



TRABAJO FINAL DE GRADUACION

MAN-SER S.R.L.

Plan Comunicacional y Capacitación Coaching

ADRIAN ENRIQUE CASTIÑEIRA

D.N.I. 14901136

VRHU13972

LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

AÑO 2020

Agradecimientos

Quiero agradecer el llegar hasta aquí a quien me da y me dio las fuerzas para lograr mis sueños y cumplir con mis metas: a Dios, a nuestro Señor Jesucristo, a mi Madre que me protege desde el Cielo.

Gracias a Gabriela que con su bibliografía me dio las herramientas necesarias para completar mi tesis.

También dedico este trabajo final de graduación a mi familia, a mi mujer y a mi hijo, en los cuales encontré el apoyo incondicional y tan fundamental para llegar a esta meta. Este logro, también es de Ustedes.

Adrián Enrique Castiñeira

Resumen

Man-Ser S.R.L. empresa familiar, de las denominadas pymes, dedicada al rubro metalúrgico en la producción de bienes y servicios para terceros, a la que se le han detectado situaciones de conflicto relacionadas con sus directivos principales por absorber demasiadas responsabilidades, con el resultado de problemas de comunicación por la superposición de tareas o su falta de delimitación, y la consecuencia de una baja productividad e imposibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales de largo plazo.

Este reporte de caso por lo tanto propone como solución a estos problemas, el plan de comunicación interna y el rediseño del organigrama en el cual se han redefinido las funciones y responsabilidades de cada directivo y mandos medio, usados como instrumentos para la implementación de capacitación para directivos y mandos medios en liderazgo coach.

Palabras claves: Comunicación interna, Organigrama, Liderazgo coach.

Abstract

Man-Ser S.R.L. family business, of the so-called SMEs, dedicated to the metallurgical sector in the production of goods and services for third parties, in which conflict situations related to its main managers have been detected for absorbing too many responsibilities, with the result of communication problems due to the overlapping of tasks or their lack of delimitation, and the consequence of low productivity and inability to achieve long-term organizational goals.

This case report therefore proposes as a solution to these problems, the internal communication plan and the redesign of the organization chart in which the functions and responsibilities of each manager and middle managers have been redefined, used as instruments for the implementation of training for managers and middle managers in leadership coach.

Keywords: Internal communication, Organizational chart, Leadership coach.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Marco Teórico.....	16
Comunicación organizacional interna.....	16
Diseño del organigrama.....	17
Liderazgo.....	18
Capacitar a los líderes como coach.....	18
Diagnóstico.....	19
Conclusión diagnóstica.....	19
Plan de implementación.....	20
Determinación de objetivos:.....	20
▪ Objetivo general.....	20
▪ Objetivos específicos.....	20
▪ Alcance.....	20
Acciones por desarrollar.....	21
1. Plan de comunicación interna.....	21
2. Rediseño del organigrama.....	22
3. Programa de capacitación en liderazgo coach.....	23
Medición de la propuesta.....	24
Conclusión.....	26
Recomendaciones.....	26
Bibliografía.....	28
Anexo 1: Propuesta de reestructuración del organigrama de Man-Ser SRL	
Anexo 2: Recursos involucrados	
Anexo 3: Requerimientos de los perfiles y descripciones de puestos	
Anexo 4: Reuniones semanales de producción	
Anexo 5: Programa de Capacitación en Liderazgo Coach	
Anexo 6: Estado de resultados provisto por la empresa Man-Ser S.R.L	

Introducción

El Sr. Luis Mansilla, funda Man-Ser S.R.L. a principios de los años noventa. Por aquellos años se desempeña como empleado de una empresa cordobesa fabricante de tornos y centros de mecanizado, y realiza al mismo tiempo trabajos de herrería por su cuenta. La empresa cordobesa al decidir tercerizar las actividades de soldaduras especiales ofrece sean realizadas por el señor Luis Mansilla, siendo éste el puntapié inicial de su empresa familiar. La fecha considerada fundacional es el 15 de octubre de 1995, cuando instala su propia planta. A los dos años viaja a Alemania para obtener nueva tecnología, donde adquiere una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora), y a raíz de ello la empresa logra ser proveedora de importantes automotrices y agroindustriales.

En el año 2003 Man-Ser S.R.L. comienza a realizar trabajos con producción seriada para AIT S.A., quien se convierte en uno de sus principales clientes. A partir de allí se suma Volkswagen Argentina S.A., como proveedor único de algunos productos, que permite un desarrollo constante y sostenido.

Transcurre el año 2009 cuando, por causa de una enfermedad, fallece Luis Mansilla. Sus tres hijos y su esposa, se hacen cargo de la empresa y conforman el directorio actual. Pero solo dos de sus hijos -Melina y Juan-, trabajan en ella todos los días, con cargos gerenciales. Este cambio generacional le hace muy bien a Man-Ser S.R.L., ya que permite inaugurar en solo tres años una nueva planta industrial, donde se incorporan tres inmuebles interconectados para desarrollar tres nuevas líneas de productos propios en sus sectores de diseño, ingeniería y fabricación.

Man-Ser S.R.L. presenta problemas de sobrecarga de tareas en sus cuadros gerenciales, falta de comunicación interna eficaz y ausencia de liderazgo.

A fin de solucionar estos inconvenientes se deberá trabajar de manera enérgica en los siguientes aspectos: comunicación interna, diseño de un nuevo organigrama y capacitación coaching de sus líderes.

En comunicación interna no existe un plan, ni una estrategia, cuando este aspecto es clave en la gestión de los recursos humanos. La comunicación interna es fundamental para establecer, planificar y consensuar las decisiones en todos los proyectos de la empresa y sobre todo en una empresa familiar, donde es indispensable que esta

comunicación sea efectiva, clara y precisa. Si la comunicación interna funciona, la comunicación externa con otros proveedores y negocios también funcionará

Asimismo, el organigrama es fundamental en toda organización, permite que todos puedan saber en forma clara sus tareas y responsabilidades. Contribuye a agilizar los procesos y dividir las funciones en forma equitativa. También promueve la interacción y comunicación frecuente entre todos los sectores, sabiendo cómo se toman las principales decisiones.

La empresa evidencia una falta de liderazgo, donde se hace necesaria su identificación en los distintos sectores a fin de planificar su capacitación junto a las herramientas necesarias para generar confianza de la dirección, y lograr así una mejor gestión de los sectores involucrados.

En cuanto a los principales antecedentes, en primer lugar, se cita a Filion et al. (2011), en su libro sobre las Pymes de México, los autores basados en una investigación explicativa y una metodología descriptiva proponen que un dirigente debe contar con la aptitud de delegar una parte de ese poder y autoridad que posee, donde las estadísticas demuestran que quienes dirigen las Pymes no se destacan por contar con esa capacidad de delegar. Ello se debe, en gran medida, por su costumbre de realizar todo solo, donde agrega el autor, una idea que los identifica es aquella donde se acepta que, si uno quiere o desea algo, más vale que sea uno mismo el que lo haga, de allí las múltiples dificultades que transitan las organizaciones en paralelo con el éxito que obtienen.

La gestión de comunicación interna es de suma importancia en toda empresa y brinda muchos beneficios porque mejora las relaciones internas, logra un mayor involucramiento del personal en sus tareas, una mayor eficiencia en los procesos productivos, a fin de cumplir los objetivos y metas que toda empresa se propone.

Otro antecedente es el de Giaquinta (2017), quien basada en una investigación histórica de empresas Pymes argentinas, plantea los beneficios de una comunicación interna eficaz, donde señala que hay algo muy característico en ellas: el propietario impone su huella a todo, también en la comunicación. No obstante, al momento que se retira el creador, e ingresan noveles generaciones, con otros códigos y modo de relacionarse, la “forma de comunicación ‘paternalista’ deja de ser tan efectiva. Es necesario que la empresa sea capaz de comunicarse por sí misma, de generar una propia

identidad comunicativa que pueda adaptarse a los tiempos que corren, independientemente de quién esté encabezándola” (p.50).

Asimismo, en relación al liderazgo un antecedente de empresas Pymes en Argentina, es la obra de Di Trolío (2019), quien apoyado en una investigación descriptiva, menciona que autores como Hatum, Berthal y Wallis y Whiteley, señalan al liderazgo como esencial en toda organización que desee “sobrevivir en este mundo hiperconectado y globalizado, donde los desafíos son más complejos, los cambios se producen -cada vez- a mayor velocidad y donde se acortó tanto el ciclo de vida de los productos como de los negocios”. (p.142)

En cuanto al liderazgo coach, otro antecedente es el trabajo final de graduación de Marchesán (2017), quien basado en una investigación exploratoria/cualitativa sobre una muestra de 71 líderes de diferentes organizaciones de Argentina, egresados de la escuela de coaching CEOP (Centro de Entrenamiento Ontológico Profesional), subraya:

Es pertinente mencionar que los líderes del presente requieren disponer de competencias de un coach. El objetivo de estos líderes coaches está puesto en el abrir posibilidades de acción y que cada una de las personas con las cuales interacciona, logre llegar más allá de lo que cree que puede llegar. Es conseguir con el otro la posibilidad de desarrollar sus propias potencialidades y que en lo individual muchas veces es difícil poder hacer. (p.29)

El análisis de Man-Ser S.R.L se torna relevante para adaptar la empresa a los tiempos actuales, donde incorporar herramientas de coaching al entrenamiento de sus dirigentes abonará la confianza, motivación y comunicación interna al incluir la delegación de tareas, con el consecuente de fortalecer la imagen externa y su posición en el mercado.

