

Adicionalmente, si cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas vean afectada su salud. Con la colaboración de una consultora, se desarrolló un protocolo para mantener la seguridad del lugar.

### *Producción*

Cuenta con un jefe de producción y un responsable por sector. Los mismos son: Punzonado y plegado, Corte plasma, Mecanizado y armado, Soldadura.

Su tipo de planificación es *operativo*, ya que el jefe de producción comunica al área las decisiones tomadas, y de acuerdo con la complejidad puede consultar o no con el gerente.

- Proceso de confección del producto:

El área opera coordinada entre ventas y compras. El área de ventas emite una orden de trabajo con la confirmación del pedido. El jefe de producción es el encargado de hacerle el seguimiento y comunicar el estado de avance. Y una vez finalizado el producto interviene el área de calidad para realizar su control.

- Layout:

Por procesos. Agrupa máquinas similares en centros de trabajo según el proceso o la función que desempeñan: corte y plegado, soldadura, mecanizado y pintura.

Las máquinas realizan una gran variedad de operaciones productivas. Tienen una mejor utilización y se optimizan la inversión inicial. Hay mayor flexibilidad para los cambios en los productos y en el volumen de la demanda.

Por otra parte, utilizan un mayor tiempo de producción total bajos volúmenes de producción, así como más tiempo en los que no se las pueden utilizar. Además, genera altos niveles inventarios de trabajos en proceso, generando un costo de almacenamiento. La programación es compleja y requiere de mano de obra calificada.

Por productos: Agrupa personas y equipos de acuerdo con el ciclo de operaciones, generando grandes volúmenes y poca variedad de productos que fabricar. Se implementan gracias a procesos continuos y estandarizados.

Las actividades como corte por plasma, el sector de los protectores de bancada, los sectores de compensadores y trabajos especiales.

La empresa dispone de espacio físico como para realizar este tipo de procesos de producción, sin embargo, por el momento este espacio está siendo utilizado como depósito de máquinas de Volkswagen, que abona un alquiler. La capacidad ociosa se genera cuando se producen demoras en el sector mecanizado y cuando la demanda no es la esperada, lo que lleva a que las instalaciones no sean aprovechadas en su totalidad.

- Logística:

Los productos terminados van siendo almacenados en un espacio destinado para tal fin o la espera de que sean retirados por el cliente o, en el caso de que la empresa deba realizar el envío.

#### *Diseño / Calidad*

Esta área está bajo las órdenes del gerente y de las especificaciones del cliente. Participan ambos dueños de la compañía realizando auditorías internas para verificar la aplicación del sistema de calidad y las oportunidades de mejora.

- Control del producto.

Se realizan dos tipos de control. Uno de ellos es para los trabajos de corte, plegado y punzonado que son controlados por el encargado de calidad.

Por otro lado, a las maquinas lavadoras se les realiza un try-out una vez instalada en la planta en conjunto del personal de producción, posventa y el cte.

- Mantenimiento: Cada usuario es responsable del mantenimiento preventivo, las máquinas de mayor complejidad acuden a service. Un miembro del equipo de calidad controla las planillas de mantenimiento.

- Desarrollo tecnológico

Consideran que para poder estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado, es imprescindible contar con innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos. Esto permitirá producir a menores costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

La optimización del proceso productivo demora aproximadamente 2 años y, a medida que esto ocurre, se aprecia una baja considerable en los costos de producción.

El modelo que utiliza MAN - SER para medir su calidad es el de *Mejora continua*, en conjunto con el modelo para evaluar **DMAIC** o el **modelo SAMME**; seleccionar, analizar, medir, mejorar, evaluar, en su versión en español.

- Enfoque con base en procesos: conjunto de procesos que cambian la tradicional estructura jerárquica departamental, por una organización funcional-transversal. De esta forma, se promueve la toma de conciencia de las diferentes actividades

que se realizan y se facilita la obtención de los objetivos, se estimula el trabajo en equipo, y se crea mayor capacidad para resolver problemas.

- Enfoque de sistema: La organización realiza sus actividades analizando sus procesos en conjunto, como un todo.
- Enfoque de cliente. Tiene por objetivo comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Enfoque en base a hechos. Utilizan el cuadro de mando integral (**balanced scorecard**), conformados para medir su performance en el tiempo y aquellos indicadores de resultados que le permiten a la organización hacer un seguimiento y análisis de su rendimiento.
- Contabilidad

La empresa es transparente y realiza un trabajo minucioso de sus estados contables para tranquilidad de las empresas con las que interactúa. Es por eso que no tiene inconvenientes en cuestiones legales. Cuenta con asesoría legal de un abogado y un contador externo.

A continuación, se realizará un análisis exhaustivo del entorno que rodea la organización identificando las oportunidades y amenazas presentes en su contexto.

Se analizarán las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Se utilizará el análisis PESTEL debido a que es una herramienta que encuadra información sobre factores que afectan positiva o negativamente la organización en el presente y que pudieran hacerlo en un futuro. Le permite a la empresa contar con un status del hábitat donde se encuentra inmersa la misma, para realizar planificaciones tanto estratégicas como tácticas y en función de ello ejecutar toma de decisiones.

*Análisis PESTEL*

Factores	Amenazas	Oportunidades
Político	Inestabilidad Incertidumbre ante cambio de gobierno. Cargas impositivas.	Apertura de las importaciones.
Económico	Inflación Crisis cambiaria Tasa de interés Fuentes de financiación.	Ampliar la diversificación del mercado.
Social	Edad media de la organización: 50 años. Nivel formativo técnico.	Presupuesto destinado a capacitaciones.
Tecnológico	Costo de acceso a nuevas tecnologías.	Continua inversión en maquinaria de última generación. Velocidad en la innovación. Diseño de productos que consuman menos energía.
Ecológico	Responsabilidad social empresaria	Diseño de productos que utilicen menos agua.
Legal	Leyes sobre protección ambiental	Leyes de salud y seguridad laboral.

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia.

