

**Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado**



**Implementación de Plan de Comunicación Interna y formación Líder
Coach para empresa MAN-SER SRL**

Ana Paula Haro

DNI 36.865.148

VRHU13648

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Tucumán – Yerba Buena

Año 2020

Resumen

En dicho trabajo se desarrolló una propuesta integral planteada desde la visión del profesional de Recursos Humanos, que se aplicó en MAN-SER SRL una empresa metalúrgica, ubicada en la ciudad de Córdoba, objeto de estudio de esta investigación.

El resultado que se obtuvo fue llevado a cabo luego de realizar un extenso análisis de la información disponible tanto interna como externa, identificando las problemáticas que más afectaban a la organización, y haciendo hincapié en la resolución de los inconvenientes detectados.

Los objetivos principales fueron incrementar la productividad, estructurar la organización, fortalecer la comunicación interna y contar con líderes capacitados en los mandos medios de la firma que contribuyan a la mejora continua de la misma.

Con la implementación de este plan se logró un beneficio de \$ 1.728.432,44 que fue el 8% del resultado final correspondiente al año 2020.

Palabras clave:

Comunicación, Liderazgo, Lider-Coah, Administración de Recursos Humanos, Diseño de Puestos.

Abstrack

In this work, a comprehensive proposal was developed from the perspective of the Human Resources professional, which was applied in MAN-SER SRL a metallurgical company, located in the city of Córdoba, object of study of this research.

The result that was obtained was carried out after carrying out an extensive analysis of the available internal and external information, identifying the problems that most affected the organization, and emphasizing the resolution of the detected problems.

The main objectives were to increase productivity, structure the organization, strengthen internal communication and have trained leaders in the middle management of the firm who contribute to its continuous improvement.

With the implementation of this plan, a benefit of \$ 1.728.432.44 was achieved, which was 8% of the final result corresponding to the year 2020.

Key words:

Communication, Leadership, Leader-Coah, Human Resources Administration, Job Design.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	4
Marco Teórico.....	10
Comunicación.....	10
Liderazgo.....	10
Líder – Coach.....	11
Administración de Recursos Humanos.....	10
Diseño de puestos.....	10
Diagnóstico y Discusiones.....	13
Plan de implementación.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Alcance.....	15
Acciones.....	16
Realizar búsqueda, selección e incorporación de un Analista de RRHH.....	16
Elaborar descriptivos de puestos.....	16
Realizar un modelo de encuesta de comunicación interna.....	17
Capacitación de Liderazgo y Coaching Organizacional para Mandos Medios y Gerencia.....	18
Marco de tiempo para la implementación.....	20
Evaluación del impacto de la implementación.....	20
Conclusiones.....	22
Recomendaciones.....	22
Bibliografía.....	24
Anexos.....	25
Anexo I - Analista de RRHH.....	25
Anexo II - Elaborar descriptivos de puestos.....	26
Responsable de ventas.....	26
Responsable de compras.....	27
Responsable de producción.....	28
Gerente General.....	29
Anexo III – Encuesta de comunicación Interna.....	30

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.

Los orígenes de MAN-SER S. R. L. se remontan a principios de los años noventa. Quien fuese su fundador, el Sr. Luis Mansilla, se desempeñaba por aquellos años como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, entre estas, algunos trabajos de soldaduras especiales. Así, le otorgó al Sr. Mansilla –uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia– la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma y aceptó la propuesta.

El 15 de octubre de 1995, considerada la fecha fundacional de la empresa, se instaló en su propia planta.

En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S. R. L.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla tomaron la empresa a su cargo debido a su fallecimiento y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios.

En 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization).

En la actualidad se estructura organizacional está conformada por 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos. Comprende las áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

Con los años se logró la especialización de productos y servicios, se fabrican protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas, equipos de transporte y sistemas de lavado. Y servicios de corte plasma HD o de alta definición Corte, punzonado CNC y plegado de chapa Armado y soldadura Mecanizado Diseño y/o adaptación para fabricación.

El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Se ha podido determinar en base a la información disponible, que los dueños de la organización participan en la mayoría de las actividades donde se demuestra una sobrecarga por falta de delegación de tareas. Se verifican que algunos puestos e incluso el organigrama de la empresa están diseñados incorrectamente.

En lo referido a las decisiones a corto y mediano plazo, si bien algunas áreas cuentan con un responsable determinado y en ocasiones son consultados, la decisión final siempre recae en el gerente. Lo que evidencia falta de delegación y confianza en mandos medios.

Manifiestan algunas fallas, como el hecho de que solo se realizan tareas de administración de personal, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora.

Si bien realizan evaluaciones de desempeño, se evidencia que la información obtenida a través de ellas no es analizada ni utilizada a favor. Con respecto a las capacitaciones deben ser solicitadas por los empleados y se evalúa la necesidad de ellas. Por el momento no se llevan a cabo otras acciones de incentivos.

La implementación de capacitaciones no garantiza que sean eficaces, ya que declaran inconvenientes en la producción, denominados “cuellos de botella” en el área de Mecanizado que provocan demoras en las entregas, por falta de espacio para almacenar, de capacitación y comunicación.

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

En la investigación realizada por María A. Rosa Dominici (2016) de la Universidad de Palermo en la empresa Metalúrgica Gabrielli S.A ubicada en la ciudad de Buenos Aires se establece “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio” En el mercado argentino, inestable y presionado por continuos altibajos en su economía, con inflación y restricción del consumo, como problemas significativos en el contexto actual, la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a poner en práctica como “ un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados e incluso, favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales”.

En 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.

La relevancia del caso consiste en la importancia de contar con buena comunicación interna organizacional, la cual permita dar a conocer la cultura empresarial entre sus colaboradores, generando un buen clima laboral, permitiendo realizar feedback, influyendo en el cumplimiento de objetivos personales como en equipos de trabajo. Por otro lado, el Coaching como la relación entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados, idóneo para los objetivos organizacionales. Man-ser está orientado a estos, y resulta beneficioso para que sus mandos medios y gerentes estén formados en liderazgo y coaching.