Análisis de situación

Man-Ser S.R.L., como empresa familiar metalúrgica ubicada en la Provincia de Córdoba, República Argentina se ha dedicado a la fabricación de lavadoras de árboles, engranajes, carcazas, bandejas, tubos, pallets, etc., sumado al diseño, construcción e instalación de todo tipo de protectores telescópicos metálicos para cualquier tipo de máquina; de extractores de viruta para máquinas especiales, tornos, centros de mecanizados, transfer, etc. y para todo tipo de viruta. También, ha realizado diferentes servicios como: corte plasma HD o de alta definición, corte, punzonado CNC, plegado de chapa, armado, soldadura y mecanizado (Man-Ser, s/f.).

Cuenta con una dotación de personal de 30 empleados y tres asesores externos (un contador, un abogado y un ingeniero en seguridad e higiene), donde el 90% son hombres con una edad promedio de 50 años. Su estructura se compone de cuatro áreas productivas: corte, plegado y punzonado de chapa; mecanizado; trabajos especiales; compensadores de producción seriada, y dos administrativas o de oficinas: administrativa propiamente dicha, y diseño.

Man-Ser S.R.L. posee una visión bastante clara: Ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios; para llegar a esto incorporó los siguientes valores o principios: Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad. (Man-Ser, s/f.).

Los valores o principios enunciados la han diferenciado de su competencia, y potenciaron su desarrollo y crecimiento como organización líder en el rubro. En el año 2014, lograron certificar las normas ISO 9001 (International Organization for Standardization), requisito indispensable para ser proveedores de empresas multinacionales, exportar y cumplir con una de sus visiones: ser reconocida en toda Latinoamérica (Man-Ser, s/f.).

La administración de la empresa se halla representada por el Gerente General, señor Julián Mansilla hijo del fundador, donde sus principales tareas han sido determinar las estrategias, definir objetivos, manejar la cartera de clientes, desarrollar nuevos negocios, además de la supervisión en forma directa de las áreas de diseño, calidad, producción y mantenimiento, con el resultado de la recarga de tareas.

Por otro lado, el área de recursos humanos ha estado a cargo de otro integrante de la familia, Melina Mansilla -hermana de Julián-, con la dirigencia de las áreas de selección, inducción e incorporación de personal productivo. En cuanto a la búsqueda para la incorporación de mandos medios o de diseño, se ha contratado a una consultora externa.

Con respecto a la capacitación, la empresa planifica todas sus actividades de entrenamiento en forma anual, las que plasma en un Plan de Capacitación, el cual es revisado cada seis meses. El jefe de producción releva las necesidades a través de un formulario de acuerdo con las normas ISO 9001, el que primero debe ser aprobado por la dirección.

La empresa, para el desarrollo de su comunicación interna posee un panel informativo, un buzón de sugerencias, un boletín informativo y realiza reuniones con el personal. Estos métodos son considerados como de comunicación descendente, pero cuenta también con una ascendente, porque ha permitido a las personas de cada área un diálogo fluido con los supervisores, e incluso con los directivos.

El liderazgo de Man-Ser S.R.L. es de tipo formal, el gerente general es quien ha representado a la empresa y cuya responsabilidad ha sido asegurar que se establezcan los planes prefijados. No obstante, el otro líder formal es el jefe de producción, quien ha conducido al grupo productivo con el objetivo de implementar y mantener los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción. También cuenta con un líder informal, el que ha surgido en forma espontánea, una persona que se destaca del grupo por su edad, antigüedad, dedicación, conocimientos, y por ser familiar de los dueños.

El análisis se ha cimentado en el conocimiento del macroentorno donde se desarrollan las actividades de Man-Ser S.R.L., con el objetivo de identificar los factores que afectaron un número importantes de variables que influyeron en los niveles de oferta y demanda, y en los costos de la empresa.

Análisis PESTEL

➤ Factor Político:

La Argentina es un país democrático, su sistema político está prácticamente dividido en dos partidos, lo que ha generado una grieta difícil de superar. Después de

doce años de un gobierno kirchnerista, el cual se ha caracterizado por sus políticas contra el liberalismo y los tratados de libre comercio, el cual priorizó el mercado nacional, implementando el asistencialismo, casi eterno, a través de planes sociales. Le siguió en el año 2015 el gobierno de Mauricio Macri, quien propició el libre comercio, la generación de obras públicas, donde el aumento desmedido en las tarifas de servicios de luz, agua y gas, colocaron en serias dificultades a gran parte de las pymes en la Argentina. No se supo bajar la inflación heredada, y por ello obtuvo una grave crisis financiera por falta de confianza. A fin del año 2019, el kirchnerismo volvió al gobierno, esta vez de la mano de Alberto Fernández y Cristina Fernández de Kirchner como vicepresidente. Las expectativas creadas son que la forma de gobernar sea muy similar a la gestión anterior, pero a partir de marzo del año 2020 se generó la pandemia de coronavirus a nivel mundial, donde los planes del gobierno viraron hacia problemas más urgentes y necesarios.

➤ Factor Económico

Debido a la pandemia, según un estudio de ADIMRA, las ventas cayeron más del 50% en la mitad de las empresas metalúrgicas de Córdoba y dos de cada diez empresas tuvieron que paralizar totalmente sus actividades. El 50% de las empresas tuvo que utilizar ahorros para pagar salarios. El acceso al financiamiento para hacer frente a los pagos salariales e impositivos ha sido la principal preocupación de las empresas metalmecánicas, según el relevamiento de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA). El estudio de esta entidad ha advertido que solo el 41% de las metalúrgicas cordobesas están en condiciones de pagar el medio aguinaldo en su totalidad en tiempo y forma. El resto necesitó alguna ayuda oficial o pagarlo en cuotas.

El presidente de la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba, entidad integrante de ADIMRA, Eduardo Borri ha citado: “Va a depender de la situación de cada empresa. Las que están activas seguramente pagarán todo el aguinaldo; pero hay una cantidad importante que no lo está y seguro pactará con sus empleados hacerlo en dos a cuatro cuotas” (Dávila, 2020, p.1).

En el caso de Man-Ser S.R.L. pudo retomar las actividades a fines de abril, donde al lograr la autorización del Ministerio de Trabajo, abrió sus puertas bajo la ejecución del protocolo sanitario, y pudo abonar el sueldo y aguinaldo a todos los empleados, según ha informado Melina Mansilla, gerente de administración de la empresa.

➤ Factor Social

La situación de las empresas metalúrgicas familiares ha sido calificada como de alta preocupación. No obstante, Man-Ser S.R.L. ha hallado su diferencial debido a una cartera de clientes muy diversificada. Sus clientes son empresas multinacionales, medianas y pequeñas de distinto rubro.

La pobreza en Argentina ha crecido, aún más con la pandemia del COVID 19, donde ha dejado muchas empresas cerradas y trabajadores en la calle. La pobreza ha sido un flagelo crónico de la Argentina. Se ha ido consolidando ante la incapacidad de sucesivos gobiernos de diferentes ideologías. En Argentina, según el último informe del INDEC, la pobreza alcanzó al 32% de la población. En el Gran Córdoba es del 36,5%. La indigencia llegó al 6,7% de la población argentina y al 7,9% del Gran Córdoba. Aun cuando en términos económicos el año se ha perdido, se hallaron indicios de un comienzo de reactivación. El gigantesco tsunami de cuarentena, encierro, angustias, aislamientos, incertidumbre, colegios con clases suspendidas, cierre de persianas que trajo el coronavirus, ha diseñado a lo largo de estos cinco meses un nuevo mapa social, económico, cultural y personal, una nueva “normalidad” con protocolos sanitarios. El anuncio oficial de la inminente puesta en marcha de la producción de la vacuna generó grandes expectativas a futuro. Vacuna si, o vacuna no, hay mucho movimiento de gente, donde se perdió el miedo a la enfermedad y se ha tratado de volver a la normalidad, con cuidados y respeto por los protocolos sanitarios.

➤ Factor Tecnológico

La tecnología llegó para impactar en todas las ciencias, procedimientos y estilos de vida de todos los habitantes del planeta. El sector metalúrgico se ha perfeccionado y ha cambiado gracias a los avances tecnológicos. Como una solución específica para la industria, aparecieron las maquinarias y herramientas que simplificaron los procesos inherentes al sector metalúrgico, y en la actualidad permitió disponer de un amplio abanico de opciones con diversas tecnologías.

Con el empleo de centros de mecanizados, fresadoras, tornos, rectificadores, etc. se garantizó trabajar con seguridad el metal. Con la creciente tecnificación y la incorporación de tecnología muchos procesos se han automatizado, reduciendo la mano de obra en los trabajos mecánicos. La tecnología ha permitido el desarrollo de verdaderos

robots que pueden desarrollar las actividades y tareas propias de la industria con la precisión de un ser humano. El trabajo ha adquirido más eficiencia, se hace más rápido y se reducen los riesgos laborales para los trabajadores. Para poder estar a la altura de la competencia y satisfacer al mercado de mayor exigencia, ha sido imprescindible contar con innovación tecnológica tanto en el diseño del producto, como en los procesos. Esto permitió producir a menores costos, con mayor calidad y así ofrecer soluciones industriales más eficientes.