A su vez se empleará un análisis FODA para obtener información concerniente a cuestiones interna de MAN - SER S.R.L. Este nos permitirá conocer aspectos

*FODA*

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de personal únicamente para cambios importantes, implementación de proyectos, o ingresos trabajadores.</li> <li>- Ausencia de delegación de tareas.</li> <li>- Inconvenientes para la previsión de trabajo a mediano y largo plazo.</li> <li>- Incorrecto diseño de puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorran comprando materia prima.</li> <li>- Excelente relación con los proveedores y clientes.</li> <li>- Buena reputación en el mercado.</li> <li>- Relación de colaboración con la competencia.</li> <li>- Se destaca por su servicio de postventa.</li> <li>- Cartera de clientes diversificada.</li> <li>- Fuerte política de calidad. Normas ISO.</li> </ul>
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificar la cartera de clientes aún más.</li> <li>- Implementar tecnología IOT “internet de las cosas” en sus productos.</li> <li>- Humanizar el área de recursos humanos.</li> <li>- Distinción con el producto de maquina lavadora para exportar.</li> <li>- Comercio nacional, no disponen de un plan para exportación.</li> <li>- Sus clientes exportan algunos de sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarizar los procesos de las personas.</li> <li>- Resguardar conocimientos de las personas en documentos.</li> <li>- Contexto inestable de la economía.</li> <li>- Inconvenientes para incorporar trabajadores con competencias para puestos de mandos medios.</li> <li>- Falta de torneros en el mercado laboral</li> <li>- Diseño de equipos que brinden soluciones técnicas más eficientes en el uso de energía, agua y seguridad.</li> </ul>

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia.



Desde el punto de vista del perfil profesional, se hará mención de las principales condiciones observadas en materia de recursos humanos.

En primer lugar, se determina que la ausencia de delegación de tareas es uno de los principales inconvenientes que posee la firma. El gerente general de la misma, participa en gran parte de los procesos de la empresa, como son la compra de insumos, ventas de los productos fabricados, supervisa personalmente algunos servicios de posventa, y lleva a cabo controles de calidad en la áreas operativas, descuidando aspectos como la expansión hacia nuevos mercados internacionales o la captación de nuevos clientes dentro del territorio nacional. Desde esta perspectiva se deduce que su puesto no se encuentra correctamente diseñado.

Igualmente, se puede inferir en base a la información proporcionada que también disponen de falencias en cuestiones de diseño de puestos pero de las áreas operativas, donde se solapan procesos debido a inconvenientes con la asignación de los materiales ya comprados, en ocasiones por no saber que se pretende de cada colaborador.

Además, de acuerdo a lo manifestado, los planes de capacitación son realizados en base a solicitudes del mismo personal, no se observa una planificación de actividades dispuestas a perfeccionar el perfil técnico de los colaboradores de manera proactiva. Utilizan un plan de formación anual únicamente para cumplir con la reglamentación de normas ISO 9001.

Por otro lado, se detectó ausencia de retroalimentación de las evaluaciones de desempeño que se les realizan a los trabajadores. De esta manera el empleado no puede determinar si su rendimiento se apega a lo esperado por la organización.

Y por último, como punto importante a tener en cuenta, no realizan actividades destinadas a motivar al personal, ante la imposibilidad de crecimiento debido a que su estructura organizacional es estrecha en dirección vertical, es fundamental la implementación de acciones destinadas a retener el talento humano, más si es personal calificado que no abunda en el mercado laboral.

## Marco Teórico

A continuación, se hará mención de los dos principales ejes temáticos en los que se basará este trabajo final de grado, como son la comunicación interna (CI) y el liderazgo.

### *Comunicación interna*

Su principal función es “...apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa...” (Villafañe, 2002 p 239). La importancia de ésta aumenta de acuerdo con la consideración que la organización le otorga a sus Recursos Humanos (RRHH). Nguyen-Thanh (citado en Villafañe, 2002), manifiesta que la CI es una estrategia transversal al servicio de las otras, compuestas por los siguientes objetivos.

Villafañe (2002), manifiesta que es necesario *la implicación del personal* para lograr la movilización de los trabajadores y en base a la interacción de los valores del individuo con los de la organización, cumplir las metas planificadas. Otro punto importante a tener en cuenta es la *armonía de las acciones de la empresa*, que es una combinación de acciones coherentes, producto de objetivos estratégicos definidos y sus planes de acciones correspondientes, que además comprende la circulación de la información y el ascenso de la misma hasta la alta dirección. El cambio de actitudes es otro de los factores claves dentro de la CI debido a la constante evolución de las organizaciones. Y por último, la mejora de la productividad obtenida a través de la correcta transmisión de información operativa y de la sensibilización hacia el personal de los objetivos de rentabilidad que se necesitan alcanzar.

Para la gestión de políticas de comunicación interna se llevan a cabo 4 fases: el Diagnóstico, la Planificación, el Plan de actuación y el Seguimiento. (Nguyen-Thanh, citado en Villafañe, 2002). En base a lo desarrollado, el autor elabora una serie de principios que enmarcan la puesta en marcha de una eficiente y eficaz gestión de comunicación interna.

### *Principios de la gestión de CI*

- Integración en el management. Necesidad de abarcar todos los ámbitos de la organización, que sea incluida como una política global estratégica, una política de imagen.
- Evaluación permanente del CI. Existe una necesidad de implementar un sistema de control para establecer cuál es el nivel de compromiso e integración de los RRHH en los

objetivos organizacionales. Para obtener esta información es primordial realizar “...el diagnóstico del estado actual y el seguimiento de la situación.”

- Adopción de un enfoque estratégico. Este principio se pone en marcha una vez tabulados los resultados del clima interno de la organización, y en base a ello se busca elaborar una estrategia para mejorar el nivel de comunicación. Se necesita la implementación de 3 variables para su correcta gestión, que son: la atribución de responsabilidades, la concepción de los mensajes y la elección de los instrumentos.

