



## **Trabajo Final de Graduación**

Plan de Comunicación Interna y Capacitación de sus líderes coach  
para MAN-SER-Empresa metalúrgica familiar-

María José Garay

DNI: 29.205.825

Legajo: VRHU09909

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## Resumen

El Director es uno de los dueños actuales de Man-Ser, encargado de más de un departamento, realizando tanto tareas operativas como estratégicas a la vez. Esta dualidad de gestiones ha derivado en inconvenientes evidentes en la producción y servicios que brinda la empresa, sumado a una falta de comunicación entre las áreas que no permite tomar las decisiones en conjunto ni el correcto funcionamiento de la producción para lograr los objetivos.

La comunicación interna y el avance de la tecnología son teorías analizadas en este caso, ya que el conjunto de las mismas nos dan las herramientas actuales para trabajar.

Para resolver el problema planteado se presentan 3 acciones relacionadas, a medida de esta empresa Pyme familiar. La primera acción es reorganizar el organigrama, dividiendo en dos jefaturas y poder así descomprimir las tareas del Gerente. La segunda acción, está relacionada a implementar una actividad diaria que integra a todos los departamentos y permite que la comunicación fluya sin interrupciones. La tercera y última acción, está relacionada a capacitar a los mandos medios para que cuenten con las herramientas para desarrollar un liderazgo coach que nos permita transmitir valores y lograr la fidelización de cada participante de la organización. Estas acciones son las propuestas para solucionar los problemas planteados.

Palabras claves: Plan de comunicación interna, Capacitación liderazgo coach, Organigrama.

## **Abstract**

The Director is one of the current owners of Man-Ser. He is in charge of more than one department, performing operational and strategic tasks at the same time. This duality of management has led to disadvantages in the production and services provided by the company. Also a lack of communication in the areas do not allow making joint decisions and do not allow the proper performance to achieve the objectives.

As the internal communication and the advance of technology provide us tools necessities to work, they were analyzed in this case.

To solve the problem, I consider 3 related actions, a measure of this family business. The first action is to reorganize the organizational chart, divide into two heads and thus be able to decompress the tasks of the Manager. The second action is related to the implementation of a daily activity that integrates all the departments and allows the communication to flow without interruptions. The third and final action is related to a capacity for the middle managers to have the tools to develop a leadership coach that allows us to transmit the values and achieve the loyalty of each participant of the organization. These actions are the proposals for the problems raised.

Key words: Internal communication plan, Leadership coach training, Organization chart.

## Índice

Introducción.....	6
Análisis de situación.....	9
Marco Teórico.....	16
La importancia de la comunicación interna.....	16
La tecnología en la comunicación.....	16
¿Por qué es importante capacitar a los líderes como coach?.....	17
Principales definiciones utilizadas.....	18
Diagnóstico y discusión.....	19
Plan de implementación.....	20
Definición de objetivos.....	20
Alcance.....	20
Limitaciones.....	21
Acciones a desarrollar.....	21
1-Rediseño de organigrama.....	21
2-Plan de comunicación interna.....	23
3-Capacitación para líderes coach.....	25
Propuesta de medición y evaluación de las acciones propuestas.....	26
Conclusiones.....	28
Recomendaciones.....	29
Referencias bibliográficas.....	30
Anexos.....	32
Anexo 1: Propuesta modelo de organigrama nuevo para Man-Ser.....	32
Anexo 2: Reglamento de Reuniones Diarias de Producción [RDP].....	33

Anexo 3: Tips para enviar por mail como soporte de las RDP.....	37
Anexo 4: Programa Integral de Capacitación para líderes de Man-Ser.....	38

## Introducción

MAN-SER es una empresa familiar que tiene sus orígenes a principio de los 90 en Córdoba. Su fundador, el Sr. Luis Mansilla aprendió su oficio en una importante fábrica de Tornos y centros mecanizados. Gracias a la confianza que transmitía y su experiencia, fue elegido para poder brindarle soporte a la firma pero ahora en un nuevo rol, como proveedor externo de algunos servicios, iniciando así su propia empresa. Fue una década de expansión, donde invirtió en una maquina punzonadora CNC que fue la que le abrió las puertas a la industria automotriz y agroindustrial, llegando a ser proveedora única de algunos productos.

A menos de 20 años de sus inicios, MAN-SER pasó a manos de sus 3 hijos y su mujer, quienes hoy conforman el directorio. Solo 2 de sus hijos, Julián y Melina trabajan día a día en la firma. En solo 3 años inauguraron una planta industrial nueva, duplicando superficie de producción y la promesa a futuro de poder desarrollar nuevas unidades de negocio. Otro gran logro de la nueva dirección, fue certificar hace solo 5 años, las normas ISO 9001, lo que les permitió un mayor orden y poder procedimentar todas las gestiones.

Hoy cuenta con 30 empleados, y comercializa bienes industriales (productos y servicios). Sus pilares son los valores y principios que los guían: Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad lo que les permite ser una empresa que se diferencia por su cercanía con el cliente.

Si bien MAN-SER desde hace unos años ha podido organizar muy bien sus proyectos y estandarizar sus procedimientos por medio del sistema de calidad, presenta fallas sustanciales, como lo es la delegación de tareas. Tienen centralizado principalmente en el gerente varias áreas y decisiones importantes y menores, haciendo así que se desatiendan temas de mayor relevancia como lo es poder cumplir a tiempo con las entregas, organizar la producción y eliminar los cuellos de botella. Su hermana también se hace cargo de varias áreas, quedando todas las decisiones cerradas en el círculo sin intervención directa de un tercero ajeno a la familia que cuente con otro criterio profesional.

De este análisis se desprenden dos temas a trabajar que están relacionados entre ellos:

1. Comunicación interna: Se puede detectar que la comunicación interna en la empresa, principalmente en el área productiva no está siendo eficiente, generando retrasos en

la línea de producción, sobre stock de algunos materias o faltante de otros. Hay puestos claves que deben ser cubiertos, ya sea con personal interno o externo, para que la comunicación no esté centralizada solo en una figura pueda fluir en toda la pirámide de la organización.

2. Capacitación a líderes: se evidencia una falta de figuras de liderazgo en los distintos sectores, a los cuales habrá identificar y darles herramientas para poder gestionar sus áreas. De esa manera poder depositar en ellos la confianza de delegarles de manera efectiva las tareas que a cada uno le correspondan, encargándose los dos miembros del directorio a dirigir la empresa para hacerla crecer como debe, con el potencial y mercado que tienen por delante, ingresando por ejemplo, en el desafiante mercado internacional.

Cuando estos puntos sean trabajados, se podrá comunicar externamente lo que la empresa tiene para ofrecer de una manera más solvente, pudiendo, mediante el marketing exponer a la empresa a una mayor difusión y conocimiento en el resto del país que traerá aparejado mayores ventas y desafíos.

Investigaciones actuales apoyan la importancia de tener un Plan de comunicación, de una correcta delegación de tareas y contar con líderes coach, Tanto tesis, como publicaciones digitales y libros. Algunos de los trabajos consultados como precedentes de este estudio de caso han sido los siguientes:

-Marisa Del Pozo Lite (2015), plantea los beneficios de una comunicación interna eficaz, y los relaciona con un mayor involucramiento del colaborador en la tarea, pudiendo delegar con mejores resultados finales, siendo esto una ventaja competitiva.

-Debates IESA (2010) en su artículo de investigación, Quiere ser gerente? Presenta la importancia de la delegación de tareas, responsabilidades que vienen con el cargo, donde pone de manifiesto que el gerente debe ser quien sabe de todo pero no quien hace todo, que la delegación debe saberse hacer correctamente, y poder ser difusor de las gestiones.