➤ Factor Ecológico

La empresa no ha contado con una política de medio ambiente y gestión de residuos; donde por exigencias de las normas ISO 9001 (2018) debió gestionar el control del aceite, el que se ha recolectado en diferentes recipientes. El proceso de los recipientes ha sido encargado a una empresa responsable de residuos dañinos, la cual una vez a la semana ha retirado el material, luego de haberlo pesado y firmado los remitos para luego ser desechados. Se ha contribuido a la conservación del medio ambiente con maquinaria adecuada y de última tecnología que han reducido los tiempos de producción de forma proporcional al consumo de energía utilizada.

➤ Factor Legal

La compañía se ha encuadrado en el Convenio Colectivo de Trabajo nro. 260/75 que corresponde a la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), además cuenta con una ART (Aseguradora de Riesgos del trabajo), que ha permitido cumplir con la normativa de la Ley Nacional 19.587 y todos sus decretos reglamentarios, sobre higiene y seguridad en el trabajo.

El microentorno condiciona el funcionamiento de las empresas, por lo tanto, es recomendable conocerlo y esto se realiza con una herramienta muy eficaz, como es la “5 fuerzas de Porter”.

5 Fuerzas de Porter

Amenazas de nuevos competidores: Man-Ser S.R.L. es una empresa consolidada, y la amenaza de una nueva competencia es muy baja.

Poder de negociación de los proveedores: posee pocos proveedores, su mayor proveedor es una multinacional de materia prima chapa, donde Man-Ser S.R.L. para cubrirse de eventuales dificultades, ahorra e invierte en ella de manera constante.

Poder de negociación de los clientes: su poder es intermedio, ya que tiene pocos clientes, pero de suma importancia, con una relación de muchos años que la ha transformado en muy cercana a ellos.

Amenaza de productos sustitutos: sus productos son muy específicos y muchos de ellos son de diseño exclusivo, además de sus servicios, prácticamente no se generan sustitutos.

Intensidad de rivalidad entre firmas competidoras: sus principales competidores son Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L. y Empremet S.R.L., donde Man-Ser S.R.L. se diferencia en la calidad de sus productos y en los servicios que ofrece. La relación es muy buena, incluso han realizado muchos proyectos en conjunto.

Para realizar un diagnóstico organizacional, una herramienta muy utilizada es el análisis FODA, la cual permite identificar problemas, prever escenarios, predecir complicaciones, observar soluciones, visualizar puntos débiles de la empresa y transformarlos en fortalezas y oportunidades.

Análisis FODA

Fortalezas:

- 👍 Su fortaleza más importante es su reputación de calidad y servicio postventa, atención personalizada, lo cual genera confianza y fidelización en todos sus clientes.
- 👍 Cartera diversificada de clientes.
- 👍 Política de inversión en tecnología.
- 👍 Gestión de calidad a través de la certificación de normas ISO 9001.
- 👍 Brindar servicio integral, ya que cuentan con producción seriada y a medida.
- 👍 Fluida y personal comunicación con clientes y proveedores.
- 👍 Una gran relación de cooperación con su competencia.
- 👍 Servicio de post venta.

- 👍 Comprar materia prima (chapa), como inversión.
- 👍 Escasa rotación de personal.

Oportunidades:

- 👍 La posibilidad de exportar a Latinoamérica y poder cumplir con la visión de la empresa.
- 👍 Diversificar más la cartera de clientes, incursionar en la industria de la construcción.
- 👍 Implementar para las maquinas la tecnología IoT, internet de las cosas.
- 👍 Ser más eficientes mejorando y flexibilizando la gestión de recursos humanos, al humanizarla se logra el mantenimiento, motivación y fidelización del personal.

Debilidades:

- 👎 Dificultad para encontrar personal, sobre todo en los mandos medios con las competencias necesarias.
- 👎 Errores en la producción que originan cuellos de botella y demoras en las entregas.
- 👎 Falta de espacio en la planta por sectores alquilados a otras empresas.
- 👎 Sobre carga de tareas y concentración de responsabilidades en la gerencia por no delegarlas.
- 👎 Falta de un plan de comunicación interna.
- 👎 Escasa y nula publicidad por no existir políticas de marketing.

Amenazas:

- 👎 Contexto económico inestable, una pandemia con duración incierta, inflación galopante, tipo de cambio variable.
- 👎 Competidores que ya han podido exportar, y en algunos rubros deben competir con talleres más pequeños que usan la informalidad para tener menores precios.

Con relación al área de Recursos Humanos se ha aportado el siguiente análisis: Man-Ser S.R.L., es una empresa pyme familiar, que de acuerdo con su matriz FODA, presenta como una de sus fortalezas el haber implementado la aplicación de las normas

ISO 9001, las cuales han ayudado a mejorar el flujo de información y a trabajar en forma más ordenada, teniendo procesos más eficientes y seguros. Gracias a las decisiones de su dirigencia joven y la sabiduría de su directorio familiar, han sabido cómo crecer en tecnología y servicios, pudiendo ampliar sus instalaciones y tener grandes proyectos para el futuro, manteniendo el espíritu innovador y creativo, en un ambiente agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados.

En cuanto a las oportunidades, es muy importante el anhelo por flexibilizar y humanizar la gestión de los recursos humanos, pues con un personal motivado se puede llegar a ser muy eficientes en los procesos productivos y en todas las áreas. Así como también la empresa debería distribuir las tareas concentradas en la gerencia, de acuerdo con el organigrama, visto que la falta de delegación provoca situaciones de cuello de botella en algunos procesos de la producción, lo que provoca demoras o atrasos en la programación de entrega de pedidos. Se debe capacitar a sus mandos medios para que puedan tomar decisiones a fin de hacer los procesos más ágiles y eficientes. Hay falta de coordinación en las decisiones entre departamentos en los tres niveles, en lo táctico, en lo estratégico y en lo operativo.

El tema estratégico es manejado y decidido por el directorio familiar, de ellos dependen la estrategia en inversiones, desarrollo de nuevos negocios, y decisiones a más largo plazo, con el apoyo de los asesores externos, pero sin participación de ningún otro empleado.

Lo táctico corresponde solo a la gerencia general, con los inconvenientes que presenta concentrar muchas decisiones en una sola persona. Julián Mansilla, actual gerente general, posee tareas de varias áreas, donde además de la planificación estratégica y el desarrollo de nuevos negocios, también se ocupa de la aprobación de todas las compras y el manejo del sistema de calidad. No menos importante, es el tema operativo, porque en este nivel las decisiones las toma el jefe de producción, quien es un líder orientado a la tarea ya que pone su énfasis en las metas de producción, busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal, además de evaluar su desempeño.

La gestión de recursos humanos destaca el énfasis en el procedimiento de inducción del personal, no así en la selección de los mandos medios ya que es una

consultora quien se encarga de esta tarea. Existe un plan de inducción, en donde al nuevo personal se le informa desde lo general a lo particular con el objetivo que conozca la empresa, los procedimientos, al responsable del área donde se desempeñará, sus tareas y sus compañeros. Asimismo, se hace entrega en formato papel de una copia del reglamento interno de la compañía junto a recibir una capacitación básica en higiene y seguridad, donde se brindan todos los elementos de protección personal.

La empresa presenta muy baja rotación de personal, genera un plan anual de capacitación controlado cada seis meses, pero ineficiente, ya que el entrenamiento se define cuando se detecta alguna necesidad, y no como prevención. Las normas ISO 9001 han colaborado en mejorar el flujo de información, pero no existe un plan de comunicación interna. La comunicación ascendente es fluida entre los trabajadores de cada área y su supervisor inmediato, pero la comunicación descendente está basada únicamente en un panel donde se publican los objetivos, políticas, planes y restantes decisiones futuras de la firma. Además, en forma verbal, se transmiten del superior al subordinado los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos de cada área.

Marco Teórico

La presente sección presenta los temas centrales de análisis, de autores referentes en conceptualizar la comunicación organizacional interna, señalar la necesidad de un correcto diseño del organigrama e indicar la importancia del liderazgo, y sus beneficios en capacitar al líder coach por su influencia en los grupos de trabajo.

Comunicación organizacional interna

Es fundamental el desarrollo de la comunicación interna dentro de las organizaciones porque es considerada un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Es así como una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2009). La dirección de la empresa debe aportar sus habilidades al servicio de la gestión organizacional, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a optimizar o mejorar la comunicación.

Señala Berceruelo (2011), que han quedado atrás dos tipos de comunicación que dominaron en el siglo pasado. El primero responde al modelo tradicional basado en el ocultamiento total de todo tema con relación a la empresa, que afirma: “toda ‘información es poder’, y por ello, cuanto menos información tenga el empleado y cuanto menos conozca lo que de verdad ocurre en el interior de su empresa, mejor”. Por otro lado, se ha encontrado el llamado “modelo autoritario”, basado en la divulgación de las excelencias de la compañía, perfección de sus doctrinas y sus dirigentes. En ambos casos la comunicación era unidireccional, de arriba hacia abajo (p.22).