#### *Orientación estratégica de la CI*

- Vector descendente. La finalidad es crear y mantener una cultura organizacional, minimizar el comentario *radio-pasillo*. Busca que los trabajadores conozcan los objetivos de la empresa, obtener su confianza y brindarle rapidez a los medios utilizados para el envío de información.
- Vector ascendente. Esta modalidad propicia la comunicación social, que los empleados se sientan partícipes en la toma de decisiones, aprovechar al máximo las ideas que estos pudieran tener, lograr la aprobación de los miembros de la firma.
- Vector horizontal. Se busca la participación de toda la empresa favoreciendo la comunicación entre colaboradores de distintas áreas, aumentando la unión y agilizando procesos.
- Vector transversal. “Su objetivo primordial es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos...”. (Villafañe 2002 p 259).

#### *Liderazgo*

El liderazgo es la capacidad de “influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos”. Desde esta perspectiva, el éxito depende principalmente de la conducta, las habilidades y las acciones del individuo más que de alguna característica innata del mismo. (J. Newstrom, 2011, p. 169). Además, identifica 3 grandes tipos de habilidades: Técnicas, humanas, conceptuales.

Por otra parte, el autor especifica una serie de corrientes de liderazgos que se mencionarán a continuación:

### *Liderazgo conductual*

Es un enfoque descriptivo de teorías clásicas de líderes permisivos, participativos y autocráticos. Se realizan comparaciones entre líderes positivos y negativos. Se destacan los estudios de la Universidad de Michigan y Ohio sobre el liderazgo de consideración y estructura. Y por otra parte el *Grid Gerencial* propuesto por Blake y Mouton.

### *Liderazgo de contingencias*

Con respecto a esta orientación, podemos hacer mención que engloba a los tipos de dirección más analíticos. El líder se preocupa por adaptarse al entorno y considera que las situaciones que lo rodean son variables importantes a tener en cuenta. Podemos destacar el *Modelo De Contingencias* de Fiedler y el de *Toma de Decisiones* de Vroom.

### *Liderazgo situacional*

Su principal exponente es el modelo de Hersey y Blanchard, en el que manifiestan que son los seguidores quienes van a determinar que estilo de autoridad es el adecuado para ser desarrollado. Se tiene en cuenta la situación, la orientación del líder ya sea hacia las tareas o las relaciones y el nivel de preparación de los seguidores.

A su vez se mencionará otra modalidad de estilo de conducción como es el:

### *Liderazgo coach.*

Su principal virtud es la capacidad para fusionar las virtudes del liderazgo y el coach. Ya que el coach utilizará el estilo de mando que más se adecue según la instancia en la que se encuentre. Esta condición busca que el líder proyecte las condiciones necesarias para el crecimiento personal y profesional de su grupo de trabajo, incluido el propio. (Abarca, 2012).

En base al análisis sobre los componentes que hacen a la CI y a los estilos de liderazgos descriptos en el marco teórico, se podrá darle sustento académico a la propuesta que se desea realizar, mencionando las fases que comprende un plan comunicacional, sus principios y que aborda cada vector de direccionalidad. Con respecto al liderazgo, se hace referencia a diferentes estilos en general, haciendo hincapié en el líder Coach.

## Diagnóstico y Discusión

En este apartado se realizará una declaración de todas las problemáticas que se han detectado y cuál es el beneficio de abordarlas.

Se ha relevado como principal inconveniente el estilo de liderazgo utilizado. El mismo lo ejerce el gerente general y dueño de MAN-SER SRL, de donde se desprende la cadena de mando de manera descendente. No es frecuente la delegación de tareas en el repertorio de actividades del Sr. Mansilla, es por eso que se puede aseverar que realiza actividades que no corresponden al puesto en sí.

Por otro lado, al no disponer todos los puestos diseñados correctamente, los empleados no conocen que se espera de ellos. No cuentan con *feedback* de sus evaluaciones de desempeño. Se conoce que la compañía realiza mediciones del rendimiento de su personal, pero no son comunicados sus resultados.

En base a lo descrito en los apartados anteriores, se puede afirmar que es importante resolver estas problemáticas ya que le permitirán a la organización *crecer a futuro*, aprovechando las oportunidades del mercado extranjero y nacional. En el caso particular del gerente general le otorgará la posibilidad de dedicarse a tareas de mayor complejidad a través de la delegación de algunas de sus actividades, logrando así, gestionar la organización con rumbo a lo pretendido en su visión corporativa.

Por otra parte es necesario un esquema de capacitación de forma proactiva para conservar y actualizar el *know-how* de los trabajadores claves, almacenando y estandarizando todos esos procesos dentro de la compañía que sean necesarios, para evitar fugas de conocimientos técnicos y disponer de cuadros de reemplazos.

En cuanto a cuestiones de conformación de puestos, el rediseño de los mismos es trascendental ya que permitirá brindarle claridad a la persona que lleve a cabo la posición. Las responsabilidades bien definidas no darán lugar a confusión.

A su vez, es crucial elaborar un plan motivacional, si bien se conoce que en la empresa no disponen de altos índices de rotación de personal, entre otras causas por el buen clima laboral y por la media etaria de su población, hay que tener en cuenta que poseen trabajadores en puestos técnicos, que no abundan, por lo cual el nivel de motivación y



satisfacción laboral es un aspecto que nunca se debe descuidar si se los quiere retener y obtener lo mejor de cada uno de ellos.

De la mano del rediseño, los programas de capacitación y planes motivacionales, además de las evaluaciones de desempeño que ya se realizan, se suma una instancia primordial a efectuar: la correcta retroalimentación al trabajador de su *performance*. De esta manera, se puede aprovechar todo el potencial que brinda esta herramienta de gestión.