-Wright y MacKinnon (2011) desarrollan el porqué de la existencia del líder coach, como ayuda en los momentos de cambios este tipo de gestión, es uno de los motivos por los cuales es conveniente formar este tipo de líderes.

-Azua (2013), en su investigación, La comunicación hacia el interior de las organizaciones caso Sistema Globales S.A. de Córdoba para optar por el título de grado como

Licenciada en Relaciones Públicas e Institucionales, plantea la importancia de una buena planificación estratégica de la comunicación interna y su repercusión hacia el cliente interno, llegando a la conclusión de que una buena gestión puede generar una imagen positiva en el cliente interno que será un factor de éxito asegurado.

Así como su fundador entendió que debía incorporar tecnología para poder avanzar y ganar mercado, hoy se presenta a MAN-SER la gran ventaja que tendrá al incorporar un plan de comunicación acorde a su estructura, será enriquecedor pensar en una delegación adecuada de tareas en líderes formados para tal fin y pudiendo la dirección enfocarse en el crecimiento sostenido de la empresa. La realidad que enfrenta esta empresa se presenta en la mayoría de las empresas familiares y puede tener consecuencias graves si no es tratado a tiempo.

La delegación es una herramienta básica de la administración, pero si no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos. Para delegar efectivamente es necesario, antes que nada, contar con una persona que sea capaz de llevar a cabo las tareas que se le encomiendan. Éste puede ser el primer problema para las empresas familiares. ¿Realmente tienen las empresas familiares un personal confiable al cual puedan delegar? (Belausteguigoitia Rius 2012 Pg. 25)

El beneficio de analizar este tipo de caso, es el precedente que se crea para el resto de las Pymes que cumplen estas características.

Se presentará el plan de comunicación en base a las características de MAN-SER y se propondrá una distribución de tareas, delegando responsabilidades en personal competente en cada tema. Para que esto funcione, se los deberá capacitar.



## Análisis de situación

A continuación se presentan todos los datos relevantes del caso MAN-SER

Esta Pyme, se dedica a comercializar Bienes industriales (materiales, partes componentes y servicios). Se especializa en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria para lo cual brinda productos específicos. Esta pronta a cumplir 30 años de existencia. Los últimos 10 años la han dirigido 2 de sus 4 dueños, 2 de los hijos. Los otros 2 dueños (madre e hija participan del directorio, pero no trabajan dentro de la organización).

Tienen a su cargo 30 empleados, la mayoría de ellos cumpliendo roles operativos dentro de planta productiva. Los colaboradores que cumplen tareas de responsabilidad son pocos y cubren varios aspectos junto con los dos dueños que también abarcan la mayoría de las áreas.

MAN-SER se caracteriza por conservar valores desde sus inicios, estos son:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad (MAN-SER s. f. a, <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>).

Estos valores son un diferencial ante la competencia. Desde que la nueva dirección está operativa ha realizado inversiones y mejoras notorias al duplicar el espacio disponible de la empresa.

Hoy cuenta con 3 inmuebles intercomunicados, está dividida en 4 áreas productivas y 2 áreas de oficinas:

- 1- Corte, plegado y punzonado de chapa.
- 2- Mecanizado.

- 3- Trabajos especiales.
- 4- Compensadores de producción seriada.
- 5- Administrativa.
- 6- Diseño.

Hace 5 años incorporo normas ISO 9001 que entre otros beneficios, facilitan el registro de sus tareas y permiten unificar la calidad. Otro diferencial, es que brindan tanto la posibilidad de fabricar lo que el cliente trae en sus planos, como también fabricar en serie determinadas máquinas y piezas ya diseñadas. Aparte de esto brindan su servicio de instalación en planta y capacitación más servicio de post venta.

Se realiza un análisis del contexto en el que se encuentra inmersa MAN-SER, con la herramienta PESTEL:

1- Factor Político:

Argentina es un país con un gobierno democrático. La situación política presenta un escenario fuertemente polarizado, principalmente porque es año de elecciones y está latente una grieta en la sociedad con respecto al ámbito político.

Nuestro país tuvo durante 12 años al kirchnerismo, un gobierno mayoritariamente peronista (2003-2015), que se caracterizó por tener políticas en contra del neoliberalismo y los tratados de libre comercio, trabajando más fuertemente sobre tratados de alianzas con los países de América Latina. Impulso programas de asistencialismo, lanzando financiación de planes sociales que cubrían a desocupados y personas de bajos recursos.

En contraposición, en 2015 asume el gobierno el Macrismo, un gobierno que tiene influencia de varios partidos políticos. Sus primeras medidas fueron la apertura al libre comercio nuevamente. Cuenta con el apoyo de grupos empresarios. Su objetivo fue mantener una inflación baja pero no se ha logrado aún.

Ambas fuerzas se presentan este 2019 como contraposición para asumir la presidencia.

## 2- Factor Económico:

Argentina se encuentra atravesando una crisis económica importante estos últimos años. Si bien se han realizado gestiones tendientes a la estabilidad del país, hoy se presenta una inflación interanual de enero 2018 a enero 2019 del 49,3%. El último trimestre medido no muestra mejorías, solo suba de la inflación cada vez mayor, registrando en diciembre 2,6%, enero 2,9%, febrero 3,8% (Infobae2019).

Puntualmente la industria metalúrgica en Córdoba cuenta con su propia cámara: Cámara de Industriales Metalúrgicos y Componentes de Córdoba "CIMCC", que han tomado medidas manteniendo el dialogo entre el sector y entre todos evitar que la recesión que está viviendo Argentina los afecte. Su propuesta es repartir esfuerzos para soportar la crisis. (La Voz2018).

## 3- Factor Social:

El público al que apunta MAN-SER es industrial, sus máquinas están diseñadas para complementarse en otra industria en su mayoría.

La industria metalúrgica argentina está compuesta, fundamentalmente, por pequeñas y medianas empresas de capital nacional con una importante trayectoria en el mercado y cuya estructura de compras está muy concentrada en pocas firmas proveedoras. El nivel de los recursos humanos que emplean es elevado e inclusive una parte no menor de los titulares son universitarios. En los últimos cinco años sus principales estrategias han combinado la atención privilegiada del mercado interno con la realización de apuestas importantes a la actividad exportadora, encontrándose la mayoría en una etapa embrionaria de internacionalización pero constituyendo una masa crítica no desdeñable para trabajar en este sentido. (Informe Industrial 2019, parr. 8)

## 4- Factor Tecnológico:

Esta industria, demanda una inversión continua importante en tecnología, ya que esto permite ganar calidad y productividad. (Informe industrial 2019). Córdoba cuenta con su expo bianual exclusiva de tecnología para la industria metalúrgica, Metalexpo donde presenta al mercado la tecnología disponible para la industria metalmeccánica (La Voz 2017).

5- Factor Ecológico:

La industria metalúrgica esta observada por su gran impacto en el medio ambiente. Principalmente por la minería. Los procesos metalúrgicos ocupan gran parte de la energía total del país y a pesar de los esfuerzos que se realizan para reutilizar el agua que se utiliza, no se logra aislarla de los contaminantes. (Infometalurgicos 2019)

6- Factor Legal: Este rubro tiene su convenio colectivo de trabajo que es el nro. 260/75: Unión obrera metalúrgica (UOM).