Hoy es claro que no hay comunicación cuando el emisor “habla sin escuchar”, en donde la comunicación interna debe contar con un dialogo entre ambas partes, de la dirección y sus empleados, para constituir un permanente feedback entre ellas. Esta forma de comunicación es la llamada bidireccional, que logra que empleados se sientan integrados en un proyecto empresarial, con una alta motivación para alcanzar los objetivos propuestos del plan de negocios (Berceruelo, 2011, p.23)

Tal como explica el autor, la comunicación la componen:

El enmarañado flujo de mensajes que nacen, se reproduce y circulan –en todas direcciones–, en el seno de las organizaciones. Y se corresponde

con aquella función gerencial que desarrolla la tarea de organizar y promover ese flujo de información que circula por los canales internos de la compañía y que contribuye a la obtención de mejores resultados.

(Berceruelo, 2011, p.29)

La finalidad de la Comunicación Interna se relaciona con la necesidad puntual de estimular, motivar y sumar a los empleados en un ambiente empresarial que cuenta con entornos variables. Observada de este modo, es una herramienta utilizada por las empresas para comunicar los objetivos, propagar las políticas y cimentar su identidad con los empleados, dentro de un clima motivacional y de certidumbre. Sumada a ser un agente de cambio, porque apuntala y proporciona el ingreso de nuevos valores, u originales pautas de gestión junto a vincular a los empleados con los objetivos que la empresa se ha propuesto. (Berceruelo, 2011)

Diseño del organigrama

El organigrama es la “representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas” (p.124), que presenta la constitución de cada unidad administrativa que la integra, donde simboliza también como son “sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” (Franklin Fincowsky, 2009, p.124).

Cada empresa se compone por un grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades definidas, autoridades y relaciones que la representa para lograr conseguir sus objetivos. Uno de los requisitos de las Normas ISO 9001, es definir todos los roles funcionales. “El Rol es la función que debe ser realizada por un miembro del equipo de trabajo de un proceso, como aprobar, auditar, archivar, producir, servir, inspeccionar o codificar”. (Raquel, 2019, parr.4)

Toda empresa debe contar con un organigrama, donde la forma de su estructura no la representa ni la rigidez ni la verticalidad de las jerarquías, sino la cultura de comunicación que en ella se establezca basada en una correcta definición de tareas y responsabilidades, así como de las competencias con que cada empleado debe contar según su puesto de trabajo (Lahmann, 2019).

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Ha sido definido al liderazgo, donde para Jhon Kotter, “No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”, Keith Davis, ha expresado “Es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos”, y para John Maxwell “Los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior”, diversas interpretaciones que tienen en común llegar a cumplir los objetivos de la empresa.

Capacitar a los líderes como coach

Los cambios en el mundo laboral son muy rápidos en la actualidad. En los últimos años hemos vivido una significativa evolución, que ni siquiera somos capaces de asimilar. También ha evolucionado la forma de dirigir a las personas, sin embargo, la mayoría de los jefes y mandos intermedios siguen teniendo una concepción equivocada sobre cómo dirigir personas en esta era. Es indispensable actualizar el estilo de gestión, orientándolo a la figura del líder-coach, quien, además de ocuparse de obtener buenos resultados, se ocupa del desarrollo de las personas. El líder-coach es una figura indispensable para la mayoría de las empresas. El problema de muchos líderes actuales es que se han formado bajo teorías tradicionales, como la conductista, pero nadie les enseñó a desarrollar personas, talento y potencial humano (Whitmore, 2013). El autor citado señala: “La meta de un coach es desarrollar el conocimiento, la responsabilidad y la confianza del empleado en sí mismo” (Whitmore, 2013, p.20).

Los conceptos presentados nos permiten concluir que es imprescindible contar con una comunicación interna eficaz, donde entrelazar un plan de capacitación del líder en coach junto a un correcto organigrama, generará relaciones interpersonales basadas en la confianza y facilitará un desempeño eficaz de todo el personal.

Diagnóstico

Man-Ser S.R.L., a raíz de un cambio generacional experimentó modificaciones en su organización, que le permitió como Pyme crecer, mejorar y transformarse. Analizadas las herramientas de diagnóstico es posible detectar la ausencia de un programa de comunicación interna enfocado en las estrategias operativas y comerciales ocasiona inconvenientes como la carencia de delegación de tareas de los puestos jerárquicos. Asimismo permite revelar la necesidad de rediseñar el organigrama, por encontrar falta de delegación que ha permitido detectar la necesidad de una capacitación coach de sus líderes, herramienta indispensable para permitir a los colaboradores adquirir la gestión como propia y transmitirla a todos sus equipos para cumplir los objetivos de la empresa.

La inexistencia de un programa de comunicación interna y la concentración de tareas en varios puestos jerarquizados provoca graves problemas en la producción, con incremento en los tiempos de ciertos procesos productivos, con recursos ociosos o mal utilizados, demoras en los plazos de entrega, y errores en la programación de las máquinas.

Toda esta coyuntura origina la pérdida de ventas, y algo más importante aún es el quebranto de los valores heredados de su fundador: la reputación, el trato personalizado, la confianza y la seguridad en las entregas.

Conclusión diagnóstica

Se arriba a la conclusión que para mantener la imagen y trayectoria se debe proyectar un plan de comunicación junto a un nuevo organigrama que delimite los roles y trace nuevas competencias que permita resolver las demoras en las entregas y la sobrecarga de tareas en puestos que son fundamentales para el continuo crecimiento y los futuros desafíos de la organización. Sumado ello a implementar la capacitación de gerentes y mandos medios en liderazgo coach a fin de fortalecer el flujo de información, para mejorar el clima organizacional y potenciar la productividad hacia los objetivos empresariales que Man-Ser se ha propuesto.

Plan de implementación

Determinación de objetivos:

- *Objetivo general*

Elaborar, confeccionar y ejecutar acciones correctivas y preventivas como mejorar la comunicación interna, la cual junto al rediseño del organigrama y la capacitación de directivos y mandos medios, busca corregir los procesos productivos para convertirlos en eficientes con el fin de lograr aumentar en un 20% el beneficio económico de la empresa Man-Ser S.R.L para mantener la calidad de sus productos y servicios, conservar su reputación e iniciar un proceso de exportación.

- *Objetivos específicos*

1. Diseñar un plan de comunicación interna personalizado para generar confianza y lograr fluidez entre los colaboradores, para alcanzar procesos productivos eficientes en todas sus divisiones.
2. Rediseñar el organigrama y definir nueva estructura organizativa.
3. Incorporar dos nuevas jefaturas: ventas y recursos humanos.
4. Redefinir los roles y funciones de cada puesto de trabajo donde readecuar la carga de tareas.
5. Implementar un programa de capacitación orientado al liderazgo coach, para desarrollar el potencial de los mandos medios y directivos en dirigir al personal hacia los objetivos de la empresa.

- *Alcance*

Alcance geográfico:

Este plan de implementación será llevado a cabo en la empresa Man-Ser S.R.L., ubicada en 2 de setiembre 4724 del barrio San Pedro Nolasco, de la ciudad de Córdoba, provincia del mismo nombre de la República Argentina.

Alcance temporal:

El programa de mejoras dará comienzo en diciembre de 2020 y durará seis meses, hasta mayo de 2021, previa autorización de la dirección de la empresa.

Alcance de contenido:

Se tratarán temas específicos de recursos humanos, utilizando herramientas propias del área, como son la comunicación y la capacitación, donde en este tiempo de aislamiento y distanciamiento social por la pandemia de origen mundial

ocasionada por el Covid-19, la conectividad se realizará también por plataformas digitales.

Acciones por desarrollar

Se desplegarán tres grandes acciones concretas para cumplir con los objetivos generales y específicos. En primer lugar, implementar un plan de comunicación interna, el diseño de un nuevo organigrama con la incorporación de dos jefaturas con readecuación de cada puesto de trabajo, seguido de capacitar en liderazgo coach a sus gerentes y mandos medios.

1. Plan de comunicación interna

En esta fase de implementación y para mejorar la comunicación dentro de la empresa, y lograr que la información fluya entre los distintos departamentos, se usarán herramientas comunicacionales como: reuniones semanales entre los líderes departamentales y confección de mensajes a través de nuevos canales tecnológicos como el email o el WhatsApp.

Reuniones semanales de líderes:

Esta herramienta busca la interrelación entre las distintas áreas, que la información sea compartida, y que todos los sectores involucrados estén al tanto de los problemas, inconvenientes o necesidades de cada sección o departamento.

Las reuniones se realizarán una vez por semana -los días martes-, las que serán obligatorias para los gerentes y líderes de cada uno de los sectores, y bajo modalidad optativa para las personas que estén involucradas en alguna problemática en particular. A través del Líder de Recursos Humanos, será enviado un WhatsApp y un email para avisar de las reuniones y temas a tratar. Cada participante deberá llevar una agenda para realizar anotaciones con los temas a resolver y los tiempos para su ejecución. En la sala de reuniones se instalará un pizarrón para hacer observaciones, colocar carteles, indicadores, mediciones, o lo que haga falta. En las reuniones todas las voces serán escuchadas y respetadas. (ver Anexo 4).