## Plan de Implementación

### *Objetivos*

- General:
  - Desarrollar una propuesta integral en el área de recursos humanos en la empresa MAN-SER S.R.L orientada a la mejora de la comunicación interna y el liderazgo para el incremento de la productividad en un 30%.
- Específicos:
  - Optimizar los canales de comunicación interna para afianzar el sentido de pertenencia a la organización.
  - Llevar a cabo el diseño y rediseño de puestos claves de la organización para definir responsabilidades y fijar parámetros que permitan medir su accionar.
  - Elaborar un programa de capacitación para mandos medios y gerencia en liderazgo coach.
  - Efectuar un procedimiento de evaluación del desempeño que comprenda su respectiva retroalimentación para elevar niveles de rendimiento en el personal.
  - Confeccionar un plan motivacional con esquema de incentivos con el fin conservar índices de satisfacción laboral.

### *Alcance*

- Se lleva a cabo esta propuesta con un enfoque en prácticas de recursos humanos.
- El diseño del plan de mejora, se realiza durante el transcurso del primer semestre de 2019 con proyección para aplicación y evaluación de su implementación de 1 año.
- En cuanto a territorio de aplicación este programa desarrollado es nacional dentro de la Ciudad de Córdoba, en la República Argentina. Sin embargo las empresas en las que se puede realizar estas prácticas de recursos humanos son variadas. En esta propuesta en particular se circunscribe a una pyme familiar del sector metalúrgico.
- No se presentaron adversidades durante la confección de la propuesta, ya sea para la obtención de información como para la confección de el plan de implementación.

## *Acciones a desarrollar*

### *1) Programa de comunicación interna*

- Descripción. Ver Anexo 1.

Estará destinado a optimizar los canales de comunicación existentes con el fin de arraigar en el personal los beneficios de la utilización de los mismos, direccionando el flujo de información en el mismo sentido que las estrategias organizacionales, para así aprovechar al máximo los recursos disponibles.

- *Actividades claves*

- Detección de las necesidades de comunicación.
- Confección del boceto con las políticas de comunicación interna. Puesta en común en conjunto con la gerencia y la dirección de lo relevado.
- Corrección de lineamientos planteados, para unificar criterios entre las partes que intervienen.
- Elaboración de las directrices a anunciar en un manual de CI.
- Implementación.

- *Responsable de proceso*

El encargado de llevar adelante este proceso será un consultor externo.

- *Recursos involucrados*

- Humanos: Todo el personal: nivel operativo, mandos medios, gerencia y dirección.
- Materiales: Sala de capacitación, proyector, computadora, impresora, artículos de librería. Diseño e impresión de manual de comunicación interna.
- Económicos: Salario del consultor externo, horas improductivas.

- *Evaluación del resultado.*

- Llevar a cabo la puesta en marcha del programa en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.
- Analizar el nivel de adherencia de todo el personal a las nuevas normas informadas.
- Efectuar encuestas anónimas para medir el grado de comprensión de los lineamientos comunicados.



## 2) *Diseño y rediseño de puestos claves.*

- Descripción. Ver Anexo 2.

Diagramar completamente el puesto de Gerente General buscando darle estructura y lógica a las acciones que deberá llevar a cabo. A su vez redefinir las tareas y funciones de los puestos de mandos medios: Responsable de Ventas, Responsable de Compras y Responsable de Producción.

- *Actividades claves*
  - Realizar un relevamiento de las actividades que realiza actualmente el Gerente General y los puestos de Jefaturas.
  - Diseñar la descripción del puesto del Gerente General inexistente en la actualidad y rediseñar los puestos restantes ya mencionados.
  - Puesta en común con gerencia y dirección de los documentos que se diagramaron.
  - Corrección de lineamientos planteados, para unificar criterios entre las partes.
  - Comunicación efectiva a los jefes de las modificaciones realizadas.
- *Responsable de proceso*

El encargado de llevar adelante este proceso será un consultor externo.
- *Recursos involucrados*
  - Humanos: Gerencia, mandos medios.
  - Materiales: Artículos de librería.
  - Económicos: Salario del consultor externo.
- *Evaluación del resultado*
  - Llevar a cabo la puesta en marcha en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.
  - Analizar el nivel de comprensión y aceptación de los involucrados en las acciones realizadas.
  - Realizar medición de índices de productividad.

## 3) *Capacitación en liderazgo*

Descripción: El objetivo de llevar a cabo esta formación es la de administrar los recursos humanos disponibles y delegar las tareas de acuerdo a lo correspondiente con la posición jerárquica ocupada.

- *Actividades claves*
  - Detectar las falencias en los estilos de liderazgos existentes.

- Diagramar la didáctica y el contenido del programa a brindar.
- Llevar a cabo la puesta en marcha de la instrucción a los participantes.
- Efectuar una evaluación para determinar el grado de comprensión del mismo.
- Llevar a cabo un seguimiento sobre la aplicación de lo aprendido.
- *Responsable de proceso*
  - El encargado de llevar adelante este proceso será un consultor externo.
- *Recursos involucrados*
  - Humanos: Gerencia y mandos medios.
  - Materiales: Sala de capacitación, proyectores, artículos de librería, desayuno y almuerzo.
  - Económicos: Horas improductivas.
- *Evaluación del resultado*
  - Llevar a cabo la puesta en marcha en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.
  - Analizar el nivel de implicancia y aceptación de todo el personal participante.
- 4) *Evaluación de desempeño*
- Descripción. *Ver Anexo 4.*

Su propósito es la de medir en términos cualitativos y cuantitativos el rendimiento de los trabajadores, con el objetivo de elaborar planes de acción correctivos ante desvíos, incentivando la mejora y premiando los desempeños sobresalientes.
- *Actividades claves*
  - Confeccionar la herramienta de relevamiento.
  - Aplicar el instrumento de recolección de datos.
  - Tabular la información recaudada.
  - Elaborar informes con los resultados
  - Corrección de lineamientos planteados, unificar criterios entre las partes.
  - Realizar feedback a los participantes.
- *Responsable de proceso*
  - El encargado de llevar adelante este proceso será el jefe de recursos humanos.
- *Recursos involucrados*
  - Humanos: Todo el personal
  - Materiales: Artículos de librería.