Análisis de situación

La situación planteada en este reporte de caso muestra las dificultades ocasionadas por la fragilidad de las comunicaciones internas en la empresa MAN-SER S.R.L. Claridad, fluidez y retroalimentación son las bases de la interacción humana y profesional, ausentes en ocasiones, en esta organización.

En otra dimensión podemos mencionar que la gerencia general está a cargo de uno de los hijos del fundador; sus principales tareas son planificación estratégica, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

La responsable del área de recursos humanos es una de las propietarias de la firma, es la encargada de coordinar y desarrollar tareas vinculadas con los procesos de inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En cuanto a la selección de personal, si se requiere cubrir una vacante con formación en diseño o ingeniería, se realiza a través de una consultora, mientras que la selección del personal operario es realizado por el área. Se generan planes de capacitación anual, de acuerdo con temáticas propuestas por los colaboradores de diferentes niveles.

Además, se cuenta con el procedimiento general de recursos humanos que provee información con respecto a formación, evaluación de desempeño y reglamento interno y el programa de seguridad y ambiente, el cual detalla medidas y planes.

Entre los elementos relevantes provistos por el caso se destacan los siguientes documentos: datos generales de la empresa, el organigrama organizacional donde se detallan las áreas internas y externas conjuntamente con el personal responsable; el procedimiento general de gestión de la información documentada, en el que constan el manual de calidad basado en la Norma ISO 9001-2021, en la certificación TÜV Rheinland y en el listado de general de documentos y registros, buscando la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos, podría decirse que el propósito de la organización está implícito en su política de calidad.

Se analizarán las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales de acuerdo con su ubicación geográfica, Argentina. Se utilizará el análisis PESTEL que es una herramienta prospectiva que ayuda a analizar el entorno en el que opera la organización, es decir el macroentorno.

FACTORES	POLITICOS	<p>Acuerdo con el ministerio de trabajo de la Nación.</p> <p>Aislamiento social, preventivo y obligatorio decisión administrativa 429/2020.</p>	<p>Hubo un planteamiento por la situación actual de las pymes y acordaron crear un canal de diálogo permanente, en temas referentes a la legislación laboral y la incorporación al convenio colectivo de la tecnología que se actualiza permanentemente.</p> <p>En esta crisis Nacional y mundial, es necesario analizar los decretos y medidas que van surgiendo a medida que se extiende la cuarentena debido al Covid 19.</p>
	ECONOMICOS	<p>Inflación</p> <p>Dólar en ascenso</p> <p>Paritaria Salarial</p>	<p>Debido a la devaluación de la moneda argentina, aumenta el precio de la materia prima.</p> <p>Aumento un 11% desde marzo de 2020.</p>
	SOCIO-CULTURALES	<p>La salud</p> <p>Bajos Niveles de educación en el mercado laboral</p>	<p>Se prioriza la vida, extremando las medidas de prevención.</p> <p>Tasa de analfabetismo: 1,9% total - Año 2010</p>
	TECNOLOGICOS	<p>Adquisición de nuevas maquinarias</p>	<p>Ligado al factor económico, cada vez es más difícil adquirir maquinarias de última tecnología.</p>

		Innovación tecnológica	Las nuevas tecnologías y la automatización marcarán el futuro del mercado laboral por la automatización.
	ECOLOGICOS	Responsabilidad Social Empresaria	Disminuir el uso de recursos no renovables para la fabricación.
	LEGALES	Ley de Salud Leyes laborales	EMERGENCIA PÚBLICA Decreto 329/2020, queda prohibido el desempleo o suspensión por 60 días de corrido. Contemplados por el decreto que empleados mayores de 60 años/poseen problemas de salud, quedan exentos de trabajar.

Tabla 1: Análisis PESTEL del Macroentorno en la Argentina para la empresa MAN-SER S.R.L. - abril 2020.

Fuente: Elaboración propia.

A su vez se empleará un análisis del contexto (microentorno) de la empresa, se utiliza la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter, la cual se basa en las fuerzas competitivas que más influyen en la industria.

Se investiga la provincia de Córdoba, lo cual permite conocer el entorno con el objetivo de hacer frente a las situaciones que se presentan.