Recursos involucrados:

- Celulares o computadoras para enviar los avisos con los temas a tratar en las reuniones.
- Sala de reuniones, o espacio físico.

- Pizarra o pizarrón con marcadores, borrador, post it, cinta adhesiva.
- Agenda de reuniones para cada uno de los integrantes.
- Predisposición de todas las áreas involucradas.

Costo de la actividad: Ocho celulares de gama media por única vez: \$80000, costo del abono mensual: \$3200. Elementos de librería: \$8000. (ver Anexo 2).

Marco de tiempo: La actividad comenzará cuando se incorporen los nuevos líderes, en el mes de febrero de 2021, y su lapso de implementación será de un mes, las que se mantendrán en el tiempo en base a los resultados obtenidos.

2. *Rediseño del organigrama*

El rediseño del organigrama, tal como se presenta en el Anexo 1, consta de dividir la estructura de la empresa en dos gerencias: una administrativa y otra de producción. Las cuales estarán a cargo de los dos hermanos, Julián y Melina. Esto permitirá definir muy bien los roles y que no superpongan sus tareas, evitando así la concentración y sobre cargas de labores. Asimismo, el rediseño logrará que se deleguen responsabilidades a otros líderes, para evitar las actuales situaciones, como son la falta de gestión por escaso tiempo y la ausencia de herramientas. Se persigue, que ambos gerentes se concentren solo en la toma de decisiones relacionada a objetivos específicos como, por ejemplo, ampliar la exportación.

Nueva organización:

- a) *Gerencia de administración*: A ser dirigida por la Sra. Melina Mansilla, con los siguientes departamentos bajo su supervisión.
 - Compras: A liderar por el Sr. Marcos Pamelín, actual administrativo, encargado del proceso.
 - Ventas: A cubrir por personal externo, a incorporar a la brevedad. Este departamento se dividirá en dos: ventas de productos y otra para servicios.
 - Recursos Humanos: Es una posición que se deberá cubrir con la incorporación de un nuevo profesional. Quien deberá aliviar la tarea de la Sra. Melina y proporcionará una mayor gestión diaria tratando de humanizar los recursos humanos.
- b) *Gerencia de producción*: Estará a cargo del Sr. Julián Mansilla, y de esta gerencia dependerán los departamentos de Diseño, Calidad y Producción.

- Diseño: Adolfo Rollano seguirá liderando el departamento, y supervisando a Pablo Almada en CAD/CAM y al diseñador Lucas Gadan.
- Calidad: Marcelo Borsini quedará exclusivamente como líder de Calidad, y dejará de realizar tareas ajenas al sector.
- Producción: Es el departamento con la mayor cantidad dotación. Néstor Meggeto será su líder, quien deberá designar un supervisor para cada sector de producción: Corte; Plegado y punzonado; Mecanizado; Armado y Soldadura. También tendrá a su cargo las tareas de mantenimiento y limpieza.

Recursos involucrados:

El costo del rediseño del organigrama se detalla en el anexo 2.

Respecto a las dos posiciones del líder de ventas y recursos humanos, su búsqueda será destinada a una consultora de la ciudad de Córdoba, según descripción de perfil de contratación y diseño de puestos en Anexo 3. El costo de búsqueda es de un sueldo bruto por cada posición.

- Líder de ventas: \$60000
- Líder de recursos humanos: \$50000

Por lo cual, el costo de la consultora será de \$110000.

- Costo de aumento de sueldos, proporcionales a las nuevas responsabilidades de líder y supervisores \$38000.

Marco de tiempo:

Esta acción será la primera que se realice, por ser indispensable la incorporación de los nuevos líderes con el fin de implementar el plan de comunicación y capacitación coach. Deberá ser gestionada durante los meses de diciembre de 2020 y enero de 2021. Durante estos dos meses se incorporarán los nuevos líderes y se confirmarán los nuevos ascensos y funciones.

3. Programa de capacitación en liderazgo coach

Este programa de capacitación está dirigido a los gerentes y líderes de todos los sectores. Se buscará formarlos en liderazgo coach, para que guíen a sus equipos en pos de los objetivos empresariales, contemplando su desarrollo profesional. Se designará un

espacio interno de la empresa para su realización, en un horario donde todas las áreas estén completamente funcionando. (Anexo 5).

Recursos involucrados:

- ✓ Consultora externa
- ✓ Espacio físico
- ✓ Almuerzo de los participantes
- ✓ Manuales sobre la capacitación
- ✓ Predisposición de las áreas involucradas

Costo de la actividad: El costo In Company de este tipo de capacitación es de \$100000, incluyendo el material impreso, presupuesto proporcionado por la Lic. Isabel Carreño de IC Consultora de Recursos Humanos.

Marco de tiempo: La capacitación completa tiene una duración de tres meses, con una clase semanal de 4 horas cada día, 48 horas en total. Dará comienzo en marzo de 2021 hasta el mes de mayo de 2021.

Medición de la propuesta

Marco de tiempo para la implementación

El siguiente Diagrama de Gantt representa visualmente las acciones a desarrollar:

Día Actual	01/12/2020		Planificación						
Actividad	Fecha de Inicio	Tiempo (días)	Fecha Final	Diciembre 2020	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021
Plan de comunicación interna	21/12/2020	60	18/02/2021						
Rediseño del organigrama	19/02/2021	30	20/30/2021						
Programa de capacitación en liderazgo coach	20/03/2021	90	17/06/2021						

Tabla 1: Diagrama de Gantt. Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Con el ROI (del inglés return on investment), o retorno de la inversión, se puede medir la eficacia y rentabilidad del plan de implementación propuesto para la empresa Man-Ser S.R.L.

Acciones a desarrollar	Descripción	mensual	anual
Rediseño del organigrama	Sueldo lider de ventas	73.800	959.400
	Sueldo lider de RRHH	61.500	799.500
	Costo de la consultora	135.300	135.300
	Aumento de sueldo enc. Ventas prod.	6.150	79.950
	Aumento de sueldo enc. Ventas serv.	6.150	79.950
	Aumento de sueldo compras (M. Pamelin)	3.690	47.970
	Aumento de sueldo calidad (C. Bosini)	3.690	47.970
	Aumento de sueldo produc. (N. Meggeto)	12.300	159.900
	Aumento de sueldo sup. Prod. (4 en total)	14.760	191.880
	Plan de comunicación interna	Costo de celulares gama media	80.000
Abono mensual		3.200	38.400
Gastos de librería		8.000	8.000
Programa de capacitación en liderazgo coach	Costo de capacitación in company	100.000	100.000
	Horas perdidas por los asistentes	96.000	96.000
	Almuerzos	14.400	14.400
Honorarios profesionales RRHH	120 horas, profesional de RRHH \$500/h	60.000	60.000
		678.940	2.898.620

Los costos anuales de los sueldos del lider de ventas, rrhh, y los aumentos incluyen el S.A.C.

Tabla 2: Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con los estados de resultados provistos por la empresa Man-Ser S.R.L. (Anexo 6), las ganancias de la compañía han ido fluctuando, año tras año. Con la implementación de estas medidas que solucionarán las demoras en las entregas y la sobre carga de tareas, se estima mejorar un 79,80% las ganancias, el monto será de \$22.000.219.

Ganancias del año 2016	11.992.319
Ganancias del año 2017	10.501.650
Ganancias del año 2018	13.118.036
Ganancias del año 2019	20.179.474
Ganancias del año 2020	27.569.197

Tabla 3: Elaboración propia. Las ganancias de los años 2019 y 2020 han sido ajustadas por inflación según el índice de precios al consumidor (Fuente INDEC).

Con la fórmula del ROI, llegamos a la conclusión que la empresa tendrá un retorno de la inversión del 65.90%. O lo que es lo mismo, la empresa por cada peso invertido obtiene \$0,659. Por lo tanto, es aconsejable la implementación del programa de mejoras.

ROI:	$\frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} = \frac{22000219 - 2898620}{2898620} = 65,90\%$
------	--

Conclusión

Man-Ser S.R.L., empresa Pyme del rubro metalúrgico, se encuentra en un momento crítico organizacional por cuanto este reporte de caso permitió realizar un diagnóstico y análisis donde se detectó que la comunicación interna es ineficiente, que ha acompañado los diferentes inconvenientes en el proceso productivo y en la entrega a tiempo de la mercadería, sumado ello a la carga de tareas de los puestos gerenciales, además de exponer una falta de competencias en los mandos medios para la toma de decisiones en relación con la mejora en la gestión, todo ello relacionado con la escasa capacitación en el manejo y coordinación de equipos de trabajo.

La propuesta de solución planteada es específica y a medida de la problemática de Man-Ser S.R.L., de ser realizada posibilitará ordenar y estructurar de forma óptima la organización e identificar a los responsables de cada sector, a quienes se otorgará herramientas de liderazgo que mejorará la comunicación interna para lograr relaciones interpersonales más fluidas y crear el compromiso de sus colaboradores para posicionar a Man-Ser S.R.L. entre las empresas más importantes del mercado.

El costo de la implementación de estas mejoras y el retorno de la inversión nos demuestra que es recomendable, viable y rentable.

Es oportuno mencionar, a modo de cierre, que una buena gestión de la comunicación interna, con líderes capacitados, motivados y comprometidos es fundamental para el crecimiento de toda empresa familiar como es Man-Ser S.R.L.