- Económicos: Horas improductivas.
- *Evaluación del resultado*
  - Llevar a cabo la puesta en marcha en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.
  - Analizar los niveles de productividad obtenidos
  - Determinar los motivos de los resultados conseguidos.
  - Realizar acciones para la corrección de los desvíos detectados.

#### 5) *Plan de motivación y satisfacción laboral*

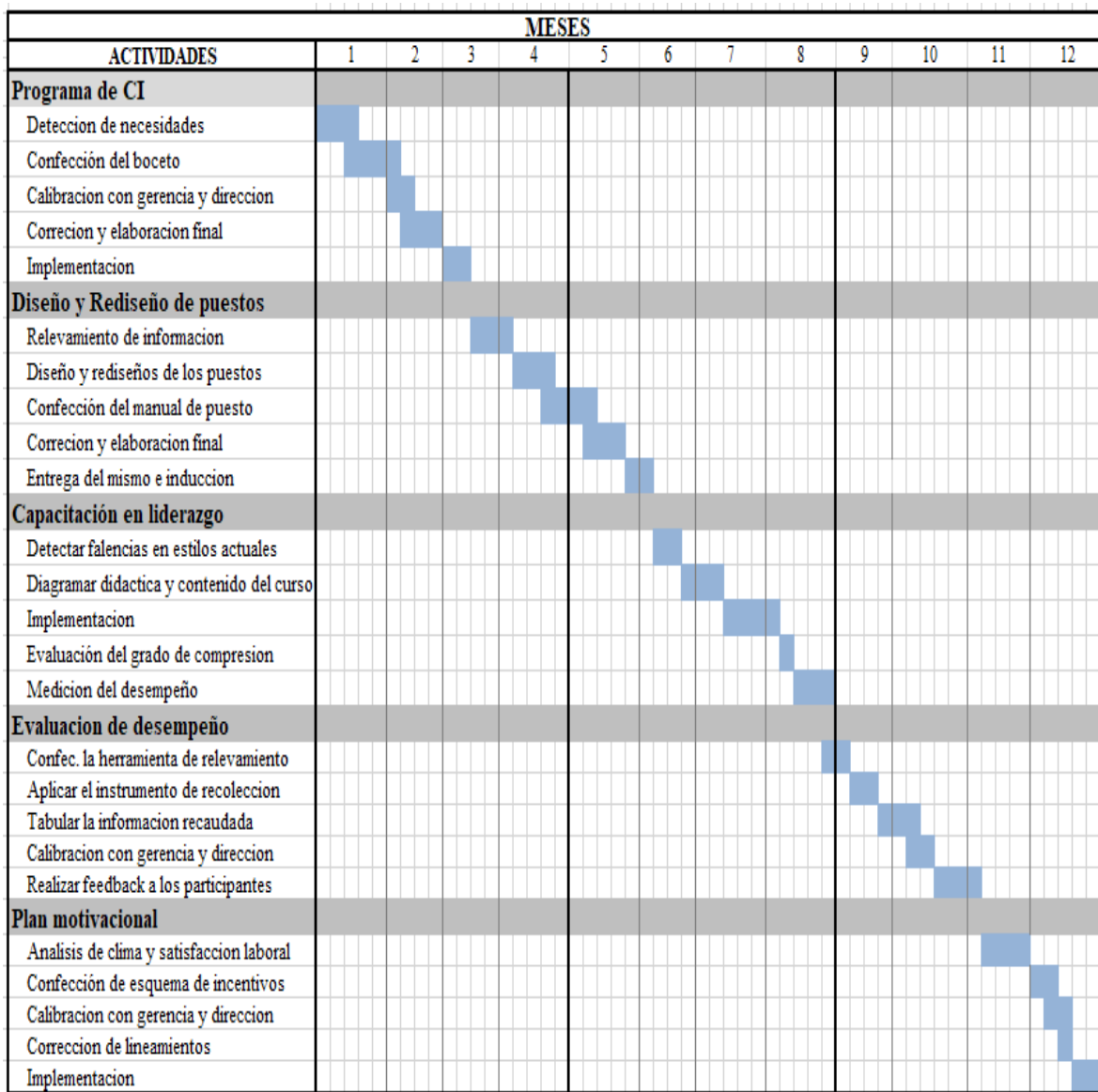
Descripción: Se efectúa con la finalidad de conservar un clima laboral en optimas condiciones, mantener la satisfacción de los trabajadores y elevar al máximo la motivación del personal, obteniendo de su parte el mejor de los rendimientos.

- *Actividades claves*
  - Análisis del clima y satisfacción laboral.
  - Confección de un esquema de incentivos en base a lo relevado.
  - Puesta en común con la gerencia y la dirección de los datos relevados.
  - Corrección de lineamientos planteados, para unificar criterios entre las partes que intervienen.
  - Elaboración de un programa de estímulos económicos y no económicos.
  - Implementación del plan.
- *Responsable de proceso*

El encargado de llevar adelante este proceso será el jefe de recursos humanos.
- *Recursos involucrados*
  - Humanos: Todo el personal: Nivel operativo, mandos medios.
  - Materiales: Compra de vouchers o gifts card para ser otorgados como reconocimiento por los objetivos alcanzados.
  - Económicos: Premios económicos y pagos de horas extras por reemplazo de algún trabajador.
- *Evaluación del resultado*
  - Llevar a cabo la puesta en marcha en los plazos estipulados en el diagrama de Gantt.
  - Analizar el nivel de implicancia y aceptación de todo el personal a los objetivos propuestos.
  - Realizar medición de índices de productividad.

Marco de tiempo

Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia.