Utilizaremos como herramienta el análisis FODA para realizar un diagnóstico organizacional. A continuación se desarrolla:

Fortalezas:

- Dispone desde sus orígenes de políticas de inversión en tecnología, lo que les permite tener las herramientas y maquinarias de última generación.
- Amplio conocimiento del rubro por los años que estas en él.
- Reputación de calidad y atención personalizada, lo que genera confianza y mayor fidelización del cliente. Mantienen los valores de su fundador.
- Cuentan con una planta industrial nueva que duplica la anterior, cuentan con espacio para nuevos proyectos.
- Cuentan con la certificación de las Normas ISO 9001
- Brindan servicio integral, ya que cuentan con producción a escala y a medida, entrega en el lugar pautado, instalación, servicio post venta, capacitaciones y servicios especiales.

- Sus precios son más bajos que la competencia.

#### Debilidades:

- Poca publicidad, no cuentan con profesional de Marketing para su imagen y promoción. La página de la empresa esta desactualizada.
- Incorrecta delegación de tareas, depende mucho de sus dueños, encontrándose centralizada la toma de decisiones rutinarias y no rutinarias.
- No han desarrollado el mercado internacional y sus clientes están vendiendo sus productos afuera.
- Mala distribución de las tareas en maquinarias, encontrando subutilización o desaprovechamiento de la capacidad productiva.
- Falta de personal en puestos claves (pañol, compras).
- Incorrecta planificación del espacio necesario para su propia producción, encontrando que hay zonas que no pueden utilizarse por estar rentadas a otras firmas.

#### Oportunidades:

- El mercado presenta pocos competidores en la zona.
- Tienen posibilidad de exportar, sus productos son solicitados en el mercado internacional.
- Política actual de apertura libre de comercio (tanto para insumos importados como para comercialización)

#### Amenazas:

- Continúo aumento de la tasa de inflación, generando precios cambiantes y costos inestables.
- Mercado abierto aun para ingreso de competidores.

Desde el punto de vista de la rama de Recursos Humanos, podemos hacer el siguiente análisis:

MAN-SER es una empresa familiar que ha tomado buenas decisiones, esto le ha permitido atravesar crisis económicas y seguir adelante creciendo en tecnología y servicios. Cuenta con jóvenes al mando que debieron asumir tras el fallecimiento de su fundador, no se realizó sucesión organizada, pero ellos hacen el mayor esfuerzo para que sea rentable y brinde el servicio que históricamente han dado, con sus valores como pilares. No todas las empresas familiares pueden vivir al traspaso generacional. Como indica Belausteguigoitia Rius (2012):

La influencia de las empresas familiares en la vida económica y social de los pueblos en todo el mundo es enorme. La mayor parte de los trabajadores labora en ellas y generan más de la mitad del producto interno bruto del planeta. Las hay en todo tipo de sectores, con diversos tamaños y grados de evolución. Desafortunadamente, tan sólo una década tres organizaciones familiares realiza el proceso de sucesión exitosamente, por lo que desaparecen dos de tres empresas en cada salto generacional. A pesar de este fenómeno, suelen ser más longevas y rentables que las organizaciones no familiares. (P. 28)

Al observar el organigrama, se ve la distribución de tareas y se detecta una concentración importante de toma de decisiones operativas, tácticas y estratégicas en muy pocas personas, dejando en evidencia la falta de delegación, que trae aparejadas situaciones de cuello de botella en algunos procesos productivos y esto provoca entre otras cosas, no poder cumplir con entregas pactadas. Se debe detectar y capacitar a sus mandos medios para que puedan ejercer con libertad y buen criterio sus funciones.

Hoy en día hay una falta de personal capacitado que pueda tomar a su mando gestiones completas que implican no solo realizar la tarea, sino también tomar decisiones que permitan agilizar la labor. La gerencia se encarga de la venta, de las compras, de la entrega al cliente y en algunos casos de la instalación, más todo lo relacionado con su puesto, que es la toma de decisiones, esto genera sobrecarga en este puesto.

Otro de los problemas presentes es la falta de un plan de comunicación dentro de la empresa. Se evidencia su ausencia en el área de producción, donde por la falta de organización y comunicación, se ve desabastecido de insumos para comenzar a producir o sobre stock de algunos productos y se atrasan las entregas. El espacio está mal distribuido. Se necesita reorganizar la producción para que el layout de planta sea más lineal.

Para ello, debemos presentar un Plan de comunicación acorde a su estructura y necesidades, una redefinición de organigrama para detectar a los colaboradores que requieren capacitación y finalmente capacitarlos para que cuenten con todas las herramientas para una buena gestión.

Como dice Wright y MacKinnon (2011) “El coach promueve el cambio de paradigma, de seguir órdenes a trabajar por causas” (p. 71), y es eso lo que se debe trabajar en esta empresa, tomar el objetivo como propio para poder llegar a cumplirlo, así como hace el gerente, que está tomando cada tema como propio por ser su empresa.

## Marco Teórico

En esta sección se desarrolla el significado de la comunicación en las organizaciones, la importancia de la comunicación interna, el rol de la tecnología y el valioso aporte que genera a la organización tener a los líderes capacitados para el desarrollo de sus funciones.

### *La importancia de la comunicación interna:*

Tal como explica Rittel (2008), la comunicación en las organizaciones, influye en la interacción entre partes, permite conseguir el crecimiento y desarrollo de las organizaciones así como también puede ser la clave del fracaso. Saber utilizar eficientemente esta herramienta es la que nos permitirá el éxito en la gestión. La comunicación es una relación de intercambio donde cada parte toma una postura, se delegan funciones, se logran compromisos y los miembros se sienten parte del objetivo.

Siguiendo al mismo autor se puede afirmar que si una organización no tiene una estrategia de comunicación interna o la misma no está organizada, esto generará lentitud en los procesos, que trae aparejado no llegar a cumplir los objetivos internos de la organización.

### *La tecnología en la comunicación:*

La industria, a diferencia de otras ramas laborales, tiene la particularidad de contar con gran parte de su dotación en trabajos de planta, generalmente sin acceso a la tecnología individual (teléfono celular, mail, computadora individual, etc.), esta tecnología es la que ayuda como canal de comunicación. Pero hay otros medios de comunicación que la tecnología ofrece que pueden implementarse en toda la organización.

Bustinduy (2010) explica los cambios que ha experimentado el mundo con el ingreso de la tecnología, el paso de la Web 1.0 donde solo éramos receptores de información, a la actual Web 2.0 donde somos proveedores de contenido y consumidores a la vez. “Los usuarios han visto evolucionar su rol de consumidores a proveedores de contenido a la vez”



(p. 15). Las empresas familiares tienen estructura horizontal, lo que favorece el contacto directo entre partes y permite un mayor involucramiento, desarrollo libre y voluntario que genera conocimiento. Los resultados serán mejores si la información y el conocimiento circulan. También deja plasmado que la información, no tiene valor alguno si no es compartida por medio de la comunicación. Estos últimos son puntos de conexión con Belasteguigoitia Rius (2012) quien indica que una causa de conflicto es la comunicación deficiente. En empresas familiares donde los directivos en su mayoría son familia, todo debería comunicarse, por lo cual el autor, habla de 3 factores fundamentales para que no se desarrolle una comunicación deficiente, estos son: escuchar activamente (ser buen receptor y conocer al otro), elegir el medio de comunicación adecuado (no dejar todo en manos de la comunicación verbal), comunicación abierta y honesta con sensibilidad (ser claros pero sin perder de foco que son familia). Otro punto de conexión de estos autores es la importancia que le dan a la delegación de las responsabilidades, haciéndolos partícipes a cada uno de los integrantes y permitiendo que tomen como propios los objetivos corporativos. Para ello, es importante contar con el personal capacitado.