Recomendaciones

En un orden de prioridades se señala la importancia del plan de comunicación interna, junto a la incorporación del líder de Recursos Humanos y el líder de Ventas, donde se recomienda trabajar en cada uno de los objetivos propuestos por la Gerencia de Administración como la flexibilización y formación del personal. Para ello, también importa diseñar un programa de capacitación a medida de la empresa que logre el desarrollo de todos los trabajadores, contemplando sus necesidades, con un feedback constante entre los diferentes niveles de la organización que permita alcanzar los objetivos en comunicación interna que se han propuesto.

Luego de implementar este plan se recomienda fomentar el trabajo en equipo entre todo el personal, a través de entrenamientos grupales, los cuales permitirán reconocer la dinámica del grupo de referencia, y obtener la armonización con los otros sectores.

Por último, y en orden a la trascendencia de la problemática desarrollada se promueve animar la correcta inversión en recursos humanos sobre los temas trabajados: comunicación interna, rediseño del organigrama y capacitación en coaching de directivos y mandos medios, como modo de acompañar de forma rápida y constante el contexto de transformación que envuelve a todo cambio que acompaña una evolución, donde Pymes como Man-Ser SRL no pueden quedar al margen de esta realidad, propia de los mercados competitivos actuales.

Bibliografía

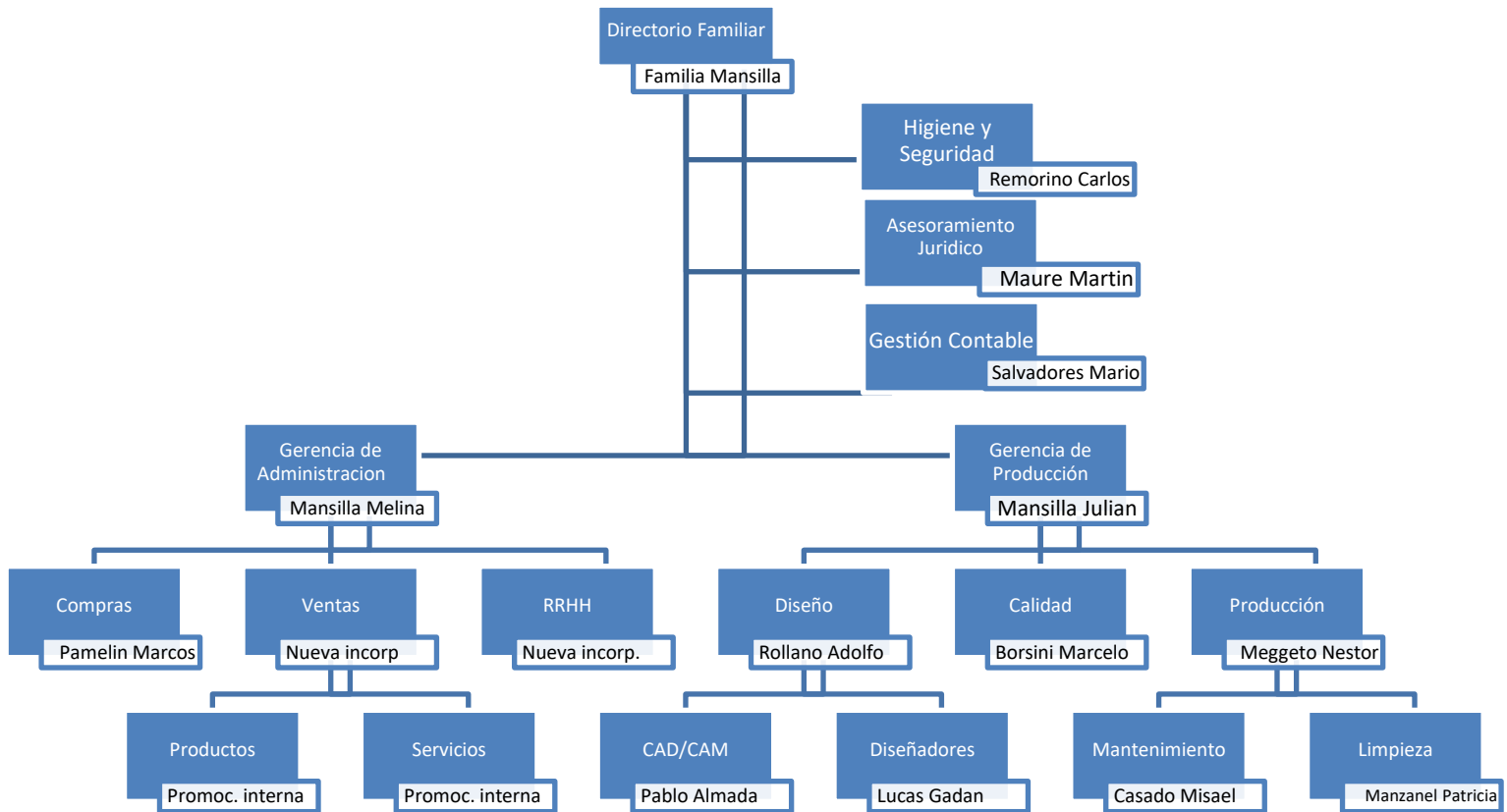
- Belausteguigoitia Reus I. (2017). *Empresas Familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Berceruelo B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y Desafíos*. España: Wolters Kluwer España S.A.
- Brandolini A., González Frígoli M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Dávila D. (2020). La cuarentena paralizó la actividad en dos de cada 10 metalúrgicas cordobesas. *La Voz*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/cuarentena-paralizo-actividad-en-dos-de-cada-10-metalurgicas-cordobesas>.
- Franklin Fincowsky, (2009). *Organización de Empresas*. Tercera Edición. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Fillion, L.J. (2011). *Administración de Pymes*. México: Pearson.
- Giaquinta, F (2017). CI en las PyME. *Dircom* (114), 48-51. doi: ISSN 1853-0079
- Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona. España: Arpa Editores.
- Man-Ser. SRL Productos y Servicios Industriales. <http://www.man-ser.com.ar/index.html>
- Marchesán C.A (2017) Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial. *Trabajo Final de Graduación*. Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba.
- Mendoza Guerra, J.M (2018) *Los Dilemas de las pymes*. Colombia: Ediciones de la U.
- Pacheco, I. (2019) Coaching para conseguir tus objetivos. *Coaching-Minfulness*. Recuperado de: <https://irenepachecoach.com/coaching-malaga-benalmadena-lifecoaching-executivecoaching-desarrollo-crecimiento-personal-ejecutivo>.
- Pardo, G. (2018) ¿Qué tienen en común las empresas más rentables? *Equipos y Talentos* (164), Recuperado de: <https://www.equipoystalento.com/tribunas/meta4/que-tienen-en-comun-las-empresas-mas-rentables/2018-09-14/>
- Raquel E. (08 de diciembre 2019). Roles, autoridades y responsabilidades en ISO 9001. *Escuela Europea de Excelencia*. Formación Online Especializada y Práctica para Auditores Internos. Recuperado de:

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/12/roles-autoridades-responsabilidades-iso-9001/>

- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familiares*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Whitmore, J. (2013) *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Ediciones Paidós Iberica.

ANEXOS

Anexo 1: Propuesta de reestructuración del organigrama de Man-Ser SRL



Anexo 2: Recursos involucrados

Rediseño del organigrama

Los sueldos fueron determinados por el promedio del mercado laboral informado por la página: www.cuantogano.com.

El costo de la consultora para la búsqueda y selección del Líder de Ventas y de Recursos Humanos es de un sueldo bruto por cada uno. Fuente: <https://estudiosanchezsalas.com.ar/precios/>.

Plan de comunicación interna

El costo de los celulares fue proporcionado por Fravega (www.fravega.com.ar)

El abono mensual de los celulares fue cotizado por Claro (www.claro.com.ar)

El costo de los productos de librería los brindó <https://www.staples.com.ar/pizarra>

Programa de capacitación en liderazgo coach

El costo de la capacitación in company fue proporcionado por la Licenciada Isabel Carreño de ICConsultora. (www.icconsultora.com).

El costo de los almuerzos es de la empresa <https://www.cibosano.com.ar/>

Las horas perdidas por los asistentes se calculó de la siguiente manera:

Costo hora promedio \$250, son 8 asistentes, multiplicado por la cantidad de horas de capacitación da como resultado: \$96000.

Costo de los honorarios profesionales de Recursos Humanos

Se utilizaron 120 horas a un costo por hora de \$500, el total de los honorarios asciende a \$60000. Cálculo estimado de la página de internet:

<https://www.soyfreelancer.com/cuanto-cobrar-por-tu-trabajo>

Anexo 3: Requerimientos de los perfiles y descripciones de puestos

Para su elaboración se han explorado fuentes de información fidedignas y pertinentes a la tarea a desarrollar:

- www.bumeran.com.ar
- www.leconsultores.com.ar
- LinkedIn

Requerimiento de Personal

Jefe de Recursos Humanos

Requisitos:

- Preferentemente poseer mínimo 5 años de experiencia con desempeño en pyme y de ser posible del ramo metalúrgico (no excluyente).
- Edad entre 35 y 45 años
- Formación universitaria en Recursos Humanos o carreras afines.
- Dominio avanzado de Paquete office – Excelente manejo de Excel (Excluyente)

Funciones Por Desempeñar:

- Desarrollo del área de Recursos Humanos de forma integral.
- Implementar y delinear políticas para toda la organización.
- Armar el plan de Compensaciones y Beneficios.
- Realizar reportes de Gestión de RRHH.
- Diseñar y coordinar los planes de capacitación y desarrollo de la empresa.
- Acompañar con el planeamiento estratégico para el corto y mediano plazo.
- Supervisión Administrativa de RRHH, para lo cual debe contar con conocimientos de:
 - Liquidación de sueldos personal bajo convenios UOM, ASIMRA y fuera de convenio
 - Control de horas extras.
 - Corrección de recibos de sueldos recibidos del estudio contable.
 - Gestión de ajustes.
 - Circuito legal de sanciones e intercambio epistolar.
 - Proceso de desvinculación.