*Retorno de la Inversión (ROI)*

- *Fórmula para el cálculo:*

$\frac{\text{Beneficios totales del plan} - \text{Costos totales del plan}}{\text{Costos totales del plan}} \times 100$
$\frac{301.650,91 - 117.500,00}{117.500,00} \times 100$
$= 156.72 \%$

- **Ganancias del cierre del ejercicio 2017:** \$ 1.005.503,05
  - Objetivo de incremento en productividad 30%: 301.650,91
- **Costos totales: 117.500,00**
  - Salario de encargado de RR.HH.: **\$35,000,00.**
  - Salario del capacitador externo. **Total: \$ 13700,00.**
    - \$ 500 / hora. 18 horas de duración de capacitación: \$9000,00.
    - 12 hs Capacitación en liderazgo
    - 6 hs Capacitación en CI.
    - Viáticos del consultor externo: \$1000,00.
    - Refrigerio para capacitación en liderazgo y CI: \$4000,00.
    - Seguimiento e informe: \$2000,00.
  - Artículos de librería. **Total: \$2500,00.**
    - Resmas de papel.
    - Lapiceras.
    - Libretas.
    - Tóner de impresora.
  - Diseño e impresión del manual de CI: \$4000,00.
  - Compra de Pantallas Led: 50.000,00.
  - Instalación de Pantallas: 10.000,00.

## Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusiones*

Luego de lo expuesto a lo largo de este Reporte de Caso las conclusiones arribadas son las siguientes:

En primer lugar se determinó que efectivamente los principales inconvenientes en MAN-SER SRL estaban vinculados a la falta de delegación de tareas de los puestos jerárquicos y de la superposición de funciones que los dueños ejercían en las distintas áreas.

De allí se desprenden todas las actividades que se han propuesto, siendo el punto de partida confección de un procedimiento de comunicación interna con su respectivo plan de capacitación para implementarlo. En él se establecieron las directrices para que exista una toma de conciencia por parte de la dirección, de la gerencia y del resto de la organización de los cambios que se avecinan.

Se elaboró completamente la descripción del puesto del Gerente General, identificado como puesto clave en la conducción de la firma, diseñando las responsabilidades y tareas que deberá efectuar. Además se rediseñó los puestos de los encargados de las áreas de ventas, producción y administración delimitando funciones y especificaciones para desempeñar esos cargos.

Posteriormente, se diagramó un programa de capacitación para la gerencia y mandos medios en liderazgo. El mismo está desarrollado con ejes temáticos que abordan todas las aristas que necesita aprender un jefe con personal a cargo.

Y por último, se ha realizado un modelo de evaluación del desempeño con sus respectivos documentos de relevamiento de información que consta de procesos de autoevaluación, evaluación por el jefe directo, una instancia de consenso y una retroalimentación.

### *Recomendaciones*

- Contratación de un encargado de recursos humanos:

Se considera importante la presencia de un responsable para el área dedicado a realizar actividades integrales destinadas al cuidado del personal. Actualmente esta

función la lleva a cabo la Encargada del área administrativa por lo cual no ejerce actividades propias del departamento.

- Definir un encargado para el área de calidad exclusivo:

Al igual que en el apartado anterior el encargado de realizar las auditorias de calidad es el mismo que realiza la programación por CNC, siendo incompatibles ambas actividades.

- Delimitar el área de compras del área administrativa cada uno con su respectivo encargado:

La estructura de la empresa hace mención de la sección de compras como una sub-área dentro del departamento de administración, realizando actividades totalmente diferentes.

- Establecer un encargado del área de ventas distinto al gerente general.

Siguiendo la línea de los inconvenientes con la delegación de tareas y superposición de funciones en los puestos ya mencionados, en este caso el Sr Mansilla quien ejercerá como Gerente Gral., también desempeña el cargo de Encargado de Ventas por lo cual es necesario designar un reemplazo para su cobertura.

- Llevar a cabo estrategias proactivas de marketing para la expansión hacia nuevos mercados.

Se ha detectado que el área de ventas se enfoca en contener únicamente de forma reactiva las consultas por cotizaciones y presupuestos sin efectuar planes de publicidad y promoción de los productos y servicios que comercializa la firma.

## Bibliografía

- Abarca, N. (2012). *El Líder como Coach*. Santiago de Chile, Chile: Aguilar Chilena
- Alles, M. (2013). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. Buenos Aires. Granica.
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna disponible en: Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, N. 13, pp. portada y 5-7.  
Recuperado de: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: The McGraw-Hill Interamericana.
- Correarle C. A. (2008) *Escritos en la facultad*. N° 46. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Recuperado de:  
[https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/82\\_libro.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/82_libro.pdf)
- Delgado, M. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. UOC. Barcelona.
- Echeverría, R. (2000). *Empresa emergente*. Granica. Buenos Aires. Recuperado de:  
<https://www.scribd.com/doc/310536813/Echeverria-Rafael-La-Empresa-Emergente-pdf>
- García Jiménez, Jesús, (1998). *La comunicación interna*. Díaz de Santos. Madrid.  
Recuperado de:  
<https://repositorio-uesiglo21-edu-ar.bibliotecadigital.idm.oclc.org/handle/ues21/13030>
- Newstrom J. W. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo*. (13 ed.) México – Buenos Aires. McGraw-Hill
- Omar, A., Salessi, S., y Urteaga, F. (2016). *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos*. *Pensamiento Psicológico*, 14 (2). Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612016000200003&lng=en&tlng=en#?](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612016000200003&lng=en&tlng=en#?)
- Puchol, L. (2005). *Nuevos casos en dirección y gestión de recursos humanos: 25 casos de recursos humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores*. Madrid - Buenos Aires. Díaz de Santos.




- Riveros Balladares, P. (2016). *Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa Maniagro*. Córdoba. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13120>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ma. ed.). México: Pearson educación.
- Sánchez Borghi, M. (2016). *Comunicación interna farmacias Líder S.A.* Córdoba. Recuperado de: <https://repositorio-uesiglo21-edu-ar.bibliotecadigital.idm.oclc.org/handle/ues21/13030>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide. Madrid.