*¿Porque es importante capacitar a los líderes como coach?:*

Los cambios que se presentan en el mundo laboral son rápido, las empresas deben poder adaptarse a los mismos para sobrevivir y responder a las nuevas exigencias. Gadow (2010) afirma que cada organización debe revisar su modelo, ver que estructuras y políticas internas tienen, poder detectar que el liderazgo no puede manejarse siempre igual, que debe adaptarse a lo que sucede en la actualidad. El coaching bien aplicado dará como fruto el logro de los objetivos que se planteen, haciendo que la persona se mueva hacia el lugar deseado, acompañándolo en el proceso, ya que ayuda al colaborador a poder detectar sus fortalezas y debilidades y de esta manera mejorar su desempeño. “El coaching comienza con el futuro deseado, un objetivo, y a partir de allí trata de modificar el presente” (Gadow, 2010, p. 151). Capacitar al líder como coach hará que el objetivo de la compañía sea el objetivo de cada uno de sus integrantes.

*Principales definiciones utilizadas:*

- **Comunicación organizacional:** la comunicación organizacional es el Intercambio de información, de ideas y de sentimientos. O, resumida en una sola palabra, es intercambio. (Rittel, 2008, p. 7)
- **Coaching:** Casi todas las definiciones actuales de coaching coinciden en que es un proceso que se vale de conversaciones personales en las que un coach ayuda a un colaborador a comprender sus fortalezas y debilidades y a construir compromiso para mejorar su desempeño y expandir su potencial. El coaching es un proceso que promueve la acción y agiliza el aprendizaje. (Gadow, 2010, p.150)

Por lo expuesto, es que se toman los temas de comunicación interna y la formación de los líderes como base para solucionar el problema detectado en este caso ya que como se pudo ver, los cambios actuales suceden a un ritmo acelerado, y adaptarse es la clave para seguir vigentes, incorporando la tecnología como herramienta de soporte en la gestión.

## **Diagnóstico y Discusión**

Man-Ser es una empresa familiar que tras un cambio generacional por fallecimiento de su fundador, ha experimentado varios cambios, todos han sido avances y organización de la empresa.

Tiene sus gestiones centralizadas en pocas personas, la comunicación no circula de la manera deseada por falta de delegación ya que para poder delegar se necesita previamente una capacitación a los líderes en coach dada que esta herramienta es la que permitirá a los mismos tomar la gestión como propia y transmitirla a sus equipos, permitiendo llegar a cumplir el objetivo de la firma.

La falta de un plan de comunicación interna y la una correcta delegación, trae aparejado problemas de producción, presentando en determinadas situaciones, cuellos de botella lo que deriva en un freno en la producción, cálculos erróneos de materiales, sobre stock en algunos insumos y quebrando stock de otros insumos, sobrecarga de determinados procesos y maquinas. No permite ver claramente y organizar los espacios necesarios para la producción generando falta de lugar para trabajar con la demanda existente. El lugar existe pero al no haber previsto esta necesidad de espacio, se alquiló a otra empresa para depósito.

Todo este contexto hace que se pierdan ventas por la falta de organización y que con algunos clientes ponga en duda un valor muy importante que la empresa mantiene desde sus orígenes que es el trato personalizado, la confianza en la gestión y la seguridad de la entrega en fecha.

Por lo expuesto es que se arriba a la conclusión de que este no es un tema menor, que el esfuerzo de sus dueños todos estos años por mejorar no pueden ser olvidados por estas falencias, sino que se tiene que trabajar para subsanar las demoras en las entregas y seguir en el ritmo de crecimiento para poder estar preparados y a la altura de la exigencia internacional, para expandir las fronteras y comenzar a exportar sus productos con la calidad y excelencia que los diferencia de la competencia.

## Plan de implementación

### *Definición de Objetivos:*

- Objetivo general:

Realizar acciones concretas acorde a la situación actual de Man-Ser, ubicada en la ciudad de Córdoba, que permitan reducir los errores en producción y de esa manera transformar el proceso para que sea más eficiente, lo que garantizaría a la firma mantener los estándares de calidad y prestigio que cuenta hasta el momento y poder comenzar a incursionar en el mercado externo.

- Objetivos específicos:

1- Implementar un plan de comunicación interna diaria para toda la empresa que nos de como resultado, fluidez de comunicación entre áreas, para acortar distancias y permitir una producción eficiente en todas sus subdivisiones e involucrada con cada paso de la cadena de elaboración.

2- Realizar una capacitación para los líderes de la empresa orientado a darles herramientas para que sean líderes coach y acompañen a sus equipos a lograr un resultado de área orientado a los objetivos de la compañía.

3- Llevar adelante una reestructuración, identificando las dos grandes áreas de la empresa y a los líderes de cada una para que, con ayuda de la capacitación que recibirán, puedan tomar los objetivos corporativos como propios y acompañar a la dirección en la delegación de tareas.

### *Alcance:*

- De contenido: Se abordan temas referidos a Recursos Humanos y herramientas propias de la gestión como lo son la capacitación y plan de comunicación.

- Temporal: Este proyecto se desarrollará, previa autorización de la Dirección de Man-Ser, a partir de Julio hasta noviembre de 2019.
- Ámbito geográfico: Este plan de comunicación y capacitación se llevará a cabo en la ciudad de Córdoba, Dirección: 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco. Industria Man-Ser.

#### *Limitaciones:*

Se presentó poca limitación y la misma estuvo encuadrada en cuanto a la información con la que se partió para la elaboración del Retorno de Inversión, pero pudo estimarse con la planilla financiera de la empresa del 2018.

#### *Acciones a desarrollar:*

Para cumplir con el objetivo general propuesto, se desarrollaran 3 grandes acciones que abarcarán los objetivos específicos. En este apartado se explicará en que basa cada una de estas acciones y en anexos se deja el desarrollo de las mismas. Se comienza con el rediseño del organigrama, ya que una vez realizada esta modificación, podremos poner en marcha el plan de comunicación y a partir de esta gestión, detectar los candidatos a capacitar como líderes coach:

##### 1- Rediseño de Organigrama:

La propuesta del rediseño del organigrama tiene como finalidad poder dividir en dos jefaturas los distintos departamentos de la empresa. Se coloca el título adecuado a cada rol, permitiendo así una delegación por función que cumple cada uno. Esto dará a la gerencia la posibilidad final de encargarse de los temas generales y decisiones de incumbencia y dejando espacio para guiar a la empresa Man-Ser hacia una performance de calidad y comenzar a incursionar en el mercado externo que es una materia pendiente, teniendo frente a ellos un nicho de mercado sin explotar. Dejará en manos de líderes, tareas que hoy realiza uno de sus dueños, evitando así las situaciones que se dan hoy día, como son exceso de gestiones en

determinados momentos sin poder dedicar el tiempo que lleva cada uno de ellas. Seguirá estando toda la empresa bajo la jefatura de sus 2 dueños quienes participan como parte del staff diario.

#### Reorganización:

a) Jefatura de Administración: Estará liderada por Melina Mansilla. Dependiendo de esta posición, estarán los departamentos de Compras, Ventas y Recursos Humanos. Para esta posición implica un ascenso.