- Gestión de ingresos y egresos de personal de la empresa y externo por agencia.
 - Pago a sindicatos y Obras Sociales. Relacionamiento con ART
 - Atención consultas cliente interno, agencias y entes reguladores (inspecciones).
- Manejo de relaciones sindicales.

Zona de residencia: Ciudad de Córdoba

Jornada de trabajo: lunes a viernes de 8 a 17 hs.

Puesto efectivo

Sueldo bruto: \$50.000

Requerimiento de Personal

Jefe de Ventas

Requisitos:

- Preferentemente poseer mínimo 7 años de experiencia en ventas donde se valorará la venta a grandes corporaciones.
- Edad entre 35 y 45 años
- Formación universitaria en carreras de Comercialización, marketing o afines.
- Dominio avanzado de Paquete office – Excelente manejo de Excel (Excluyente).
- Dominio de idioma inglés (Excluyente).
- Movilidad propia (excluyente)

Funciones Por Desempeñar:

- Coaching/Gestión/Supervisión del equipo de vendedores canal corporativo (2 personas a cargo).
- Planificación de objetivos y estrategia junto a los vendedores.
- Visita de cartera actual de clientes y generación de nuevas cuentas.
- Reportes de gestión a la gerencia de administración.
- Se estima un 50% de trabajo en oficina y 50% en calle

Zona de residencia: Ciudad de Córdoba

Jornada de trabajo: lunes a viernes de 8 a 17 hs.

Puesto efectivo

Sueldo bruto: \$60.000 + Gastos del auto.



Formulario de descripción de puesto

Denominación del Puesto:	Jefe de RRHH
Depende de:	Gerente de Administración
Zona:	Sede Córdoba
Cantidad de ocupantes:	1

Misión y resultados esperados de este puesto

Supervisar las actividades administrativas del área, así como los procesos internos relacionados con los recursos humanos de la Cía., desarrollando y ejecutando planes y programas definidos anualmente.

Funciones, actividades y/o tareas

- Analiza solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para ascensos, traslados, promociones y/o decretos.
- Elabora y mantiene actualizado el registro de asignación de cargos (R.A.C).
Realiza análisis, descripciones y valoración de cargos.
- Mantiene actualizado el archivo de elegibles.
- Recibe y analiza solicitudes de empleo.
- Realiza entrevistas a los aspirantes a cargos.
- Realiza la evaluación de requisitos mínimos.
- Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargos.
- Administra pruebas para la selección de personal.
- Ejecuta el proceso de inducción al candidato seleccionado.
- Aplica instrumentos de detección de necesidades de capacitación.
- Eleva el análisis de los resultados de la detección de necesidades al Gerente de Administración
- Elabora el plan de capacitación para el personal.
- Aplica instrumentos para la evaluación del entrenamiento.
- Mantiene actualizado los archivos del personal.
- Coordina la selección del personal a ser capacitado.

- Contacta instructores y determina lugar, fecha y hora de la actividad de capacitación.
- Coordina envío de notificaciones al personal seleccionado para la actividad.
- Coordina el pago a los instructores.
- Lleva el control de la ejecución presupuestaria de capacitación
- Aplica instrumentos para la evaluación de desempeño.
- Asesora a los niveles de supervisión sobre aplicación y cumplimiento del régimen disciplinario para el personal.
- Atiende consultas, quejas, reclamos, dudas sobre beneficios contractuales vinculados a asuntos de su competencia.
- Participa en la ejecución de Programas de Previsión Social, Higiene y Seguridad en el trabajo, de recreación y bienestar social para el trabajador.
- Procesa solicitudes para contratos al personal por tiempo determinado.
- Redacta comunicaciones y/o oficios informativos.
- Propone a su superior, la elaboración, modificación y/o eliminación de políticas, normas y procedimientos para la administración eficiente de Recursos Humanos.
- Establece en forma conjunta con su jefe inmediato, estándares para la evaluación y control del funcionamiento de los sistemas de Recursos Humanos.
- Elabora informes y cuadros estadísticos, indicando el resultado de las áreas auditadas y recomendaciones para el mejoramiento de las mismas.
- Elabora informes técnicos de trabajos asignados.
- Cumple y hace cumplir las políticas y procedimientos de la Compañía
- Supervisión Administrativa de:
 - Liquidación de sueldos personal bajo convenios UOM, ASIMRA y fuera de convenio
 - Control de horas extras.
 - Corrección de recibos de sueldos recibidos del estudio contable.
 - Gestión de ajustes.
 - Circuito legal de sanciones e intercambio epistolar.
 - Proceso de desvinculación.
 - Gestión de ingresos y egresos de personal de la empresa y externo por agencia.
 - Pago a sindicatos y Obras Sociales. Relacionamiento con ART
- Atención consultas cliente interno, agencias y entes reguladores (inspecciones

- Manejo de relaciones sindicales.

Puestos que supervisa y dotación a cargo

No corresponde.

Contacto con terceros

Internos:	Todas las áreas de la Empresa
Externos:	Proveedores de servicios- Organismos oficiales

Manejo de valores y patrimonio

Contrata actividades con autorización de la Gerencia de Administración

Evalúa puestos.

Administración de recursos materiales

Utiliza los recursos definidos como medios de trabajo

Manejo de información confidencial

Política de remuneraciones, beneficios y evaluaciones del personal.

Nivel de instrucción

Carrera universitaria o terciaria afín al área.

Experiencia

Cinco años en igual puesto.

Conocimientos

Imprescindibles:	- Actualización en materia de administración de recursos humanos.
	- Redacción de informes técnicos
Convenientes:	- Dominio avanzado de Paquete office – Excelente manejo de Excel
	- Idioma inglés

Competencias

Producir informes técnicos

Buena habilidad para negociar y obtener cooperación

Apego a las normas

Capacidad para comunicarse en forma clara

Promociones y Transferencias.

Posible promoción de: No evaluado

Posible promoción a: No evaluado

Titular del puesto y responsable

Fecha .../.../....

Titular del puesto	
Apellido	
Nombre	
Firma	

Supervisor Inmediato	
Apellido	
Nombre	
Firma	



Formulario de descripción de puesto

Denominación del Puesto:	Jefe de Ventas
Depende de:	Gerente de Administración
Zona:	Sede Córdoba
Cantidad de ocupantes:	1

Misión y resultados esperados de este puesto

Supervisar el equipo de ventas a cargo para implementar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos de ventas de la compañía.

Funciones, actividades y/o tareas

- Administrar los presupuestos y cuotas de ventas definidas para la región por la Gerencia de Administración.
- Proporcionar información a los vendedores a su cargo y/o clientes, en lo referente a disponibilidad de precios, tarifas, condiciones de comercialización y suministro, así como características, facilidades técnicas y beneficios de servicios o productos que la empresa determine vender en base a la información que a tal efecto le suministre la Gerencia de Administración.
- Controlar el rendimiento de los vendedores y el cumplimiento de las rutas de visitas, de los objetivos mensuales de ventas por región en cantidades y en pesos. Identificar los desvíos y proponer acciones correctivas.
- Generar informes para la Gerencia de Administración sintetizando los resultados de cada región, comparando el presupuesto con el real de ventas y explicando los desvíos.
- Aprobar el ingreso de nuevos clientes verificando el adecuado cumplimiento de los requisitos establecidos.
- Aprobar el límite de crédito asignado al cliente de acuerdo con la metodología definida por la Gerencia.
- Autorizar excepciones dentro de su competencia e informar a la Gerencia u obtener su aprobación, según corresponda por procedimiento.

- Atender de manera integral las necesidades, problemática o quejas que tengan y/o presenten los clientes.
- Motivar y capacitar a los vendedores de su área.

Puestos que supervisa y dotación a cargo

Vendedores 2 (dos).

Contacto con terceros

Internos:	Todas las áreas de la Empresa
Externos:	Clientes Otras empresas

Manejo de valores y patrimonio.

No directamente, pero su gestión afecta resultados económicos de la empresa.

Administración de recursos materiales.

Los típicos para llevar a cabo sus actividades

Manejo de información confidencial.

Política comercial de la compañía (descuentos, ofertas, etc.).

Nivel de instrucción.

Carrera universitaria o terciaria afín a administración de empresas, marketing.

Experiencia

Siete años en igual puesto.

Conocimientos

Imprescindibles:	Conocimientos del rubro Manejo básico de PC (Microsoft Office) Idioma inglés
Convenientes:	Actualización sobre productos, líneas, aplicaciones metalúrgicas.