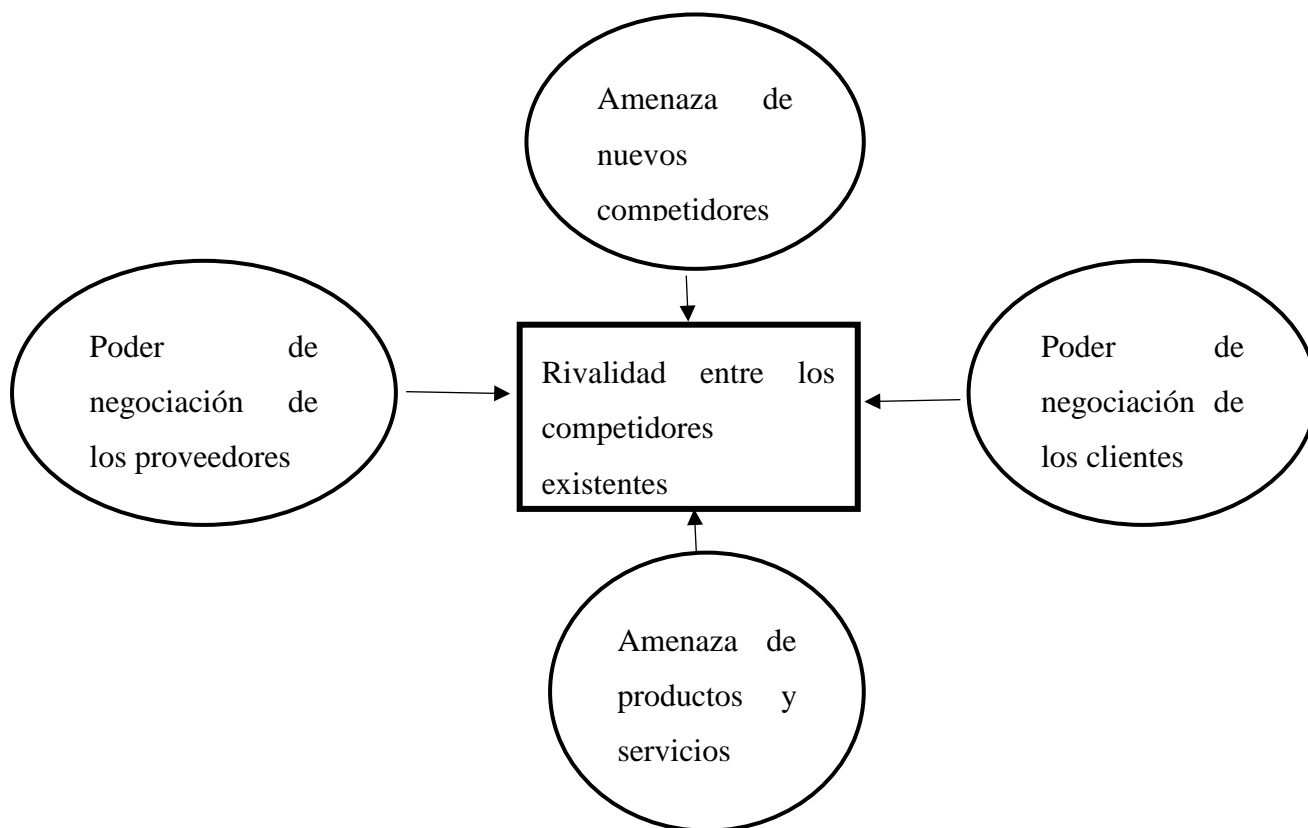


Imagen 2: Análisis PORTER del Microentorno de la empresa MAN-SER S.R.L.- abril 2020.

Fuente: Elaboración propia.

1-Poder de negociación de proveedores: El rol del proveedor es negociar precio y calidad en insumos, poder desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad, basado en la confianza y la mutua asistencia permite posicionarse como empresa líder.

2-Poder de negociación con los clientes: El poder de negociación es reducido debido a la cantidad de clientes, la empresa se enfoca en la gestión de calidad lo cual permita la satisfacción, innovación, adaptabilidad a las necesidades de los clientes.

3-Amenaza de nuevos competidores: Es una empresa que se encuentra en su madurez, aumentando las barreras de ingreso y desmullendo la amenaza de potenciales competidores.

4-Amenaza de producto y servicios sustitutos: Al realizar productos muy específicos, la amenaza de productos o servicios sustitutos es casi nula.

5-Rivalidad entre competidores existentes: La concentración de la oferta esta en manos de pocos Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L., compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. La industria en el 2018 se vio afectada por el atraso cambiario, que no se revirtió con la devaluación.

Se plasmará el análisis organizacional, se utilizará la herramienta de estudio de la situación MAN-SER SRL. ,analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades) en una matriz .

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> -Excelente relación con los proveedores y clientes. -Buen posicionamiento en el mercado -Productos y servicios con innovación tecnológica -Cuentan con Servicio postventa - Política de calidad. Norma ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de delegación de tareas -Incorrecto diseño de puestos -Promedio de edad de colaboradores 50 años. -Centralización de tarea en gerencia / directorio - El tipo de liderazgo es formal. El gerente de la empresa ejerce un liderazgo directivo. Esto implica participación directa y personal para llevar adelante su empresa
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

FACTOR EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> -Comerciar al exterior sus productos -Nuevas sucursales -Ampliar la cartera de clientes -Mejorar la comunicación -Formar líderes coah 	<ul style="list-style-type: none"> -Inflación -Dólar en ascenso -Exportación
--------------------	---	---

Tabla 3: Diagnostico organizacional, matriz FODA de empresa MAN-SER SRL.

Fuente: Elaboración propia.

En base a lo analizado y expuesto anteriormente, desde el punto de vista del perfil de recursos humanos, se detecta una centralización de toma de decisiones operativas, tácticas y estratégicas en muy pocas personas, dejando en evidencia la falta de delegación, falta de comunicación, falta de capacitación que trae como consecuencia 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.

La 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 y el directorio familiar 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.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollará los conceptos de Administración de Recursos Humanos, Diseño de Puestos, Comunicación, Liderazgo, Lider-Coah.

Administración de Recursos Humanos

Las funciones de la Administración de los RRHH (ARH), son la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas para fomentar y promover el desempeño eficiente de los colaboradores de una organización, y a su vez que estas personas logren sus objetivos individuales relacionados con el trabajo. Sus objetivos principales son: 1. Formar, mantener y desarrollar una plantilla de colaboradores con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización; 2. Implementar y mantener condiciones organizacionales para el desarrollo y satisfacción de las personas, y para el logro de los objetivos propios; 3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (Chiavenato, 2011, p.122).

Diseño de puestos

Idalberto Chiavenato (2011)“Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización”, lo que hace el ocupante, cuando lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace.

Comunicación

“Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad”. (Alles,2002,p.34)

Liderazgo

Anzorena, Oscar (2018) antes de desarrollar el concepto de Liderazgo realiza una distinción entre “Función” y “Rol” tomando el marco conceptual:

Enrique Pichon-Rivière (1999) las empresas e instituciones les otorgan a sus colaboradores una “función” específica, la misma implica el desempeño de las responsabilidades principales en el puesto que se encuentran cualquiera sea el cargo. Por otro lado, el “rol” es el modo en la que ejerce esa función, de la impronta personal que pueda asignarle. Como por ejemplo la función gerencial, puede ser asumida desde un rol de liderazgo o un rol de autoritario. *“El Liderazgo es una opción y no una posición”*.

El rol del liderazgo puede desarrollar una conducta que genera autoridad en el desempeño de su función, a quien la desarrolle. *“El liderazgo se sustenta en la autoridad personal y profesional, no en el poder de la jerarquía Organizacional”*.

Es así como el *Diccionario de ciencias de la conducta* define Liderazgo: “Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”. “Es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas”. “Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien en común”.

Anzorena, Oscar (2018) enfoca estas definiciones en que las mismas están fundadas en “El paradigma de la influencia”, el cual lleva la creencia de que líder, “es hacer que el otro haga lo que yo quiero”.