- Compras: Será líder del Dto. quien actualmente está encargado de parte del proceso.
- Ventas: Es una posición abierta que se sugiere sea ocupada por un comprador interno de Man-Ser (promoción interna) ya que sus productos no son estándar y se necesita conocimiento técnico para poder comercializarlos y ofrecerlos al mercado. Un vendedor que conoce el mercado, los productos y el funcionamiento interno de la empresa es el candidato ideal para esta posición. El área seguirá dividida tal cual hoy se encuentra, teniendo un vendedor designado a servicios y el resto a productos. Este vendedor que asciende, seguirá desarrollando las tareas de venta en menor medida para poder liderar el equipo.
- Recursos Humanos: Es una posición abierta y se recomienda que se contrate a un profesional del área para que pueda traer la innovación y frescura propia del rubro. Información y asesoramiento de un profesional de esta disciplina proporcionará control en la gestión diaria de los colaboradores, restará peso a las tareas que viene realizando Melina Masilla.

b) Jefatura de Planta: Estará liderada por Julián Mansilla. Dependiendo de esta posición, estarán los departamentos de Diseño, Calidad y Producción.

- Diseño: A cargo del mismo se propone dejar a quien hoy es el líder del área, Rollano, Adolfo. Dependiendo de él se propone dejar a las dos sub-áreas de sistemas con Pablo Almada, quien dejará de realizar tareas de compras para

abocarse a sistemas exclusivamente y al sub-área de diseñador con Lucas Gadan a cargo.

- Calidad: Borsini Marcelo seguirá al frente de la misma, pero solo con este rol, dejando de realizar tareas de RRHH, esto le dará más tiempo libre para su departamento, trabajando directamente con compras en cuanto a la calidad de los insumos.
- Producción: es sin dudas el Departamento más grande de la empresa, ya que está compuesto por 3 sub-áreas: Producción, mantenimiento y limpieza. Sigue a cargo Jorge Sarasate pero abocado solo a sus áreas, desentendiéndose de las otras gestiones que realizaba. Solo hará el asesoramiento necesario de las compras para poder brindar detalle técnico de los insumos que se necesitan como cliente interno de este departamento. Limpieza se encarga no solo de lo general de los talleres sino de las oficinas y espacios en común. La limpieza de las maquinas las realizan los operarios de cada una de ellas ya que pertenece al cuidado de sus elementos de trabajo. Mantenimiento sigue sin modificaciones. Producción también sigue igual, pero deberá designar un encargado por cada sector de producción: Corte, plegado y conformado, armado y soldadura, mecanizado, pintura, compensadores y caldera que serán los responsables de abastecer a sus sectores de materia prima para producir mediante el pedido a producción, mantendrán el orden en el sector y tendrán una comunicación directa entre las áreas que deberá ser gestionada por el supervisor de producción. Ver anexo 1.

Tiempo de desarrollo: Esta acción será la primera en realizarse dado que en base a esta medida, se podrá tener a todos los participantes de las RDP y capacitación detectados. Medida a realizar en los meses de Julio y Agosto de 2019. Durante esos 2 meses se harán las incorporaciones correspondientes y los ascensos propuestos.

Exposición: Este organigrama debe estar publicado en el espacio digital que se creará donde toda la empresa tendrá acceso. La publicación en papel es opcional, pero en caso de llevarse a cabo deberá estar actualizada siempre.

Costos de la actividad:

-Ascensos: Cada ascenso generará un adicional, dependiendo de la posición es el importe que se abonará. Se proponen los siguientes adicionales:

- Líder de compras \$15.000
- Líder de ventas: \$20.000
- Jefa de administración: \$30.000

-Búsqueda: Se tercerizará la búsqueda del Responsable de RRHH, a cargo de una consultora de Córdoba. El costo de la misma es del 1.2 del sueldo. Se paga una sola vez. El sueldo que se pagará es de \$40.000, por lo cual el importe de la consultora es de \$48.000.

## 2- Plan de comunicación interna:

Se propone la realización de una acción que tienen como objetivo ayudar a que la comunicación dentro de la empresa comience a circular por todos los puntos clave de la misma, haciendo que cada área esté informada de lo que sucede y pueda tomar decisiones en base a lograr finalmente el objetivo que se haya propuesto la firma en ese momento.

### Reuniones Diarias de Producción [RDP]:

Esta herramienta tiene como finalidad romper la barrera de comunicación entre áreas, del individualismo de cada sector, para interiorizarse en lo que afecta a los demás departamentos, comprender como repercute cada decisión que se toma en el resto, tanto en la cadena de producción hacia adelante como hacia atrás. Cuando se puede tener el mapa completo de la empresa se logra otro compromiso, otra gestión de involucramiento.

Es una herramienta que se adapta al principio D dentro de los principios de gestión de calidad de la norma ISO 9000 titulado Enfoque con base en procesos. “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.(ISO 9000:2005 (es), 2005, <https://bit.ly/2GkOjOc>)

Cada participante debe llevar una agenda para tomar nota de los temas que involucran a su área, anotar compromisos de gestión y tiempos que se pactan para resolverlo en su sector.

Es un espacio de participación activa, donde se escucharan todas las voces de los diferentes departamentos, siendo obligatoria la participación de algunas áreas y optativa la de



otras áreas que pueden ser requeridas a participar producto de la reunión por algún tema puntual.

Será referente de este proyecto, RRHH, quien podrá hacer modificaciones del reglamento en caso de surgir la necesidad. El acompañamiento, incluye como adicional, el envío de un mail por semana durante los primeros 3 meses(12 semanas), con tips que guiaran y harán soporte de esta herramienta. Ver Anexo 2 y 3.

Tiempo de desarrollo: Comenzarán inmediatamente después de que las posiciones estén completas en el organigrama, se estima fecha de inicio en Septiembre 2019, ya que tendremos a todos los líderes identificados para que puedan participar de la dinámica de las reuniones. Esta propuesta tiene un acompañamiento de RRHH en las primeras 12 semanas y luego continuarán haciendo de la misma un ejercicio diario que no debe cortar en el tiempo. Se contempla la implementación en 3 meses.

Costo de la actividad: Los mismos están compuestos por los artículos de librería necesarios para la implementación del tablón que suman un total de \$4050.

Recursos involucrados:

- Pizarra de novedades (Pizarra para fibron)
- Post-it visuales de tareas (3 colores diferentes: rojo, amarillo, verde)
- Marcadores de pizarra/ Borrador.
- Anotador (agenda borrador-minuta de la RDP)
- Soporte técnico para crear un espacio digital al que puedan acceder todas las áreas.
- Espacio físico donde se colgará la pizarra y realizará las reuniones.
- Predisposición de las áreas involucradas.
- Predisposición de áreas de staff externas para asistir a planta en caso de requerirlo.

3- Capacitación para lideres Coach:

La siguiente capacitación está dirigida a los líderes y jefes de la empresa.

Se propone capacitación con consultora externa ya que internamente vamos a tener al profesional de RRHH que tendrá al momento de realizar la capacitación, tan solo 2 meses de antigüedad y no estará abocado al inicio a preparar esta capacitación.

Esta capacitación busca formar al público elegido para ser coach de sus equipos y guiarlos hacia el logro del objetivo corporativo.

Esta capacitación será para todo el equipo junto, se designará un espacio dentro de la empresa y se realizara en un horario donde todas las áreas ya se encuentren en funcionamiento. Ver Anexo 4.

Costo de la actividad: El costo de una capacitación de estas características In Company, en mercado está actualmente \$750 por hora sin material, el mismo es impreso por la empresa, lo que nos da un costo de \$30.000.

Tiempo de desarrollo: La capacitación completa, tiene una duración de 10 días hábiles (2 semanas de lunes a viernes), con una carga horaria de 4 hs cada día (horario sugerido, de 13 a 17 hs), 40 hs en total. El comienzo será en la primera semana de noviembre de 2019.

Recursos involucrados:

- Manuales de capacitación.
- Almuerzos de los participantes y coffebreak.
- Soporte técnico para crear un espacio digital al que puedan acceder todas las áreas.
- Capacitador de consultora externa.
- Predisposición de las áreas involucradas.