## Anexos

### *Anexo 1. Plan de Comunicación Interna.*

- Fase 1. Incorporación de la actividad dentro del área de Recursos Humanos.
  - Delimitar responsabilidades y tareas.
  - Rediseñar descripción de puesto del Encargado de RRHH.
  - Confección de un manual de comunicación interna
  
- Fase 2. Concientización del directorio, gerencia y mandos medios de su implementación.
  - Definir objetivos.
  - Diseñar el programa a desarrollar: Falencias, beneficios, modalidades.
  - Llevar a cabo la capacitación.
  - Evaluación de los contenidos dictados: Utilización de cuestionarios.
  
- Fase 3. Presentación del programa de CI a las áreas operativas.
  - Informar los objetivos.
  - Desarrollar ante la audiencia los contenidos.
  - Establecer los medios de comunicación y herramientas necesarias para la instauración del programa mencionado.
  - Puesta en marcha de la capacitación.
  - Evaluación de los contenidos dictados: Utilización de cuestionarios.
  
- Fase 4. Construcción de jornadas de retroalimentación.
  - Crear espacios y establecer reuniones propicias para el debate.
  - Elaborar actividades que busquen el consenso y fomenten la utilización de los medios de comunicación brindados.
  - Realizar cuestionarios ano niños a nivel general para determinar el nivel de aceptación.

Anexo 2. Diseño y Rediseño de Puestos Claves.

	<b>Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos</b>		RPG 03-01-02
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV B 01-07-2013

<b>- Puesto:</b>	<b>Responsable de Ventas</b>		
<b>- Asignación:</b>		<b>Legajo:</b>	<b>63</b>

**- Requerimientos del Puesto:**

1. Estudios específicos: técnicos metal-mecánicos, ventas y comerciales.
2. Habilidades específicas: comunicacionales, de negociación y liderazgo, orientación a resultados.
3. Manejo de herramientas: informáticas.
4. Otros: Disponibilidad para viajar.

**- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto**

- \* Supervisar los procesos de ventas.
- \* Planificar y organizar las actividades del equipo de vendedores.
- \* Establecer los objetivos de ventas y evaluar el logro de los mismos.
- \* Comunicar necesidades de capacitación de los colaboradores a cargo
- \* Notificar la falta de recursos para desempeñar las tareas de sus subordinados.
- \* Diseñar e innovar nuevas estrategias de ventas para presentar ante la gerencia.
- \* Ser el responsable de otorgar descuentos especiales de acuerdo a la situación.
- \* Elaborar presupuestos y cotizaciones para grandes clientes.
- \* Resolver cualquier inconveniente que surja en su área.

**- Perfil de contratación**

**Características Personales**  
 Edad: mayor a 30 años  
 Sexo: masculino  
 Otros: N/A.

**Formación Académica Requerida**

<input checked="" type="checkbox"/> Secundario completo	<input type="checkbox"/> Universitario
<input checked="" type="checkbox"/> Terciario (deseable)	<input type="checkbox"/> Maestrías

**Experiencia Laboral Previa Necesaria**

<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> 6 meses a 2 años
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/> Más de 2 años

**Competencias Necesarias**

DESCRIPCION	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Relaciones interpersonales		x	
Comunicación	x		
Proactividad	x		
Planificación	x		
Negociación	x		
Resolución de conflictos		x	
Orientación a resultados	x		
Liderazgo	x		

**Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar**

<input type="checkbox"/> 4 Semanas	<input checked="" type="checkbox"/> 8 a 12 Semanas
<input type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas	<input type="checkbox"/> Más de 12 Semanas



**Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos**

RPG 3-17

Preparó: Mansilla Melina

Aprobó: Mansilla Julian

REV A 12-06-

**- Puesto: Responsable de Producción**

**- Asignación: Néstor Valentín Meggetto Legajo: 94**

**- Requerimientos del Puesto:**

1. Estudios específicos: técnicos metal-mecánicos
2. Habilidades específicas: comunicacionales y liderazgo, orientación a resultados.
3. Manejo de herramientas: informáticas, instrumentos de medición.
5. Otros: Disponibilidad para viajar.

**- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto**

- \* Planificar las tareas de operarios.
- \* Supervisar todos los procesos de fabricación efectuados en su área.
- \* Elaborar propuestas de mejoras para los circuitos productivos.
- \* Realizar seguimiento de las órdenes de trabajo.
- \* Efectuar los pedidos de materiales al área de compras.
- \* Verificar el mantenimiento correspondiente de toda la maquinaria utilizada.
- \* Velar por seguridad y salud de todos los trabajadores a su cargo.
- \* Comunicar las No Conformidad de productos o servicios llevados a cabo.
- \* Resolver cualquier inconveniente que surja en su área.

**- Perfil de contratación**

**Características Personales**

Edad: mayor a 30 años

Sexo: masculino

Otros:

**Registros que Utiliza**

**Formación Académica Requerida**

- Secundaria Completa
  Universitario  
 Terciario
  Maestría

**Experiencia Laboral Previa Necesaria**

- Ninguna
  6 meses a 2 años  
 Menos de 6 meses
  Más de 2 años

**Competencias Necesarias**

DESCRIPCION	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Relaciones interpersonales	x		
Comunicación	x		
Proactividad		x	
Planificación	x		
Negociación			x
Resolución de conflictos		x	
Orientación a resultados	x		
Liderazgo	x		

**Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar**

- 4 Semanas
  8 a 12 Semanas  
 4 a 6 Semanas
  Más de 12 Semanas



**Procedimiento de gestion de Recursos Humanos**

RPG 3-17

Preparó: Mansilla Melina

Aprobó: Mansilla Julián

REV A 12-06-12

<b>- Puesto:</b>	<b>Responsable de Administración</b>		
<b>- Asignación:</b>	<b>Melina Noel Mansilla</b>	<b>Legajo:</b>	<b>65</b>

**- Requerimientos del Puesto:**

1. Estudios específicos: administrativo - contable - legales
2. Habilidades específicas: analíticas, liderazgo, comunicación, numericas.
3. Manejo de herramientas: software de gestión
5. Otros: N/A.

**- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto**

- Efectuar el pago a proveedores.
- Supervisar los procedimientos administrativos y contables.
- Controlar el estado de cuenta de las obligaciones bancarias.
- Llevar a cabo la facturación y cobranza.
- Comunicar necesidades de capacitacion.
- Definir las funciones y tareas del equipo de trabajo.
- Elaborar informes de la situacion financiera de la empresa.
- Corroborar la semejanza de datos internos con lo disponible por el contador externo.
- Ser responsable de mantener archivado y en orden toda la documentación utilizada.
- Verificar el correcto pago a entes publicos.
- Administrar caja chica y fondos fijos.

**- Perfil de contratación**

**Características Personales**  
 Edad: mayor a 30 años  
 Sexo: indistinto  
 Otros:

**Formación Académica Requerida**

<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria Completa	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario
<input checked="" type="checkbox"/> Terciario	<input type="checkbox"/> Maestría

**Experiencia Laboral Previa Necesaria**

<input type="checkbox"/> Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/> 6 meses a 2 años
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> Más de 2 años

**Competencias Necesarias**

DESCRIPCION	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Relaciones interpersonales		x	
Comunicación	x		
Proactividad		x	
Planificacion	x		
Negociacion			x
Resolucion de conflictos		x	
Orientacion a resultados			x
Liderazgo		x	

**Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar**

<input type="checkbox"/> 4 Semana	<input type="checkbox"/> 8 a 12 Semanas
<input type="checkbox"/> 4 a 8 Semanas	<input checked="" type="checkbox"/> Más de 12 Semanas



**Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos**

RPG 03-02-01

Preparó: Coulter Matías Andrés

Aprobó: Directorio

REV B 01-07-13

**- Puesto:** Gerente General

**- Nombre del colaborador:** Mansilla Julián **Legajo:** 63

- Requerimientos del Puesto:**
1. Estudios específicos: técnicos metal-mecánicos, administración de empresas, liderazgo.
  2. Habilidades específicas: comunicacionales, liderazgo, planificación, dirección, visión de negocios.
  3. Manejo de herramientas: Informaticas y de gestión.
  5. Otros: Disponibilidad para viajar

**- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto**

Liderar la planificación estratégica y táctica de la organización.  
 Establecer los objetivos de todas las áreas de la empresa.  
 Realizar auditorías para identificar desvíos.  
 Aprobar la contratación de nuevo personal.  
 Organizar las tareas de toda la estructura jerárquica.  
 Efectuar relaciones públicas con grandes clientes para exponer los productos y servicios que se ofrecen.  
 Ser el representante de la firma en ferias, jornadas y actividades de la cámara de metalúrgicos, asociaciones a fines e instituciones.  
 Implementar estrategias que aumenten la rentabilidad y la expansión en el mercado.  
 Elaborar planes de fidelización para grandes clientes.  
 Supervisar que las acciones implementadas tengan congruencia con las políticas, valores, misión y visión organizacional.  
 Presentar ante el directorio el estado patrimonial y financiero de MAN-SER SRL.

**- Perfil de contratación**

**Características Personales**  
 Edad: mayor a 30 años  
 Sexo: masculino  
 Otros:

- Formación Académica Requerida**
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Primaria                       | <input type="checkbox"/> Universitario Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta          | <input type="checkbox"/> Universitario Completo   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria Completa |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Terciario           | Área de Especialidad:                             |

- Experiencia Laboral Previa Necesaria**
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ninguna          | <input type="checkbox"/> 6 meses a 2 años         |
| <input type="checkbox"/> Menos de 6 meses | <input checked="" type="checkbox"/> Más de 2 años |

**Competencias Necesarias**

DESCRIPCION	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Relaciones interpersonales	x		
Comunicación	x		
Proactividad	x		
Planificación	x		
Negociación	x		
Resolución de conflictos	x		
Orientación a resultados		x	
Liderazgo	x		
Analítica	x		


- Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar**
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 4 Semanas     | <input type="checkbox"/> 8 a 12 Semanas               |
| <input type="checkbox"/> 4 a 8 Semanas | <input checked="" type="checkbox"/> Más de 10 Semanas |

*Anexo 3. Programa de Capacitación en Liderazgo.*

- Ejes temáticos:
  - Comunicación efectiva
    - Concepto
    - Actos lingüísticos
    - La observación, escucha y las emociones
    - Interpretación
    - La confianza
    - Diseño de una conversación
    - Principios de la ontología del lenguaje
  - Liderazgo
    - Concepto
    - Premisas fundamentales
    - Estilos (Líder situacional)
    - Coaching ontológico o líder Coach.
    - Gestión del cambio
    - La Delegación
    - Reconocimiento y motivación.
  - Gestión de conflictos
    - Concepto
    - Análisis de sus partes
    - Orígenes
    - Causas y protagonistas
    - Niveles de resolución
    - Modalidades de resolución
    - Posturas e intereses


Anexo 4. Modelo de Evaluación del Desempeño.

- Fases del proceso:
  - Autoevaluación:

		<b>Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos</b>		RPG 3-17
		Datos del evaluado		
Periodo de observación		Nombre y apellido		
Desde:		Puesto:		
Hasta:		Legajo		
Observaciones				
Competencias evaluadas		Porcentaje establecido	Porcentaje obtenido	Referencias
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Acciones a corregir		Acciones propuestas		Plazos
Total				
		Nota final y comentarios.		
Firmas				
Evaluado				
Evaluador				
Gerente General				



- Evaluación del Jefe del área:

		<b>Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos</b>		RPG 3-17
		Datos del evaluado		
Periodo de observación	Nombre y apellido			
Desde:	Puesto:			
Hasta:	Legajo			
Datos del evaluador				
Nombre y apellido				
Observaciones				
Objetivos individuales	Porcentaje establecido	Porcentaje obtenido	Referencias	
1.				
2.				
3.				
4.				
Total				
Acciones a corregir	Acciones propuestas		Plazos	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Competencias evaluadas	Porcentaje establecido	Porcentaje obtenido	Referencias	
Total				
Nota final y comentarios.				
Firmas				
Evaluado				
Evaluador				
Gerente General				