Líder – Coach

Por otro lado, el autor define al Liderazgo desde el “paradigma del desarrollo personal y organizacional”, quien ejerce el rol debe formar una visión compartida, instaurar un propósito en que los esfuerzos individuales alcancen sentido y el trabajo colectivo genere pasión y entusiasmo. El mismo debe ser un facilitador para desprender las dificultades colectivas e individuales y estar al servicio del desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores. Es desde este paradigma que plantea el concepto de Líder - Coach.

Guiar desde concepto, da lugar a que sea posible el desarrollo de nuevos líderes. Liderar infiere ayudar a que otras personas expandan su potencial y mejorar su desempeño para poder lograr resultados individuales y colectivos que hasta entonces no eran posibles. Es por esto que, el líder-coach es quien desempeña la acción de liderazgo desde el compromiso en conjunto con desarrollo de otros líderes.

Existen 5 responsabilidades básicas que definen a las conductas del líder – coach:

1- Construir una visión compartida: Implica la construcción de sentido y propósito mediante la visión compartida, estableciendo objetivo, proyectar la imagen del futuro a través del compromiso, ideas y capacidad de acción.

2- Delegar poder y crear responsabilidad: Requiere el potencial organizacional, para aportar su saber y energía al cumplimiento de los objetivos. Se logra mediante el compromiso y responsabilidad que impactan directo en la productividad, motivación y al sentido de pertenencia de cumplir con los resultados del equipo. Empoderar requiere transferir poder a un par, para lograr su propio trabajo.

3-Generar sinergia y trabajo en equipo: Es la responsabilidad de formar un espíritu y estilo cooperativo de trabajo en equipo, con el fin de lograr sentido de pertenencia en el que sus acciones sean efectivas.

4-Facilitar el desarrollo de las potencialidades: Supone ser un guía e inspirador permitiendo que los miembros de su equipo desarrollen su potencial y lo mejor de ellos. Esta acción está relacionada al feedback, permitiendo desarrollar los procesos de aprendizaje y cambio, mediante la retroalimentación que brinda quien lidera el equipo.

5-Predisponer emocionalmente. Crea espacios laborales en donde genera contextos de clima emocionalmente de confianza y motivación en donde favorece a la capacidad de acción, productividad y efectividad organizacional.

Tanto la comunicación interna en una organización como la formación de líderes coach son la base para solucionar la problemática detectada en este caso, para mejorar el desempeño y poder lograr resultados individuales y colectivos.

Diagnóstico y Discusiones

Según el análisis de situación realizado en la empresa MAN-SER S.R.L. se detecta en la misma la falta de personal en el área de Recursos Humanos, ya que cuenta con solo una persona, y que no está abocada al desarrollo de los colaboradores.

Se evidencia que las decisiones, funciones y tareas están centralizadas en los miembros del directorio.

La descripción de sus puestos, e incluso el organigrama de la empresa están diseñados incorrectamente. Implementan herramientas de gestión de suma importancia, como lo es la evaluación de desempeño al personal, pero no obtienen los resultados esperados por su falta de análisis y feedback a los protagonistas.

El estilo de liderazgo es formal, donde el gerente de la empresa es el principal responsable de la obtención de los objetivos organizacionales.

Se detectan inconvenientes entre el área de Producción y Compras, por la falta de comunicación entre el jefe del área mencionada y dueño de la empresa, retrasando la entrega de insumos y en consecuencia, la producción en general.

MANSER busca el crecimiento sostenido, y la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos. Su objetivo es la mejora continua, enfocándose en la gestión de la calidad, a través de la implementación de normas ISO 9001 en todos sus procesos.

El rol del líder en la empresa es imprescindible, porque es lo que define, en gran medida, el correcto rumbo de la misma.

Los líderes son una pieza fundamental para el crecimiento de la organización, su importancia consiste precisamente en gestionar el potencial, transmitir motivación y descubrir oportunidades a favor del negocio. Son un espejo de lo que hay que hacer, de lo que quieren ver en su equipo. Si quieren compromiso, deberán ser los primeros en comprometerse, y es por eso, que la formación de líderes en los mandos medios y en la gerencia, es imprescindible para alcanzar sus objetivos y planes estratégicos.

Una correcta descripción de puestos, acompañado de una adecuada distribución de responsabilidades y delegación de tareas, permitirán a la gerencia asumir nuevos desafíos con el objetivo de que la empresa familiar crezca aún más. Crearán una red de conocimiento, de la que todos sus colaboradores serán parte, desarrollando el potencial de su gente, y algo no menos importante, la confianza en ellos.

Por otro lado, es importante reconocer la influencia del feedback en la comunicación interna y externa de la empresa, tanto con sus colaboradores como con sus clientes. En ambos casos, su correcta implementación tiene importantes beneficios para la organización: es una gran oportunidad para detectar errores y áreas de mejora, puede proporcionar ventajas ante la competencia ya que se tiene en cuenta la opinión del cliente ante nuestros productos y servicios, ayuda a fidelizar clientes y conseguir nuevos, permite corregir fallas de cualquier área de la empresa, mejora el desempeño de los colaboradores, quienes refuerzan y asumen nuevos compromisos con la organización.

La resolución de los problemas mencionados permitirá incrementar la productividad en un 8% y sus beneficios se verán reflejados en el estado de resultado de la empresa, además de mejorar el clima laboral, la confianza y motivación en sus colaboradores, en definitiva, obtener mejores resultados en todos los niveles de la organización.

Plan de implementación

Objetivo General

-Desarrollar una propuesta integral, orientada a fortalecer la comunicación interna y el liderazgo en mandos medios y gerencia, con el fin de incrementar la productividad al 8% en la empresa MAN-SER SRL.

Objetivos Específicos

- Realizar búsqueda, selección e incorporación de un responsable de RRHH, quien será el soporte de las tareas y responsabilidades correspondientes al área en cuestión.

-Elaborar descriptivos de puestos para Responsable de Compras, ventas, producción y puesto de Gerencia General, estará a cargo de aplicar el responsable de RRHH.

-Realizar un modelo de encuesta de comunicación interna para ser implementado por el responsable de RRHH, 2 veces al año y revisar el estado de la misma, con un grado de satisfacción del 70%.

-Llevar a cabo un programa de capacitación de liderazgo y coaching organizacional para mandos medios y gerencia.