Competencias

Orientación a la calidad

Rápida adaptación al Cambio

Proactividad e Iniciativa

Orientación a resultados

Visión comercial

Liderazgo y capacidad de conducción

Orientación al cliente

Habilidades comunicacionales

Promociones y Transferencias

Possible No evaluado

promoción de:

Possible No evaluado

promoción a:

Titular del puesto y responsable

Fecha .../.../....

Titular del puesto	
Apellido	
Nombre	
Firma	

Supervisor Inmediato	
Apellido	
Nombre	
Firma	

Anexo 4: Reuniones semanales de producción

1. Objetivo:

- Mejorar, optimizar y efectivizar la comunicación interna de Man-Ser S.R.L.
- Intercambiar la información entre todos los sectores.
- Hacer participar a todos los líderes de las decisiones de la dirección, para lograr el involucramiento personal y profesional de cada uno.
- Dar a conocer herramientas comunicacionales y de gestión diaria a todos los líderes.

2. Día, duración y lugar:

Las reuniones se realizarán todos los días martes a las 9 hs., en la sala de reuniones, y con un desayuno a cargo de la empresa.

3. Temas por tratar:

Habrán sido indicados en el envío vía email y WhatsApp, el día anterior.

La temática será desarrollada por los involucrados, los que deberán contar con el material de apoyo para su exposición, como también indicadores, razones o motivos por el cual va a tratar cada cuestión. La resolución será analizada y resuelta por los gerentes, con la colaboración de todos los líderes.

4. Minuta de reunión:

Será confeccionada por el líder de Recursos Humanos, y grabará en el servidor público de Recursos Humanos, como así también entregará una impresión de la misma, para ser firmada por cada participante.

Anexo 5: Programa de Capacitación en Liderazgo Coach

Objetivos

- Alentar el crecimiento personal y profesional de los participantes a partir de la construcción de nuevas realidades, que inspiren y guíen su rol enriqueciendo la mirada de sí mismos y hacia los demás.
- Brindar herramientas que promuevan una gestión eficaz en donde el trabajo en equipo, el cumplimiento de metas, el desarrollo y crecimiento del equipo sea un genuino desafío del día a día de trabajo, aportando para el buen clima organizacional.
- Consolidar los vínculos, la inclusión y relaciones interpersonales a partir de la construcción de conversaciones poderosas que fortalezcan una cultura organizacional de puertas abiertas.
- Fortalecer el compromiso y el sentido organizacional para así consolidar equipos comprometidos.
- Nutrirse de herramientas y metodologías que alienten una mejor y más eficiente gestión de los recursos a cargo y/o en la coordinación de las tareas.
- Generar conciencia sobre el protagonismo de cada participante en el desarrollo y fortalecimientos de las conversaciones en pos de la construcción de más y mejores relaciones interpersonales.

Cronograma:

Día 1: Herramientas de Trabajo en Equipo

- Construcción de Equipos. Etapas en la vida de los Equipos.
- Alentar el trabajo en equipo y el desarrollo de la interdependencia.
- Inclusión en el trabajo de equipo
- Herramientas de trabajo en equipo.
- Influir para motivar.
- Comprendiendo e interactuando con las distintas generaciones.
- Perfil de los colaboradores y el nivel de compromiso de cada persona para definir su nivel de eficacia.
- Rendimiento del equipo.

Día 2: Construyendo la Visión Compartida

- Contexto organizacional actual y desafíos vigentes.
- El Poder de la visión compartida.

- Definición de objetivos – Efecto cascada.
- Identidad en Común
- Relaciones Simétricas
- Visión personal Vs. Visión Compartida
- Reflexiones y retos del Líder 2020.

Día 3: Motivación y Trabajo en equipo

- Mejores prácticas para facilitar los procesos de cambio en el equipo.
- Desafíos de trabajar en equipos con distintas generaciones, antigüedad y formaciones diversas.
- La importancia del rol del líder en la productividad y motivación de las personas.
- Características del Cambio.
- Motivación y compromiso de los integrantes.
- Trabajo en equipo: ¿Cómo conseguir resultados en el equipo y entre áreas?

Día 4: Trabajo en Equipo, Emociones e Inteligencia Emocional

- El poder de las emociones en la Organización y los equipos. Inteligencia Emocional ¿Para qué nos sirven las emociones?
- De la resignación a la ambición.
- Del resentimiento a la aceptación.
- Relación entre lo emocional y lo racional.
- Tipos de emociones.
- Regulación y motivación.
- Habilidades sociales para gestionar las emociones de otros.

Día 5: El liderazgo en el trabajo de Equipo

- ¿Qué es y que NO es el Liderazgo?
- Características constitutivas del Liderazgo.
- Desafíos del liderazgo
- Contexto actual. Desafíos. Nuevos valores en la sociedad, nuevas formas de comunicarnos.
- Conociendo a la Generación Y.
- El poder del Líder para promover equipos protagonistas ante estos desafíos.
- Estilos de Liderazgo.
- Descripción de cada estilo.
- Ventajas y riesgos de cada uno.
- Aplicabilidad. Contexto.
- Liderazgo situacional. Variables en juego. Ventajas y desafíos.

- Cómo desarrollar cada uno de los estilos en pos de lograr un sano equilibrio.

Día 6: Comunicación efectiva en el Trabajo de Equipo

- La responsabilidad en la comunicación para la gestión del cambio. De víctima a protagonista.
- Conversaciones para coordinar acciones. Conversaciones para resolver conflictos.
- Herramientas de PNL. Estilos básicos: visual, kinestésico, auditivo.
- La tercera posición.
- Reconociendo mis actos lingüísticos. Empoderando el Habla. Distinción entre afirmaciones y Juicios. Preguntas poderosas e Indagación efectiva.
- Comunicación y emociones.
- Herramientas de la comunicación no violenta.
- El poder de la escucha. Reduciendo la brecha.
- Enfrentando conversaciones "difíciles". El poder de lo que no se dice y los significados.

Día 7: Feedback Efectivo

- Entendiendo la Gestión del Desempeño.
- Características del Feedback efectivo.
- Para qué sirve dar y recibir feedback.
- El feedback como herramienta de desarrollo.
- Reconocimiento y feedback como herramienta de motivación.
- Feedback positivo.
- El feedback como opinión y no verdad absoluta.
- Elegir el cómo y cuándo.
- Elegir la forma y el contenido: Qué quiero que suceda después del feedback.
- Del feedback al feed forward.
- El líder le habla a lo que la otra persona necesita: mi lenguaje se acomoda al interlocutor.
- Casos prácticos para reforzar el rol.

Día 8: Construyendo conversaciones poderosas en el equipo

- Modelos Mentales. Jaque a las certezas.
- Rótulos Organizacionales. La profecía del autocumplimiento.
- De víctimas a protagonistas.
- El poder del habla. Diferencia entre juicios y afirmaciones.
- El arte de la escucha activa.
- La indagación y las preguntas poderosas.

Día 9: Trabajo en Equipo y Gestión del Cambio

- Concientización sobre la necesidad de adaptación al cambio.
- Liderar a través del cambio.
- Procesos de transición organizacional.
- El rol del Líder como facilitador de los procesos de cambio.
- Asumiendo el rol de líder en el cambio.
- Asumir responsabilidad personal y activa por los resultados que tengo que lograr gestionando el cambio.

Día 10: Negociación y Manejo del Conflicto

- Gestión y manejo de conflictos. Naturaleza de los conflictos más frecuentes en la actualidad.
- Conversaciones para resolver conflictos.
- Obstáculos para llegar a un acuerdo. Trampas en el proceso de negociación.
- La administración de diferencias. Del conflicto a la negociación. Las mejores alternativas para llegar a un acuerdo Win Win y concretar las metas.
- Manejo de situaciones conflictivas. Cómo clasificar las situaciones. Acciones por tomar consecuentemente. Herramientas para trabajar estos temas a nivel personal, en el trabajo y en la sociedad.

Día 11: Administración del Tiempo

- El tiempo como recurso. Técnicas para la administración eficiente.
- Actuar en lo Importante: No reaccionar ante lo Urgente.
- Ir a por lo Extraordinario: No conformarse con lo Ordinario
- Gestionar la Tecnología.
- Alimentar la Energía: No quemarse

Día 12: Cierre y clausura de la capacitación

En esta jornada se realizará un caso práctico y de simulación de un conflicto habitual con cambio de roles. Se podrá reflexionar y concientizar sobre el objetivo de la presente capacitación. Se cerrará con preguntas, consultas, observaciones, y cualquier otra inquietud que se tenga y que se quiera consultar.

Capacitación a cargo de la Lic. Isabel Carreño.

Info@icconsultora.com - <https://icconsultora.com/> +54 3487 58-8962.

Anexo 6: Estado de resultados provisto por la empresa Man-Ser S.R.L.**ESTADO DE RESULTADOS**

	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2018</u>	<u>al 31/12/2017</u>	<u>al 31/12/2016</u>
Ventas Netas				
Ventas Industriales		198.635.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total, Ventas del Ejercicio		328.857.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total, Costos de Ventas		249.065.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto		79.792.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.558.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		60.564.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final		13.118.036,11	10.501.650,21	11.992.319,85