El siguiente Diagrama de Gantt muestra visualmente la organización de las fechas propuestas. Debajo de cada mes, 1, 2, 3 y 4 representan las semanas.

**Diagrama de Gantt para Propuesta de implementación-Man-Ser. 2do. Semestre 2019**

Acciones a desarrollar	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1- Reorganización de puestos																				
2- Reuniones Diarias de Planta																				
3- Capacitación Líderes Coach																				

*Tabla 1: Elaboración propia*

*Propuesta de medición y evaluación de las acciones propuestas:*

Se presenta a continuación, el análisis que se ha realizado de los beneficios que traerá la implementación de los proyectos presentados y de los costos de la implementación de los mismos.

ROI Implementación de Propuesta (07/2019-06/2020)				
Costos de los Proyectos anuales		Cant. o % anual	Unitario	Anual
Reorganizacion organigrama	Ingreso de Profesional de RRHH	1	\$ 40.000	\$ 520.000
	Costo consultora Busqueda Profesional de RRHH	1.2%	\$ 48.000	\$ 48.000
	Dif. Sueldo Ascenso de Jefa de administracion	1	\$ 30.000	\$ 390.000
	Dif. Sueldo Ascenso del Lider de ventas	1	\$ 20.000	\$ 260.000
	Dif. De sueldo en ascenso de lider de compras	1	\$ 15.000	\$ 195.000
Reuniones Diarias de Planta	Tablon imantado + placa de iman para los dias y sectores	1	\$ 3.500	\$ 3.500
	Fibrones + borrador	1	\$ 500	\$ 500
	Post-It colores del semaforo	1	\$ 50	\$ 600
Capacitacion Lideres Coach	Costo de consultora externa por el curso	1	\$ 30.000	\$ 30.000
	Horas improductivas de lideres	320	\$ 200	\$ 64.000
	Almuerzo	10	\$ 600	\$ 6.000
<b>Total costo</b>			<b>\$ 187.850</b>	<b>\$ 1.517.600</b>
Beneficios de la implementacion		Cant. o % anual	Unitario	Anual
Producción/ Venta	Mejor resultado en produccion y aumento en las ventas*	10%	\$ 91.035	\$ 1.092.420
Exportacion	Lavadora industrial neto, modalidad Ex works	10	\$ 200.000	\$ 2.000.000
<b>Total beneficio</b>			<b>\$ 291.035</b>	<b>\$ 3.092.420</b>

*Tabla 2: Elaboración propia, con datos extraídos de la Planilla financiera 2018 de Man-Ser*

Se utiliza para dicho análisis, la fórmula de ROI para cuantificar el mismo y poder mostrar numéricamente si el proyecto es rentable o no.

<b>Información ROI:</b>	
ROI: $\frac{\text{Beneficios-Costos}}{\text{Costos}}$	$\frac{\$3.092.420-\$1.517.600}{\$ 1.517.600} \rightarrow 103\%$

*Tabla 3: Elaboración propia. Utilización de la fórmula de ROI*

Los datos para el cálculo son estimativos, extraídos del mercado actual y de la Planilla financiera 2018 presentada como dato adicional de la empresa. Como se puede ver en el resultado final estimativo, realizar la propuesta detallada tiene un retorno interesante de la inversión que se realizaría, por lo cual se aconseja su implementación.

## Conclusiones

La conclusión del presente estudio de caso, es que la empresa necesita redistribuir sus gestiones, liberar al gerente general de tareas operativas para que pueda gerenciar desde el plano estratégico, darle espacio a sus mandos medios para comunicarse y capacitarlos para una correcta gestión.

Se puede indicar que las acciones presentadas son puntuales y diseñadas a medida para dar solución global al problema planteado llegando a la conclusión de que realizando de manera sistemática cada acción, se dará un ordenamiento organizacional que permitirá identificar a los responsables de cada área, acompañarlos en la comunicación interdepartamental y capacitarlos para que cuenten con herramientas que permitan accionar con un liderazgo coach, que por las características de la empresa es el que permitirá lograr los objetivos actuales y futuros de la empresa, logrando compromiso de sus colaboradores en cada accionar y esto dará a la gerencia la posibilidad de delegar gestiones que hoy están retenidas.

Con respecto a los costos de implementación, podemos inferir por medio del estudio específico, que será rentable llevar adelante el proyecto ya que el retorno de inversión es de un 103%. Se espera que a partir del 1er año de implementación, el retorno sea mayor ya que el conocimiento adquirido es ganancia y las buenas prácticas de comunicación irán mejorando entre los departamentos dando aún más resultados positivos a los contemplados en el presente caso.

## **Recomendaciones**

A partir del análisis de este caso, surgieron algunos temas a tener en cuenta, por lo cual se recomienda, luego de haber realizado la implementación de la presente propuesta, continuar incorporando cambios en base a estos 3 temas:

1- Fidelización del cliente interno: Dadas las características de la empresa familiar, se recomienda trabajar fuertemente en la fidelización de los colaboradores actuales, que, de la mano de la formación de los líderes, se logrará el trabajo por objetivos, haciendo que cada integrante tome como propia la gestión y se logre un compromiso mayor. Trabajar sobre beneficios sería lo recomendable.

2- Capacitación trabajo en equipo: Para continuar con la gestión de capacitación, se propone que la siguiente capacitación sea para todo el personal y esté abocada al trabajo en equipo, será una herramienta que ayudará a los diferentes equipos a comprender la dinámica de su grupo y la de los otros equipos.

3- Mejorar Dto. de Servicio Técnico: El mismo es atendido por uno de sus dueños, que sabe lo que quiere brindar a su cliente, pero debe ser una tarea que realice un colaborador y su rol estaría destinado a la satisfacción del mismo para poder mejorar el servicio brindado.

## Referencias bibliográficas

- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación* (3ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Bustinduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: UOC.
- Gadow, F. (2010). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Granica S.A.
- MacKinnon, C., Wright, S. (2011). *Alquimia de liderazgo: La magia del líder coach*. Perú: UPC
- Pozo Lite Del, M. (2015). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresa* (3ª. Ed.). España: EUNSA
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* (1ª. Ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Azua, M. P. (2013). *La comunicación hacia el interior de las organizaciones: Caso Sistemas globales S.A.* (Tesis final de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba.  
Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11679>
- Martínez, E. B. (2010). ¿Quiere ser gerente? Responsabilidades que vienen con el cargo. *Debates IESA*. Recuperado de <https://eds-b-ebscobhost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=bb79d990-8a3b-4339-83cb-477eaa797f9d%40pdc-v-sessmgr05>
-

Problemas actuales de la Ingeniería metalúrgica. (15 de Junio de 2011).