Alcance

El plan se implementará en la empresa MAN-SER SRL, ubicada en calle 2 de septiembre 4724 barrio de San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, a partir del mes de diciembre de 2020 hasta noviembre de 2021 con una duración de 12 meses.

Acciones

Realizar búsqueda, selección e incorporación de un Analista de RRHH

La primera gestión para realizar será solicitar a la consultora que actualmente trabaja con la empresa, la búsqueda de un candidato para ser incorporado en el puesto de Analista de RRHH. El mismo será el encargado de llevar a cabo, las tareas y responsabilidades relacionadas a su área. Dicha consultora realizará el reclutamiento de candidatos según perfil y descriptivo de puesto que se proporciona (Anexo I) Se realizará en el mes de diciembre del año 2020 y 1ra quincena de enero del año 2021 . Los postulantes serán presentados a los directivos de la organización.

A continuación, la responsable del área de Recursos Humanos realizará las entrevistas correspondientes y seleccionará el candidato más idóneo para el puesto. Luego de los exámenes médicos preocupacionales, se realizará el ingreso de la persona que deberá recibir la inducción correspondiente.

El costo de esta acción comprende: \$37.824 del servicio de consultora (1 sueldo del puesto a cubrir) tomando como referencia Federación Argentina de Empleados de comercio y servicios (FAECYS), salario abril 2020 categoría Administrativo E, más \$1580 + IVA de examen pre ocupacionales al candidato seleccionado.

Elaborar descriptivos de puestos

Elaborar completamente el puesto de Gerente General buscando darle estructura y lógica a las acciones que deberá llevar a cabo. A su vez definir las tareas y funciones de los puestos de mandos medios: Responsable de Ventas, Responsable de Compras y Responsable de Producción. (Ver anexo II)

En base a información obtenida de la empresa, se procede a diseñar la descripción del puesto de gerente inexistente en la actualidad y los puestos involucrados.

Serán presentados por el responsable de RRHH al directorio y gerencia para realizar modificaciones y correcciones con el fin de unificar criterios entre las partes.

Una vez aprobados, serán presentados a cada responsable de área para ponerlos en práctica. Al cabo de 2 semanas se realizará un chequeo para pedir feedback con cada uno de los involucrados.

Se realizó en el mes de febrero de 2021.

Realizar un modelo de encuesta de comunicación interna

Llevará a cabo la implementación del modelo de encuesta de comunicación interna el responsable de RRHH en la empresa MAN-SER SRL , planteada para realizarse 2 veces al año. (Ver anexo III).

Las encuestas están dirigidas a todo el personal exceptuando el directorio y se realizará en el marzo del año 2021. El procedimiento que se llevará a cabo será el siguiente:

- Las encuestas serán proporcionadas por el responsable de Recursos Humanos, quien se encargará de coordinar con cada empleado su implementación, y a su vez será su responsabilidad comunicar los objetivos y la importancia que tiene para la organización la información que contiene la encuesta. Para su confidencialidad las mismas se guardarán en una urna luego de haber sido completadas por cada empleado.
- Se harán por escrito, especificando el área o sector donde trabajan y su identidad.
- Los recursos necesarios serán: Una resma de hojas y la urna.
- El analista de Recursos Humanos deberá recolectar la información obtenida de las encuestas de comunicación interna y elaborar un informe, que luego será presentado ante el directorio y mandos medios de la empresa.
- El porcentaje de satisfacción que mide el total de las encuestas será del 70% muy satisfecho, en el caso de tener índices por debajo de ese nivel se deberá hacer una reunión entre el responsable de área y aquellos empleados que no se encuentran satisfechos con la comunicación interna para poder realizar las operaciones corrección necesarias y volver al punto de satisfacción.

Capacitación de Liderazgo y Coaching Organizacional para Mandos Medios y Gerencia

En esta propuesta se llevará a cabo la Diplomatura en liderazgo y coaching organizacional, comprendida entre los meses de abril 2021 y noviembre 2021, cuya modalidad de dictado es 100% Virtual (en directo) con trabajos prácticos evaluatorios y examen final integrador, consta de 10 módulos con carga horaria por módulo de 10hs reloj, sumando un total de 100 hs. La frecuencia de dictado será los viernes de 17 a 22 y sábados de 08 a 13 cada 15/21 días aproximadamente. La misma será dictada por: Mg. Héctor Olmos Arévalo (director), Fernanda Guerra, Mg. Alberto Hernández, Lic. Mariano Lescano, Eduardo Tartagliani.

A través de la Fundación Cultural del Norte y certificada por la Universidad del Norte Santo Tomas de Aquino (UNSTA) este programa brinda las distinciones y herramientas prácticas que permiten a los participantes incorporar habilidades ,para aplicar la disciplina y la tecnología del coaching en su ámbito organizacional, en el rol que les toque, en este caso como Gerencia y mandos medios, para desarrollar una nueva manera de gestionar que posibilite que las personas y los equipos se conecten con su potencial y logren resultados extraordinarios en un ambiente pleno de bienestar y entendimiento mutuo.

1. Objetivos:

- Ampliar la conciencia de las dinámicas organizacionales
- Desarrollo personal y profesional
- Aumentar su impacto en la gestión del desempeño organizacional

2. Metodología:

- Clases teórico-prácticas, análisis de casos reales, videos y resolución de ejercicios prácticos.
- Análisis de casos de problemáticas planteadas por participantes y gestión participativa de las soluciones.
- Se facilitarán Herramientas de transferencia en cada módulo.
- Incluye material de trabajo y bibliografía actualizada para el participante.

-Debates grupales, dinámicas vivenciales y juegos de roles.

3. Módulos:

- 1-Desarrollando el potencial en el trabajo
- 2-Coaching al liderazgo organizacional
- 3-La indagación apreciativa en organizaciones
- 4-Inteligencia social en el trabajo
- 5-Las competencias emocionales del líder
- 6-Distinciones sistemáticas para líderes
- 7-Navegando el futuro: El desafío de la agilidad
- 8-El líder coach
- 9-Liderazgo y coaching de proyectos
- 10-Liderazgo y coaching de equipos

Aplicación

Cuando finaliza cada módulo, se realizarán una reunión entre los responsables de cada área para definir la manera en que se implementará el mismo, que aspectos mejorar, como realizarlo, que gestión diaria pueden aplicar y una vez definido, cada responsable comunicará a sus empleados las decisiones al iniciar la jornada.

La inversión del programa es \$25.000 por cada participante, quienes tomarán este curso serán Julián Mansilla, Melina Mansilla y Néstor Valentín Meggetto por lo que el presupuesto total será \$75.000.

Marco de tiempo para la implementación

A continuación, se presenta diagrama de Gantt del proyecto para visualizar los tiempos estipulados para cada acción. Este diagrama sirve para planificar proyectos, ya que proporciona una vista general de las tareas programadas, todas las partes implicadas sabrán qué tareas tienen que completarse y en qué fecha. Los periodos están expresados en meses.

ACTIVIDADES	Año	2021												
		DURACIÓN	DIC	ENERO	FEBRE	MARZ	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV
Reclutamiento	1/2													
Selección	1/2													
Incorporación e Inducción	1/2													
Descripción de puestos	1													
Presentación y modificaciones	1													
Feedback	1													
Implementación de encuestas	1													
Presentación de informe	1													
P. de Liderazgo y coaching organizacional - Reunión	8													
P. de Liderazgo y coaching organizacional - Reunión	8													
P. de Liderazgo y coaching organizacional - Reunión	8													
P. de Liderazgo y coaching organizacional - Reunión	8													
P. de Liderazgo y coaching organizacional - Reunión	8													
P. de Liderazgo y coaching organizacional - Reunión	8													
P. de Liderazgo y coaching organizacional - Reunión	8													
P. de Liderazgo y coaching organizacional - Reunión	8													
P. de Liderazgo y coaching organizacional - Reunión	8													
P. de Liderazgo y coaching organizacional - Reunión	8													

Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Para realizar la medición de la propuesta, se calcula el ROI (Return On Investment o Retorno de Inversión), que es una fórmula que ayuda a calcular la rentabilidad o el valor que se genera a través de las acciones realizadas.

La información que se dispone de la empresa, para realizar esta evaluación, es el resultado final del estado de resultados correspondiente al año 2018, que es de \$13.118.036,11 tomando este valor y de acuerdo a la inflación registrada hasta mayo del año 2020, es de 64.7% (datos del INDEC, IPC general Nacional acumulado año 2019 hasta mayo 2020), el gasto asciende a \$21.605.405,47.

Según los datos detallados en el objetivo general, con esta propuesta se quiere aumentar la productividad a un 8% de toda la empresa debido a que el plan propuesto producirá beneficios en el estado de resultados. Es decir, que con la implementación de

este plan se espera lograr un beneficio de \$ 1.728.432,44 que sería el 8% del resultado final correspondiente al año 2020. La inversión que efectuaría MAN-SER sería:

Inversión	Total Anual
Reclutamiento y Selección (Consultora)	\$ 37.824
Examen Pre ocupacional	\$ 1.911,80
Sueldo Auxiliar de RRHH	\$ 453.889,44
Programa Liderazgo y coaching organizacional	\$ 75.000,00
Honorarios Profesionales por la propuesta	\$ 74.631,00
TOTAL	\$ 643.256,42

Con estas dos variables se calcula el retorno de la inversión con la siguiente formula:

ROI=(Beneficio de la propuesta - Costo de la propuesta) X 100	
Costo de la propuesta	
ROI=	(1.728.432,44-643.256,42) X 100
	643.256,42
ROI=168,7%	

Dando un resultado de 168,7 %, esto es, que, por cada peso invertido en el plan de acción, se obtendrá un retorno de \$ 1,68. El ROI en positivo significa que el plan genera ganancias, si es muy cercano a cero significa que la inversión no es muy atractiva y si es negativo se estaría perdiendo dinero.

Conclusiones

En definitiva, lo que este reporte pretende demostrar es que, en base a las problemáticas detectadas, los objetivos de la empresa MAN-SER deben ser la incorporación de un responsable de Recursos humanos el cual cumpla con las funciones y responsabilidades que le competen y se encuentre abocado al desarrollo del personal. Con la adecuada distribución de responsabilidades y delegación de tareas en los descriptivos de puestos, permitirá descentralizar responsabilidades de la gerencia y directorio. También se deja en evidencia en este reporte la importancia de realizar una encuesta de comunicación interna, para trabajar sobre inconvenientes que se plantearon en el reporte o realizar mejoras en ella, midiéndola con un índice de satisfacción al 70%. Implementando la capacitación de liderazgo y coaching organizacional en mandos medios y gerencia, brindará las herramientas necesarias para ampliar la conciencia de las dinámicas organizacionales, trabajarán en el desarrollo personal y profesional, y aumentarán su impacto en la gestión del desempeño organizacional.

Con la implantación de un plan de Comunicación Interna y formación Líder Coach en la empresa MAN-SER SRL, se generará un aumento en la productividad del 8% la cual se verá impactada en los estados de resultados finales.

Así podemos concluir que la implementación del Plan de Acción propuesto, brindará las herramientas para mejorar la comunicación y distribución de responsabilidades para la realización exitosa de las estrategias y tácticas de MAN-SER SRL. Contando con personal motivado que explote sus potencialidades y logre un incremento en la productividad.

Recomendaciones

La propuesta realizada requiere de un seguimiento y constancia por parte del responsable de Recursos humanos, gerencia y mandos medios. Las encuestas de comunicación interna deben seguir realizándose periódicamente como se plantea por la importancia que ello implica en una empresa que tiene inconvenientes.

Por otro lado, revisar su organigrama que no condice con la información brindada por la empresa, con respecto al descriptivo de puesto y su delimitación de responsabilidades el área de ventas recomendaría contratar a una sola persona que se encargue con la facultad de poder tomar decisiones que sean importantes para el sector.

Con respecto a las capacitaciones, sería importante que el responsable de recursos humanos haga la detección necesaria, para así mejorar la falta de ellas y la petición por parte de los empleados.

Otro tema sería aplicar una estrategia de marketing digital y publicidades, a una empresa que tiene como visión “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la contabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”, para ampliar la cartera de clientes externos.

Bibliografía

Aller Martha (2002) “*Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*” editorial granica, Buenos Aires. Argentina.