*Infometalurgicos*. Recuperado

de: <https://sites.google.com/site/infometalurgicos/prblemas-actules-de-la-ingenieria-metalurgica>

Industria metalúrgica: de estrategias empresarias y políticas públicas. *Informe*

*Industrial*. Recuperado de:

<http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Industria%20metal%C3%BArgica:%20de%20estrategias%20empresarias%20y%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas>  
152

Dalto, V. (14 de Febrero de 2019). La inflación interanual, de enero de 2018 a enero de 2019, fue de 49,3%. *Infobae*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2019/02/14/la-inflacion-de-enero-fue-de-29-segun-el-indec/>

Dávila, D. (13 de Septiembre de 2018). Metalúrgicas piden repartir esfuerzos para soportar la crisis. *La Voz*. Recuperado de:

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/metalurgicas-piden-repartir-esfuerzos-para-soportar-tesis>

Industria 4.0 en el sector metalúrgico. *La voz*. Recuperado de:

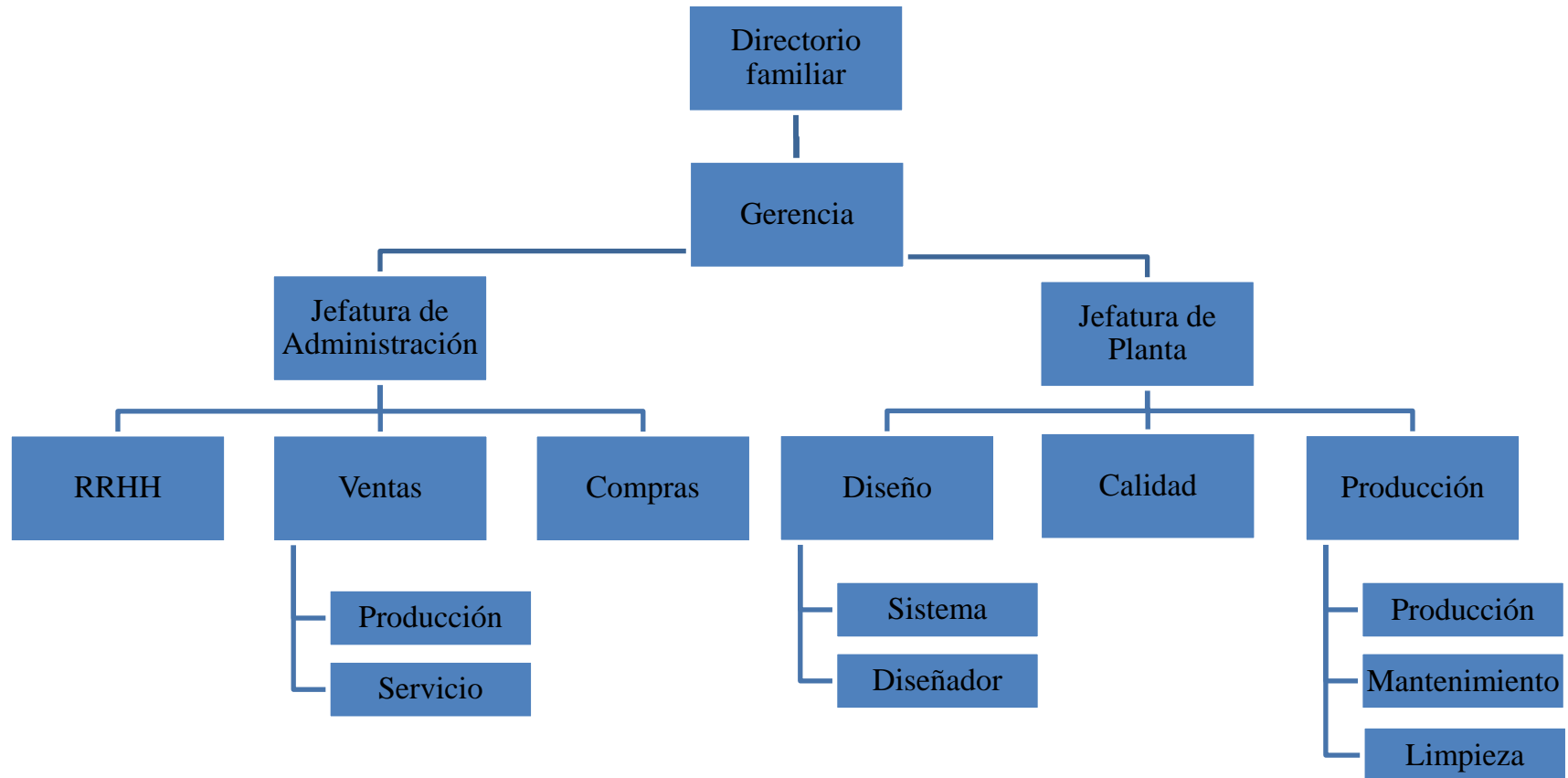
<https://www.lavoz.com.ar/espacio-publicidad/industria-40-en-el-sector-metalurgico>

---



## Anexos

Anexo 1: Propuesta Modelo de Organigrama nuevo para Man-Ser



## *Anexo 2: Reglamento de Reuniones Diarias de Producción [RDP]*

### Reglamento Reuniones Diarias de Producción

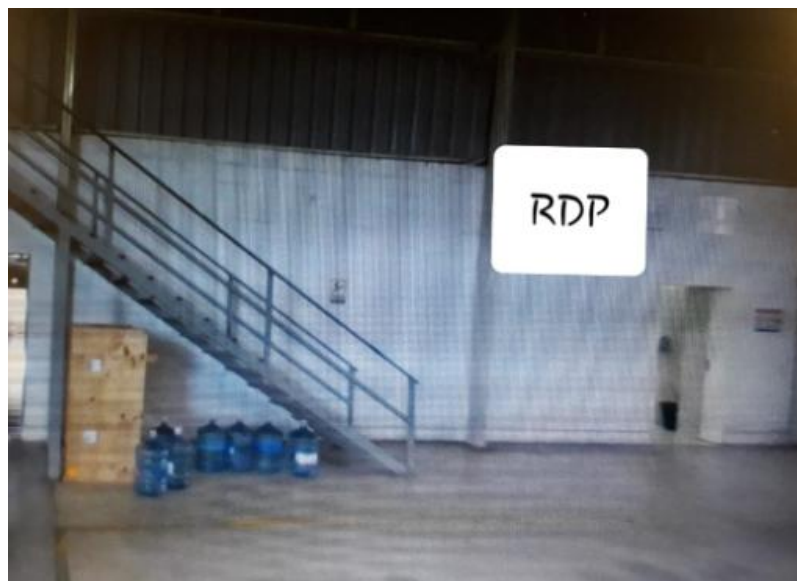
#### 1. Objetivo:

- Mejorar la comunicación interna entre los diferentes sectores.
- Involucrar y hacer partícipe a los responsables de áreas en temas y asuntos generales de Producción.
- Intercambiar información clave del día a día de producción entre los diferentes sectores.
- Favorecer el entrenamiento del personal en herramientas de comunicación y gestión diaria.

#### 2. Frecuencia, duración, lugar:

Las RDP se llevaran a cabo los días laborales de lunes a viernes a las 12:00 hs con una duración de 15 minutos aproximadamente, en el galpón en el sector inmediatamente después de bajar la escalera de las oficinas técnicas, es una reunión sin sillas ya que es informativa y debe ser expeditiva para seguir con las tareas de cada sector.

En dicho lugar se colocará una pizarra con los temas ordenados por prioridad.



*Figura 1: Foto recuperada de video de la Universidad de la empresa Man-Ser*

#### 3. Desarrollo de la reunión:

La RDP tiene carácter de reunión de paso, donde los integrantes se reúnen en ronda (parados) y pasan el parte de las novedades de la jornada anterior, ven temas pendientes, se interiorizan de las urgencias de cada área y dan devolución del estado de los temas pendientes de sus sectores. Esta modalidad les da la información que necesitan para tomar decisiones acorde al objetivo de la empresa, conociendo los inconvenientes/dificultades que puede tener el área anterior a la propia, comprender y ayudar si hay retrasos.

Hay un moderador, que ira dando espacio a las diferentes áreas a exponer los temas y colocando lo acordado en la pizarra.

Los temas a tratar deben ser exclusivamente de la empresa, y deben tener sentido de resolución y no queja, sino informar importancia y buscar resolución grupal.

#### 4. Responsable. Minuta de reunión:

- Producción moderará las reuniones.
- RRHH coordinará cada reunión llevando un seguimiento de todos los temas pendientes y sus responsables. Asimismo, realizará la Minuta de la Reunión (resumen de puntos tratados / presentados) que semanalmente subirá a una carpeta compartida de la empresa denominada RDP.

#### 5. Elemento de apoyo:

Se diseña para estas reuniones un tablón donde se separan los temas dándoles prioridades 1 (rojo), 2 (amarillo) y 3 (verde), donde 1 es muy urgente, 2 es importante y 3 es necesario. Los temas deberán tomarlos los responsables del área a la que corresponda y tendrá un plazo de resolución que se acordará entre áreas, dejando un post-it con el tema pegado en cartelera en el sector que deba resolverlo con la fecha de resolución o análisis nuevamente de corresponder. Este elemento nos brinda una visión global del estado de los temas, nos ordena prioridades y compromete a las áreas involucradas a la resolución por el compromiso asumido. Los colores sirven de apoyo visual. La pizarra tiene 2 semanas previstas de trabajo, el objetivo es cumplir dentro de ese plazo con los compromisos, pero hay temas que pueden permanecer en la pizarra más tiempo debido a diferentes contingencias. Con la debida justificación, pasarán a una nueva quincena.

	Seguimiento de acciones										Acciones finalizadas
	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	
Diseño											
RRHH											
Calidad											
Producción											
Ventas											
Compras											
Contable											
Higiene y Seguridad											
Jurídico											

Tabla 4: Elaboración propia.

#### 6. Áreas intervinientes/Participantes:

Participarán todos los líderes de departamentos. Si bien no se controlará con presentismo, se requiere un compromiso continuo de participación para estar al tanto de lo que va sucediendo, de los temas que involucran al área y asumir una fecha de trabajo sobre los temas necesarios.

Se deja a los dos jefes afuera de la obligatoriedad de participación, siendo opcionales en caso de querer asistir, tanto por pedido de los miembros como por voluntad propia para monitoreo del funcionamiento. También es opcional la participación de los departamentos de staff externos y el departamento de ventas ya que se encuentra desarrollando tareas en otra zona física siendo recomendable la participación los días lunes y viernes.

Area/ Sector	Tipo de Participación	Participante
Diseño	Obligatorio	Rollano, Adolfo

RRHH	Obligatorio	Ingreso nuevo
Calidad	Obligatorio	Borsini, Marcelo
Producción	Obligatorio	Sarasate, Jorge
Ventas	Opcional	Promoción interna
Compras	Obligatorio	Pamelín, Marcos
Administración	Opcional	Mansilla, Melina
Planta	Opcional	Mansilla, Julián
Contable	Opcional	Salvadores, Mario
Higiene y Seguridad	Opcional	Remorino, Carlos
Jurídico	Opcional	Mauré, Martin

*Tabla 5: Elaboración propia.*

*Anexo 3: Tips para enviar por mail como soporte de las RDP*

Mails soporte: Se proponen los siguientes temas para enviar por mail como guía, para dar soporte a las áreas participantes y ayudarlas con definiciones teóricas.

Este mail se enviará 1 vez por semana los días lunes.

- 1- ¿Qué es una Reunión efectiva?
- 2- Tipos de Reuniones.
- 3- ¿Por qué utilizar las reuniones diarias?
- 4- Herramienta de gestión para la organización.
- 5- Herramienta de gestión para los equipos.
- 6- Herramienta de gestión para los colaboradores.
- 7- ¿Qué hacer antes de una reunión?
- 8- ¿Qué hacer durante una reunión?
- 9- ¿Qué hacer luego de una reunión?
- 10- Alternativas a una reunión.
- 11- Errores de una reunión.
- 12- Importancia de un buen moderador.

#### *Anexo 4: Programa Integral de Capacitación para líderes de Man-Ser*

##### 1. Objetivos:

- Brindar los conocimientos técnicos necesarios para que los mandos medios puedan comprender el negocio financiero desde su origen.
- Abordar las herramientas prácticas que más se ajustan a los equipos de trabajo de Man-Ser para que cada líder pueda quedarse con el mejor resultado de su equipo, motivándolos a dar lo mejor. Lograr fidelizar al colaborador con la nueva cultura laboral que se ha forjado en los últimos años con el cambio de dirección e incorporación de Sistemas Internacionales de Gestión (ISO 9001).
- Dar las herramientas necesarias para que cada líder pueda enseñarle a los colaboradores a autogestionarse, tomar decisiones que estén a su alcance y puedan evaluar el impacto de ellas en las diferentes áreas que componen la cadena productiva de Man-Ser.

##### 2. Competencias a desarrollar:

Para la formación de líderes coach, se desarrollaran las competencias que se detallan a continuación: Liderazgo, Trabajo en equipo, Motivación, Negociación, Orientación a resultados, Conducción de personas, Comunicación eficaz, Capacidad de planificación y organización, Relaciones interpersonales.

##### 3. Metodología de enseñanza:

Esta capacitación tiene como metodología, abarcar tanto la parte teórica como práctica, ya que se busca que los participantes adquieran los conocimientos teóricos y luego los vean en la práctica para poder transferirlos a los puestos de trabajo y a su vez retransmitir todo lo que sea útil para su equipo de trabajo.

Para ello, algunos módulos serán solo teóricos para fijar conocimientos fundamentales, mientras que otros módulos, llevarán la parte teórica seguida de actividades prácticas, ya sean la proyección de un video seguido de una actividad relacionada con lo visto, role playing, diseño de planillas especiales y exposición en equipos.

#### 4. Tiempos:

La capacitación completa, tiene una duración de 10 días hábiles (2 semanas de lunes a viernes), con una carga horaria de 4 hs cada día (horario sugerido, de 13 a 17 hs). Cada capacitación son 40 hs.

#### 5. Participantes:

<b>Area/ Sector</b>	<b>Participante</b>
Diseño	Rollano, Adolfo
RRHH	Ingreso nuevo
Calidad	Borsini, Marcelo
Producción	Sarasate, Jorge
Ventas	Promoción interna
Compras	Pamelín, Marcos
Administración	Mansilla, Melina
Planta	Mansilla, Julián

*Tabla 6: Elaboración propia.*

#### 6. Cronograma:

- Día 1: Módulo 1- Administración económico-financiera: Ciclo financiero de la compañía, costos variables y gastos fijos, costo para toma de decisiones.
- Día 2: Módulo 2- Comercialización: Que es el marketing. Satisfacción del consumidor y fidelización del cliente. Comportamiento del consumidor. Ventajas competitivas y exponenciales de un cliente conforme.
- Día 3 y 4: Módulo 3- Gestión de equipos/ Personas: Trabajo en equipo y sinergia. Roles en los equipos de trabajo. Estilos de conducción. Tipo de liderazgos. Comunicación efectiva. Motivación. Escucha activa. El rol del



mando medio. Las demandas del cliente interno. Exigencias y expectativas del mando medio. Cultura organizacional. Como fidelizar al cliente interno.

- Día 5 y 6: Módulo 4- Negociación y resolución de conflictos: Tipos de conflictos. Niveles de conflicto. Etapas del conflicto. Negociación, como llegar a ella.
- Día 7 y 8: Módulo 5- Gestión de procesos y toma de decisiones: Análisis de un proceso. Actividades de un proceso y sus prioridades. Innovación en los procesos. Beneficios de un proceso claro.
- Día 9 y 10: Módulo 6- Líder coach: Que es un líder coach. Competencias de un líder coach. Diferencias entre jefe y líder coach. Herramientas de coaching aplicadas al liderazgo. Delegación de tareas, proceso.