Anzorena Oscar (2018) “*Líder – Coach*” – 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ediciones Granica.

Chiavenato Idalberto, (2011) “*Administración de Recursos. El capital Humano en las Organizaciones.*” Novena Edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana.


María A. Rosa Dominici(2016) Universidad de Palermo “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio”
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=137

Pichon-Rivière, Enrique (1999) “*El proceso grupal*”. Nueva Visión, Buenos Aires.

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.


Anexos

Anexo I - Analista de RRHH


	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG																								
	Preparó:	Aprobó:	REV																								
- Puesto: Analista de Recursos Humanos																											
- Asignación:		Legajo:																									
- Requerimientos del Puesto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios específicos: administrativos o recursos humanos 2. Habilidades específicas: Soft y Hard 3. Manejo de herramientas: software de gestión 4. Experiencia en puestos similares: mínima de 1 año en puestos similares o en el areas de RRHH 5. Otros: 																											
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto <p>Colaborar en las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, administración de remuneraciones, programas de capacitación y desarrollo del personal, a través del análisis de las necesidades y sugerencias de alternativas a problemas detectados, atendiendo las necesidades del cliente interno. Mantener actualizados los descriptivos de puestos. Gestionar programa de induccion, encuestas de clima laboral, gestion del desempeño. Conocer y promover las políticas de calidad. Control de reloj. Actualizar legajos.</p>																											
- Perfil de contratación																											
<u>Características Personales</u> Edad: 25 a 45 años Sexo: indistinto Otros: full time																											
<u>Formación Académica Requerida</u> <table style="width: 100%;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Primaria</td> <td><input type="checkbox"/> Universitario Incompleto</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria Completa</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Terciario</td> <td></td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Universitario Incompleto	<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo	<input type="checkbox"/> Secundaria Completa		<input checked="" type="checkbox"/> Terciario																	
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Universitario Incompleto																										
<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo																										
<input type="checkbox"/> Secundaria Completa																											
<input checked="" type="checkbox"/> Terciario																											
<u>Experiencia Laboral Previa Necesaria</u> <table style="width: 100%;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Ninguna</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> 1 año a 2 años</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Menos de 6 meses</td> <td><input type="checkbox"/> Más de 2 años</td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/> 1 año a 2 años	<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> Más de 2 años																				
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/> 1 año a 2 años																										
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> Más de 2 años																										
<u>Que Habilidades y/o Actitudes Necesita</u> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>ACTITUD - HABILIDAD</th> <th>CRITICO</th> <th>IMPORTANTE</th> <th>DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad de comunicación</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proactividad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actitud de trabajo sistemático</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo en equipos de trabajo</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE	Trabajo en equipo				Habilidad de comunicación				Proactividad				Actitud de trabajo sistemático				Liderazgo en equipos de trabajo			
ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE																								
Trabajo en equipo																											
Habilidad de comunicación																											
Proactividad																											
Actitud de trabajo sistemático																											
Liderazgo en equipos de trabajo																											
<u>Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar</u> <table style="width: 100%;"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> 4 SemanaS</td> <td><input type="checkbox"/> 8 a 12 Semanas</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 4 a 8 Semanas</td> <td><input type="checkbox"/> mas de 12 Semanas</td> </tr> </table>				<input checked="" type="checkbox"/> 4 SemanaS	<input type="checkbox"/> 8 a 12 Semanas	<input type="checkbox"/> 4 a 8 Semanas	<input type="checkbox"/> mas de 12 Semanas																				
<input checked="" type="checkbox"/> 4 SemanaS	<input type="checkbox"/> 8 a 12 Semanas																										
<input type="checkbox"/> 4 a 8 Semanas	<input type="checkbox"/> mas de 12 Semanas																										

Anexo II - Elaborar descriptivos de puestos

Responsable de ventas

 Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos				
Preparó:	Aprobó:			
- Puesto: Responsable de Ventas				
- Asignación: Legajo:				
- Requerimientos del Puesto:				
1. Estudios específicos: Técnicos metal-mecánicos y ventas. 2. Habilidades específicas: Comunicacionales, Negociación y Orientado a Resultados. 3. Manejo de herramientas: Software de gestión 4. Experiencia en puestos similares: tener experiencia en puestos similares, en gestión de ventas de materiales, fundamentalmente en lo que se refiere a comercialización y manejo de cartera de clientes.				
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto				
Supervisar los procesos de ventas. Elaborar presupuestos y cotizaciones para grandes empresas. Realizar las órdenes de trabajo. Atención de consultas y reclamos de clientes. Establecer los objetivos y estrategias de ventas. Gestionar las necesidades de capacitación y comunicárselas al área que corresponda. Tener autoridad para poder realizar un descuento consecuente a la situación de la empresa.				
- Perfil de contratación				
Características Personales				
Edad: mayor a 30 años				
Sexo: masculino				
Formación Académica Requerida				
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Universitario Incompleto			
<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo (no excluyente)			
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria Completa				
<input checked="" type="checkbox"/> Terciario				
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			
OBS.				
Que Habilidades y/o Actitudes Necesita				
	ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
	Trabajo en equipo			
	Habilidad de comunicación			
	Proactividad			
	Negociación			
	Actitud de trabajo sistemático			
	Liderazgo en equipos de trabajo			
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 8 Semanas	<input type="checkbox"/>	Más de 12 Semanas	

Responsable de compras

	Procedimiento de gestion de Recursos Humanos		

- Puesto:	Responsable de Administración
- Asignación:	Legajo:

- Requerimientos del Puesto:
1. Estudios específicos: Administrativo - Contable 2. Habilidades específicas: Numérica, analíticas 3. Manejo de herramientas: software de gestión 4. Experiencia en puestos similares: tener experiencia en tareas administrativas.

- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto
Realizar la solicitud de compra interna. Realizar el pago a proveedores. Manejo y control de cuentas bancarias. Realizar Facturación y Cobranzas a proveedores. Cruzar información entre remito, factura, orden de compra y registro de solicitud de compra. Gestionar las necesidades de capacitación y comunicarselas al área que corresponda. Realizar el pago de impuestos y todas las obligaciones que correspondan para el normal funcionamiento.

- Perfil de contratación

Características Personales

Edad: mayor a 30 años

Sexo: indistinto

Otros:

Formación Académica Requerida

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Primaria | <input type="checkbox"/> Universitario Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta | <input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria Completa | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Terciario | |

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 |

OBS.


Que Habilidades y/o Actitudes Necesita

ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Trabajo en equipo			
Capacidad de resolución			
Habilidad de comunicación			
Proactividad			
Actitud de trabajo sistemático			
Liderazgo en equipos de trabajo			


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 checked="" type="checkbox"/> 4 a 8 Semanas | <input type="checkbox"/> mas de 12 Semanas |

Responsable de producción

 Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos																									
- Puesto:	Responsable de Producción																								
- Asignación:	Legajo:																								
- Requerimientos del Puesto: 1. Estudios específicos: Técnicos metal-mecánicos 2. Habilidades específicas: Liderazgo y comunicación, Orientación a Resultados 3. Manejo de herramientas: Instrumentos de medición 4. Experiencia en puestos similares: tener mínima experiencia en puestos similares, fundamentalmente en lo que se refiere a producción industrial, manejo de equipos de trabajo y seguridad en el trabajo.																									
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto Encargado del área de producción Encargado de planificar las tareas de los operarios Gestión de implementación de las mejoras . Solicitud de mantenimiento de máquinas a proveedores. Controlar el orden y la limpieza. Seguimiento de las órdenes de trabajo. Responsable de realizar los pedidos de materiales al área de compras Comunicar las no conformidades de productos o servicios llevados a cabo. Elaborar propuestas de mejoras para su área																									
- Perfil de contratación <u>Características Personales</u> Edad: mayor a 20 años Sexo: masculino Otros: <u>Registros que Utiliza</u> <u>Formación Académica Requerida</u> <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 type="checkbox"/> Terciario																									
<u>Experiencia Laboral Previa Necesaria</u> <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																									
<u>Que Habilidades y/o Actitudes Necesita</u> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTITUD - HABILIDAD</th> <th>CRITICO</th> <th>IMPORTANTE</th> <th>DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad de comunicación</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proactividad</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>Actitud de trabajo sistemático</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo en equipos de trabajo</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE	Trabajo en equipo				Habilidad de comunicación				Proactividad				Actitud de trabajo sistemático				Liderazgo en equipos de trabajo			
ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE																						
Trabajo en equipo																									
Habilidad de comunicación																									
Proactividad																									
Actitud de trabajo sistemático																									
Liderazgo en equipos de trabajo																									
<u>Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar</u> <input type="checkbox"/> 4 Semanas <input checked="" type="checkbox"/> 8 a 12 Semanas <input type="checkbox"/> 4 a 8 Semanas <input type="checkbox"/> mas de 12 Semanas																									

Gerente General

 Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos																																	
- Puesto:	Gerente General																																
- Asignación:	Legajo:																																
- Requerimientos del Puesto: 1. Estudios específicos: Técnicos metal-mecánicos, administración de empresas. 2. Habilidades específicas: Liderazgo y comunicación, Orientación a Resultados, dirección, negociación. 3. Manejo de herramientas: Informáticas 4. Experiencia en puestos similares: Gerencia o Jefe de área.																																	
- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto Establecer los objetivos de las áreas de la empresa. Responsable de las planificaciones estratégicas y tácticas de la empresa. Aprobar las contrataciones del nuevo personal. Establecer estrategias para competir en el mercado nacional e internacional mostrando los productos y servicios que ofrecen. Organizar y distribuir las responsabilidades de los miembros del directorio y comunicarles la situación mensual de todas las áreas. Establecer metas y objetivos para aumentar la productividad y expansión de la empresa. Realizar auditorías internas.																																	
- Perfil de contratación Características Personales Edad: mayor a 30 años Sexo: masculino Otros:																																	
Registros que Utiliza 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																																	
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																																	
Que Habilidades y/o Actitudes Necesita <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTITUD - HABILIDAD</th> <th>CRITICO</th> <th>IMPORTANTE</th> <th>DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad de comunicación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proactividad</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actitud de trabajo sistemático</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Negociación</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Orientación a resultados</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo en equipos de trabajo</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE	Trabajo en equipo				Habilidad de comunicación				Proactividad				Actitud de trabajo sistemático				Negociación				Orientación a resultados				Liderazgo en equipos de trabajo			
ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE																														
Trabajo en equipo																																	
Habilidad de comunicación																																	
Proactividad																																	
Actitud de trabajo sistemático																																	
Negociación																																	
Orientación a resultados																																	
Liderazgo en equipos de trabajo																																	
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"/> mas de 12 Semanas																																	

Anexo III – Encuesta de comunicación Interna



Encuesta de Comunicación Interna

En la lista que se muestra a continuación hay muchos tipos de información comúnmente asociada con el trabajo de una persona. Por favor, indique que tan satisfecho está Ud. Con la cantidad o calidad de cada tipo de información, marque con una cruz el casillero que crea correspondiente.

	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Qué tan satisfecho está usted con su trabajo					
Información que recibe sobre su progreso en el trabajo					
Información sobre las metas y las políticas de la organización					
Información sobre cómo está siendo evaluado					
Reconocimiento de sus esfuerzos					
Información que recibe sobre los requerimientos de su trabajo					
La comunicación en la organización motiva y estimula un entusiasmo para lograr las metas					
Siente que su superior lo escucha y le presta atención					
Considera que su superior se muestra predispuesto a resolver los problemas en el trabajo					
La comunicación de la organización hace que se sienta identificado con ella					
Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda					
Siente que su superior confía en usted					
Recibe información relacionada con su trabajo a tiempo					
Los conflictos son resueltos de forma apropiada por los canales correspondientes					
La comunicación informal está activa en la organización					
Mi superior está abierto a las ideas					
Las reuniones de trabajo están bien organizadas					
Las directivas escritas y reportes, son claros y concisos					
La comunicación ascendente en la organización es saludable					
Cómo se siente respecto a su productividad en el trabajo					

Si la comunicación asociada con su trabajo puede cambiar de alguna forma para que Ud. esté más satisfecho y mejore su productividad, por favor, indique cómo:
