



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
TRABAJO FINAL DE GRADO

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y
FORMACIÓN DE LIDERES EN MAN-SER SRL**

ALUMNA: BÁEZ, VALERIA DE LOURDES

DNI: 38106820

LEGAJO: VRHU16570

CARRERA: LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LUGAR: CÓRDOBA, ARGENTINA

AÑO DE REDACCIÓN: 2020

Resumen

En el presente Reporte de Caso se presenta una propuesta desde la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos para la empresa MAN-SER S.R.L con el objetivo de incrementar la productividad, favorecer el crecimiento de la organización, motivar y generar sentido de pertenencia de los colaboradores.

Para ello, se realizó un Análisis de Situación de la empresa relevando información de todas las áreas que la componen, junto a la elaboración de los análisis FODA, PORTER y PESTEL donde se detectó debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. En base a las debilidades se elaboró un Diagnóstico Organizacional donde se detalló las problemáticas identificadas, junto a sus posibles causas y consecuencias.

Finalmente se propuso un Plan de Implementación, que incluye el rediseño de la estructura organizacional, un plan de comunicación interna y la formación de los mandos medios de la organización en materia de Liderazgo Coach. Se analizó que la implementación de este plan le permitirá a MAN-SER S.R.L obtener beneficios el incremento de los niveles de productividad y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, gracias a la mejora de la motivación y sentido de pertenencia de los empleados, delegación de tareas y descentralización de la toma de decisiones.

Palabras Claves: *Organigrama – comunicación interna – liderazgo – liderazgo coach*

Abstract

In this Case Report a proposal is presented from the perspective of Human Resources Management for the company MAN-SER SRL with the aim of increasing productivity, favoring the growth of the organization, motivating and generating a sense of belonging of the collaborators.

To do this, a Situation Analysis of the company was carried out, gathering information from all the areas that comprise it, together with the preparation of the SWOT, PORTER and PESTEL analyzes where weaknesses, strengths, opportunities and threats were detected. Based on the weaknesses, an Organizational Diagnosis was made where the problems identified were detailed, along with their possible causes and consequences.

Finally, an Implementation Plan was proposed, which includes the redesign of the organizational structure, an internal communication plan and the training of the organization's middle managers in the field of Coach Leadership. It was analyzed that the implementation of this plan will allow MAN-SER SRL to obtain benefits from the increase in productivity levels and the development of new business opportunities, thanks to the improvement of the motivation and sense of belonging of the employees, delegation of tasks and decentralization of decision-making.

Key Words: Structure redesign - internal communication - leadership - leadership coach

Índice

Introducción.....	1
Análisis de Situación	4
Análisis de Contexto: Análisis PESTEL	8
Diagnóstico del Microentorno: Las 5 Fuerzas de Porter.....	10
Diagnóstico Organizacional: Análisis FODA	11
Marco Teórico	14
Estructura Organizacional	14
Comunicación Interna (CI).....	14
Liderazgo	15
Liderazgo Coach.....	15
Discusión y Diagnóstico.....	17
Plan de Implementación	19
Objetivos	19
Alcance	19
Acciones	20
Medición de la Propuesta	25
Conclusión.....	28
Recomendaciones	29
Referencias	30
Anexo	33
Anexo 1. Organigrama Organizacional MAN-SER S.R.L.	33
Anexo 2. Propuesta de Organigrama Organizacional	34
Anexo 3. Revisión y Modificación de Descripciones de Puestos	35
Anexo 4. Confección de Descripciones de Puestos	39
Anexo 5. Plan de Comunicación Interna.....	41
Anexo 6. Detalles de Formación Líder-Coach	45

Introducción

MAN-SER S. R. L. es una empresa familiar dedicada al sector metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba, fundada en el año 1995, como una empresa unipersonal cuando Luis Mansilla, su dueño, acepta la propuesta de convertirse en proveedor de la empresa para la cual trabajaba. Años más tarde, luego de un viaje a Alemania y la adquisición de una máquina punzonadora CNC amplió la cartera de productos y servicios convirtiéndose en proveedores de importantes automotrices y agroindustriales. En el año 2002, MAN-SER se convierte en S. R. L.

En el año 2009, Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, tomaron la dirección de la empresa luego de su fallecimiento. Y 3 años más tarde inauguraron una nueva planta industrial, duplicando la superficie de producción, con la promesa de poder desarrollar nuevas unidades de negocio a futuro. La planta se encuentra distribuida en 4 áreas productivas: Corte, plegado y punzonado de chapa, que incluye el almacén de stock de materia prima. Mecanizado, equipado con un centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC. Trabajos especiales, equipado con un puente grúa. Y el sector de producción seriada, más dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño.

La actividad principal fue evolucionando con el paso del tiempo y la incorporación de tecnología, que permitió a MAN-SER especializarse y desarrollar nuevos productos y servicios. Inicialmente realizaban trabajos de corte y plegado de chapas, soldaduras y aberturas. Actualmente se fabrican y comercializan 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. Por otro lado, también se brinda una amplia gama de servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial. (MAN-SER, s. f.)

A continuación, se realiza un análisis de la organización, desde la perspectiva del capital humano, aunque se reconoce la posible existencia de problemáticas en otras áreas y procesos de la organización.

Respecto a la comunicación interna, se considera relevante una mejora en el vector descendente, a pesar de que existen tableros informativos, reuniones y fluida comunicación responsable-subordinado, de acuerdo con lo mencionado por los directivos, la información transmitida es meramente operativa, dejando de lado temas estratégicos, que condicionan la capacidad de toma de decisiones. En cuanto al vector

ascendente, se menciona la existencia de buzón de sugerencias, como así también las reuniones informativas y la comunicación fluida responsable-subordinado, lo que no asegura que la comunicación posea la calidad que requiere para generar compromiso y sentimiento de pertenencia en los colaboradores.

Por otro lado, al observar el organigrama de la organización, se puede apreciar que más de un puesto se encuentra cubierto por la misma persona, siendo en el caso de Julián Mansilla, también el responsable de la dirección general, puesto que requiere plena dedicación para el desarrollo estratégico de crecimiento. Resulta necesario contar con mandos medios que posean las competencias que se requiere para la conducción de equipos, resolución de problemas, toma de decisiones, pensamiento estratégico, entre otras, favoreciendo la delegación de tareas, estos aspectos sumados a una mejora en la comunicación interna facilitarán la fluidez de información necesaria para la descentralización de la toma de decisiones en puestos de mandos medios y operativos.

Conforme a ello, se presentan investigaciones que forman parte de los antecedentes del presente estudio:

Se revisó el estudio *La comunicación Interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones*, realizado por Rojas (2011) en Amanco, una empresa internacional con sede en Costa Rica, cuyo objetivo fue plantear una serie de recomendaciones que las organizaciones deban cumplir para mejorar los macroprocesos y procesos de CI. Para ello se utilizó metodologías cuantitativas y cualitativas. Las recomendaciones seleccionadas fueron: la presencia de un comunicador, la realización de un diagnóstico y una estrategia de CI, la definición y estudio de públicos de interés, la presencia de objetivos departamentales, la definición de procesos como las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones, los mecanismos de motivación y supervisión, así como los canales y las dinámicas de CI.

También, se analizó la tesis *Estrategias de comunicación y liderazgo como aporte a la toma de decisiones gerenciales en la empresa ABC* realizada por Díaz Sánchez y Serrano Gil (2019), que tuvo como objetivo diseñar estrategias de comunicación y liderazgo que faciliten la toma de decisiones entre los socios de la empresa ABC, de la industria metalmecánica de Colombia. La metodología fue cualitativa y cuantitativa. Los resultados obtenidos evidenciaron la aplicación del liderazgo de equipo, donde se articula los objetivos con el interés por el talento humano para conseguir eficientes resultados por la producción. Al igual que la resolución de conflictos influye en el trabajo en equipo y comunicación como factor clave para un efectivo liderazgo gerencial. Este trabajo brinda

una herramienta a los gerentes para que analicen la situación y lleven a cabo las estrategias en materia del liderazgo en pos de la productividad y competitividad.

Finalmente, se analiza el trabajo final de grado *Formación de formadores de líderes para equipos de trabajo en PyMEs en vías de desarrollo* realizado por Aparicio, Corrado y Echaniz (2019) con el objetivo de estudiar la pertinencia de adoptar programas de formación de líderes en PyMEs de Argentina. Se realizó una revisión documental de los aspectos mencionados en el marco del desarrollo de las PyMEs y la formación de los líderes de estas organizaciones a fin de generar conclusiones generales que permitan aceptar o rechazar la hipótesis planteada. Los autores arriban a la conclusión de que la formación de líderes en este tipo de empresas debe ser una estrategia integral, estratégica y medular ya que la falta de liderazgo incide de forma directa en el clima organizacional, en la productividad, en la motivación de los empleados y, por ende, en el logro de los objetivos empresariales.

A través de la lectura de diversos estudios que analizan los aspectos de la comunicación interna y el liderazgo en las organizaciones resultan muy interesantes los hallazgos que reafirman que la falta de liderazgo y estrategias de comunicación interna afectan directamente en el desarrollo de la empresa. Sin embargo, se encontraron escasos antecedentes que relacionen de manera conjunta la formación de líderes y la comunicación interna en empresas ubicada en Argentina que desarrollen sus actividades en el sector metalúrgico.

Por lo tanto, esta investigación resulta relevante porque pretende analizar los dos aspectos en la empresa MAN-SER S.R.L., calificada como madura, la cual ha logrado transitar más de 20 años en el mercado, adquiriendo nuevas tecnologías que le brindan mayor capacidad productiva y así poder atraer nuevos clientes. Trabajó con su competencia en momentos claves creando aliados estratégicos, como así también los tomó de modelo para continuar su crecimiento. Dio un primer paso muy importante en el camino de profesionalización que deben atravesar las PyME, obteniendo la certificación ISO 9001. Por lo que se considera relevante analizar la implementación de una estrategia dirigida a su capital humano, trabajando directamente sobre la comunicación interna y la formación de líderes coach que permitan el crecimiento de la empresa en el mediano plazo.

Análisis de Situación

En el siguiente análisis situacional se reunirán todos los aspectos relevantes conocidos sobre la organización en cuanto a su contexto y su ambiente interno, para luego obtener un diagnóstico que brinde información de valor para la toma de decisiones. La importancia de realizar este análisis se debe a la posibilidad de visualizar las fortalezas y oportunidades que tiene la organización, como así también lo que será necesario mejorar o desarrollar para alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

En base a la documentación disponible sobre el caso: datos generales de la organización, organigrama, procedimientos generales de gestión de la información, de recursos humanos, de compras y responsabilidades de la dirección, sumado a las entrevistas realizadas al Gerente General y a la Responsable de Administración y Ventas, se presentan aspectos más relevantes para el posterior análisis de situación de la organización.

La estructura organizacional de MAN-SER S.R.L. está formada por 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos. El directorio familiar, compuesto por la esposa y 3 hijos, es el encargado de la gestión profesional de la empresa. Julián, es el gerente, responsable de la planificación estratégica, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

También, Melina es la responsable de las áreas de administración, ventas y recursos humanos. La empresa certificó en el año 2014 las Normas ISO 9001, que le permite desarrollar sus actividades en base a procesos documentados. Ambos dueños realizan las auditorías internas del SGC con el objetivo de validar el correcto funcionamiento del sistema y detectar oportunidades de mejora.

La empresa cuenta con un organigrama estructurado en función de las actividades que realizan las distintas áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Además, se ubican las asesorías externas en materia de contabilidad, legales e higiene y seguridad laboral.

Por otro parte, se puede visualizar que los dueños de la organización ocupan puestos jerárquicos y operativos, lo que conlleva a una sobrecarga de tareas y centralización en la toma de decisiones. Además, se observa que los mandos medios también realizan tareas operativas; por último, algunos puestos fundamentales para la realización de la producción, como lo es el control del pañol, compras y recepción de

materiales, no poseen un personal que pueda cumplir esta tarea en tiempo y forma. En el Anexo 1. Organigrama Organizacional MAN-SER S.R.L. se podrán observar detalladamente los responsables de las distintas áreas.

La gestión del área de Recursos Humanos está enfocada principalmente en la administración, aunque también realiza procesos de reclutamiento y selección, actividades para la motivación del personal, como, por ejemplo: capacitaciones, premios, evaluaciones de desempeño, entre otros, que le permiten mantener niveles de rotación y ausentismo bajos. Asimismo, administra las necesidades de capacitación que se detectan a través del Resp. de Producción, y se plasman en un plan anual implementado en cumplimiento de las normas ISO. Sin embargo, se detectaron inconvenientes en la eficacia de las capacitaciones, traducándose en “cuellos de botella” y productos defectuosos en el área de Mecanizado, reclamados por los clientes.

En relación con las condiciones de trabajo, la empresa cuenta con el asesoramiento de un consultor externo en materia de higiene y seguridad. Se ha desarrollado un protocolo para evitar el sobrecalentamiento de maquinarias, acompañado de un plan de emergencias para accionar ante focos de incendio. De igual manera, se consideran los aspectos físicos de los puestos de trabajo tales como iluminación, ventilación, orden y seguridad. Estos aspectos son gestionados por la dirección y favorecen el clima organizacional.

En la organización se encuentran presentes los siguientes tipos de liderazgo: el formal ejercido por el gerente general y el jefe de producción, quien también es considerado un líder orientado a la tarea con énfasis en las metas de producción y transaccional por la coordinación de sus subordinados hacia las metas organizacionales. El liderazgo informal, surge de manera natural y no es reconocido por la organización como tal. En la empresa lo ejerce una persona que se destaca por su edad, antigüedad, conocimientos adquiridos y dedicación, también por ser familiar de los dueños.

En cuanto a la comunicación se observa en el vector ascendente comunicación informal y verbal subordinado-responsable sobre temas operativos, relacionados a los avances y necesidades del área. En el nivel gerencial, la comunicación se desarrolla a través de reuniones sobre temas que afectan a todos los integrantes. Se dispone de un buzón de sugerencias como fuente de información por parte de los empleados. Mientras, en el vector descendente, en cumplimiento con las Normas ISO, se implementó un panel de comunicación, donde se realiza la publicación de políticas, objetivos, planes, decisiones y acciones futuras de la organización. Además, verbalmente se transmite

información operativa para el desarrollo de tareas y objetivos del sector. En el sentido horizontal, la comunicación es fluida entre pares dentro de toda la organización.

Con respecto a la toma de decisiones, se encuentra organizada de acuerdo con los distintos niveles. En el nivel estratégico el consejo familiar es el encargado de la toma de decisiones relacionadas a las inversiones, desarrollo de nuevas unidades de negocio y de impacto a largo plazo. En el nivel táctico, el gerente y el responsable de administración deciden sobre la gestión y administración de la organización en el mediano plazo. Por último, en el nivel operativo, los empleados son consultados sobre las actividades diarias, permitiéndoles realizar sugerencias; y el jefe de producción comunica las decisiones tomadas a las áreas involucradas, previa consulta con el gerente.

El área de compras es una de las más importantes, su proceso se encuentra debidamente documentado. Requiere la intervención y aprobación del gerente (Julián Mansilla) en todas las solicitudes de compras gestionadas por el Resp. Administrativo y el Resp. de producción. A través de formularios internos se dispone de la información necesaria para interactuar con los proveedores. Aunque, se registran fallas en la cadena de abastecimiento debido a la falta de comunicación entre Julián y el jefe de producción, generando demoras en la entrega de insumos a los sectores productivos. Otra debilidad presente es la falta de un responsable del pañol de herramientas e insumos.

El área de producción está compuesta por 4 sectores operativos: corte; plegado y punzonado; mecanizado; armado y soldadura, cada uno liderado por un responsable. En trabajo coordinado con el área de ventas y compras favorecen la integración de los procesos y mantienen un flujo continuo de información y comunicación.

Los productos se realizan en las instalaciones de MAN-SER S.R.L. siguiendo los planes de calidad provistos por el área de calidad, los cuales contienen los instructivos de fabricación, planos y diagramas de flujo de los procesos. El proceso inicia con las Ordenes de Trabajo emitidas por el área de ventas, en caso de requerir diseño se emite una Orden de Diseño. Una vez finalizado el proceso de producción, se lleva a cabo un control de calidad del producto a cargo del responsable de calidad con un listado de chequeo. Posteriormente, la instalación es realizada por el personal de producción y de servicio postventa. En ocasiones, también interviene Julián.

La principal dificultad que presenta esta área es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados en el proceso, sobre todo en mecanizado. También se observan problemas con las faltas de insumos, falta de comunicación, errores en programación de máquinas, retraso en entrega de planos por

parte de clientes, entre otros, generando demoras en las siguientes etapas de producción y en el cumplimiento de plazos de entrega pautados.

Asimismo, la gestión del área de ventas es llevada a cabo por los dueños y un equipo de vendedores que realizan la atención telefónica o directa a los clientes interesados en la adquisición de los productos o servicios que brinda la empresa. Se utiliza como condiciones de pago transferencias bancarias o cheques diferidos con plazos que dependen de lo acordado con el cliente variando entre 30 y 75 días.

La empresa como estrategia de marketing tiene presente el Mix de Marketing, lo que le permite alcanzar los objetivos de la organización a través de 4 variables: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En cuanto al producto, la comercialización de bienes industriales se encuentra en crecimiento gracias a las mejoras e innovaciones implementadas para atraer nuevos clientes. La relación con el cliente es personalizada, en el asesoramiento y en el diseño y producción de los productos o servicios requeridos. Posee una política de precios que le permite fidelizar a sus clientes.

Con respecto a la plaza, la empresa no posee sucursales ni proyecciones de expansión. Posee una planta industrial ubicada en la ciudad de Córdoba, desde el año 2012. Sus principales clientes se encuentran dentro de la provincia de Córdoba, por lo que los productos son entregados de manera directa por la logística de la empresa, con excepciones de mayores distancias o mayores tamaños de carga, que se realizan a través de empresas de transporte para los clientes que se encuentran en Tucumán, Santa Fé y San Luis. Existe la posibilidad de abrir el mercado con la exportación a países de América Latina. Finalmente, en relación con la promoción de sus productos y servicios, se utiliza una página web con información general de la empresa. No obstante, no posee la asesoría de profesionales especializados en lo referido al marketing o la publicidad.

De acuerdo con el análisis de la competencia se determina que MAN-SER S.R.L se encuentra en la etapa de madurez de la industria, que le permite tener como ventajas el aumento de las barreras de ingreso y la disminución de amenazas por parte de potenciales competidores. Se destacan las relaciones de cooperación y colaboración que mantiene con 3 de sus competidores principales que también se encuentran en esta etapa de madurez. En búsqueda constante de la calidad de producción que les facilite diferenciarse de la competencia, se torna imprescindible contar con innovación tecnológica en el diseño de productos como en los procesos, para satisfacer el mercado, producir a menores costos, poseer mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

Análisis de Contexto: Análisis PESTEL

Para realizar el análisis de contexto de MAN-SER S.R.L utilizaremos el Análisis PESTEL que permite analizar los factores del entorno de la organización que podrían afectar su actividad. Su nombre responde a un acrónimo de las palabras correspondientes a los factores que incluye, siendo: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. A continuación, se detalla:

- Aspectos Políticos: Argentina es un país en democracia, que en el año 2019 se realizaron las elecciones presidenciales, resultando ganador la Alianza Frente de Todos, iniciando el nuevo mandato a cargo del presidente Alberto Fernández el día 10 de diciembre de 2019. Con respecto a las políticas para las PYMES, en el contexto de pandemia, según lo mencionado en el DNU 332/2020 se implementa el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) que incluye el financiamiento a través de créditos a tasa para empresas y el Plan Moratoria PyMEs y monotributo, para cancelar y refinanciar deudas impositivas, aduaneras y/o de la seguridad social en un plazo de hasta 10 años con una tasa de interés fija del 2% mensual, hasta mayo del 2021.

- Aspectos Económicos: En relación con el cambio de gobierno, mencionado en el aspecto político, entre la gestión de Mauricio Macri y la de Alberto Fernández se generó un quiebre ligado al cepo cambiario. Durante el periodo de Mauricio se estableció una política de salida del cepo, mientras que Alberto ha tomado medidas para el control en pos de detener la suba del tipo de cambio real. La implementación de estas políticas tiene consecuencias negativas para la economía, como, por ejemplo: la aparición de un mercado paralelo y, como resultado de esto, la generación de un importante gravamen a la exportación, lo que dificulta la actividad de empresas exportadoras. Asimismo, desincentiva la exportación, lo que supone una reducción de la entrada al mercado argentino de dólares necesarios para la compra de bienes de capital y de consumo (Gerchunoff, 2020), generando consecuencias para PyMEs argentinas.

- Aspectos Socioculturales: MAN-SER S.R.L es una organización que trabaja como eslabón entre grandes organizaciones, por lo que su impacto social es indirecto. Siendo una empresa radicada en la ciudad de Córdoba, es generadora de fuente de trabajo para la población local. Requiere principalmente personal con conocimientos técnicos, lo que brinda oportunidades a los estudiantes egresados de escuelas técnicas.

Según ADIMRA el 90% de las firmas del sector metalmeccánico se encuentran en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, siendo el 88% del total empresas pequeñas y medianas de capital nacional. A nivel nacional, la industria metalmeccánica representa casi el 20% del empleo industrial, lo que incluye a más de 300.000 ocupados de forma directa.

- Aspectos Tecnológicos: Es necesario para producir a menores costos, mayor calidad y poder ofrecer soluciones integrales más eficientes, que la empresa incorpore innovación tecnológica a sus diseños de productos y procesos productivos, teniendo en cuenta los tiempos que requieren los procesos de optimización. MAN-SER S.R.L. ha incorporado en el transcurso de los últimos años, a través de la adquisición de equipos como cortadora de plasma de alta definición, plegadoras y punzonadoras CNC, entre otras. Asimismo, tal como mencionó Melina, la incorporación de tecnologías IOT les permitirá brindar soluciones integrales a los clientes.

- Aspectos Ecológicos: Las empresas en la provincia de Córdoba se rigen en lo referido a la Gestión Ambiental (GA) por la Ley de Política Ambiental 10.208/14 que complementa los presupuestos mínimos establecidos en la Ley Nacional 25.675 General del Ambiente. Esta reglamentación busca establecer objetivos de política ambiental, basados en distintos instrumentos de GA.

Asimismo, existen otras normativas de libre adhesión como la ISO 14001, que sugiere la implementación de modelos de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) con el objetivo de la conservación del entorno, minimizando todas las afecciones de la empresa en el medio ambiente a través de políticas internas y cambios en las estructuras organizacionales, responsabilidades, procesos y gestión de recursos. La implementación de esta norma puede permitirle a MAN-SER S.R.L obtener beneficios como ahorro de costos, competitividad y prestigio, participación del personal, mejora continua y al tratarse de una norma internacional le permite colocar sus productos y servicios en el mercado Latinoamericano, desafío planteado por la organización en los próximos años.

- Aspectos Legales: En Argentina, toda relación laboral debe celebrarse de acuerdo con lo establecido en la Ley 20744 de Contrato de Trabajo, donde se establecen los derechos y obligaciones para empleadores y empleados. De igual manera, para todo el personal involucrado en las diferentes ramas de la actividad metalúrgica se adhiere lo establecido por el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75.

Según el Art. 75 de la Ley 20744 el empleador *“está obligado a observar las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes sobre higiene y seguridad en el*

trabajo”, (INFOLEG, s.f.) reglamentadas en la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, con el objetivo de velar por la integridad física y mental del trabajador, atendiendo a las condiciones físicas del puesto y ambiente de trabajo.

Para complementar el análisis del contexto de MAN-SER S.R.L. es imprescindible mencionar la situación excepcional que vive el país a partir de la publicación del Decreto DNU 297/2020 Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio a fin de proteger la salud pública, se estableció para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en el en forma temporaria, esta medida. El DNU se encuentra en vigencia desde el día 20 de marzo, hasta la actualidad (Octubre 2020), pudiendo ser prorrogable de acuerdo con la situación epidemiológica.

Lo anteriormente mencionado ha impactado de manera transversal los aspectos políticos, económicos y sociales del país, debiendo implementarse las medidas mencionadas en el aspecto político para contrarrestar los efectos de la pandemia. Especialmente las PyMEs se han visto beneficiadas por estas decisiones, dado que el gobierno las considera “el motor de la Argentina” por ser los grandes generadores de empleo en el país.

Diagnóstico del Microentorno: Las 5 Fuerzas de Porter

A través de esta herramienta de gestión las empresas analizan y miden aspectos externos que determinan la dinámica de la competencia y la rivalidad en la industria, siendo vital su consideración para defender su ventaja competitiva. Las fuerzas son:

- Poder de negociación de los clientes. La empresa cuenta con una cartera de clientes poco diversificada, repartiendo el 85% de su producción en 5 clientes, lo cual podría presentar una amenaza dado que la pérdida de uno de ellos impactaría en los ingresos de la empresa. Mientras que las posibilidades de integración hacia atrás son bajas, impidiendo que los clientes fabriquen sus propios equipos, lo que favorece la continuidad de las relaciones comerciales.

- Poder de negociación de los proveedores. La empresa cuenta con 3 proveedores fijos que satisfacen sus requerimientos de calidad, para la compra de chapa, tubos y planchuelas de aluminio. Para los demás insumos, se realizan cotizaciones en diversos proveedores de acuerdo con las necesidades a cubrir. Manteniendo una relación de colaboración, la empresa invierte sus ahorros comprando materia prima a estos proveedores, generándoles trabajo, lo que genera fidelidad entre las partes. Dado que

MAN-SER tiene proyectos de expansión, debería considerar incluir otros proveedores a sus opciones que le permitan cubrir la demanda sin riesgos de desabastecimiento y prever la posibilidad de negociación de precios.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes. MAN-SER se encuentra en una etapa madura de la industria metalúrgica, las barreras de ingreso a nuevos competidores son altas. Se requiere inversión en tecnología e innovación, como así también los conocimientos para el desarrollo de los proyectos. La empresa posee como ventaja la diferenciación de sus productos y servicios en base a la trayectoria en el mercado y atención personalizada. La distribución de sus productos es directa, sin intermediarios dentro del mercado local, lo que permite el contacto estrecho y personalizado con sus clientes. Sin embargo, comparte el mercado con tres competidores que se encuentran en la misma etapa de la industria, manteniendo relaciones de cooperación y colaboración.

- Amenaza de nuevos productos sustitutos. Los productos ofrecidos, en su mayoría, son diseñados en base a requerimientos específicos de los clientes, lo que limita la utilización de productos sustitutos.

- Rivalidad entre los competidores. La competencia se encuentra liderada por 3 empresas que transitan la etapa de madurez de la industria, con las cuales mantiene relaciones de cooperación y colaboración. Sin embargo, se aplican políticas de reducción de precios y diferenciación por calidad de producción y diseño. Las barreras de salida en la etapa de madurez que atraviesan los principales competidores impiden su retiro del mercado, a causa de las inversiones en activos, los niveles de especialización y mercado disponible para seguirse expandiendo.

Diagnóstico Organizacional: Análisis FODA

En cuanto al diagnóstico organizacional, será desarrollado a través de un análisis FODA. El cual nos describe la situación en que se encuentra la organización a nivel interno y externo. A continuación, las variables analizadas en MAN-SER S.R.L.:

Tabla 1. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empresa MAN-SER S.R.L.

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>SGC certificado por normas ISO 9001:2008. Prestigio por antigüedad en el mercado. Relación de cooperación y colaboración con la competencia. Buena relación con proveedores. Elaboración de productos con diseño a medida y control de calidad. Exportar a países de América Latina. Innovación en procesos de diseño y producción. Brindar al mercado nuevos productos con incorporación de tecnologías IOT. Diversificar la cartera de clientes, incluyendo nuevas industrias.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>No están inscriptos como importadores y exportadores. No cuentan con profesionales en materia de Comercio Internacional y Marketing. Algunos clientes exportan sus productos. No poseen proyección de expansión con nuevas sucursales.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Dirección estratégica a cargo de un integrante del directorio familiar. Bajos niveles de rotación y ausentismo. Protocolo para la prevención de riesgos de trabajo. Plan de emergencias. Atención de aspectos físicos de puestos de trabajo. Consultar y pedir sugerencias a los empleados operativos para la toma de decisiones. Atención personalizada a clientes. Política de precios. Calidad y personalización de los productos. Servicio Post Venta SGC certificado por normas ISO 9001:2008 Posee política de calidad definida. Control de calidad de productos. Inversión de ahorros en materia prima Único sistema de gestión de información y documentos. Logística con flota propia de vehículos. Entrega directa de productos, sin intermediarios en el mercado local. Experiencia y conocimiento acerca del negocio. Empresa en etapa de madurez de la industria.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Comunicación verbal e informal. No existe un protocolo de familia. En las descripciones de puestos de los dueños no se explicita en quién se delega en caso de licencias. Personal jerárquico en roles operativos. Definición de roles deficiente. Sobrecarga de tareas en roles directivos por falta de delegación. Falta de personal para cubrir puestos operativos ocupados por los dueños. Gestión de premios grupales. Gestión de RRHH enfocada solo en la administración de personal. Inconvenientes para encontrar personal con competencias blandas para mandos medios. Problemas en la comunicación de la cadena de abastecimiento de suministros a sectores operativos. Falta de responsables en pañol de herramientas e insumos, compras, recepción de materiales y recursos humanos. Accidentes laborales por falta de espacio en planta y evaluación de riesgos. No posee política de ambiente y gestión de residuos. No posee certificación en ISO 14001 y 45001. "Cuellos de botella" en sector de mecanizado por diversas causas internas y del cliente. Condiciones de cobro con cheques diferidos entro 30 y 75 días, con riesgo de falta de liquidez. Incumplimiento de plazos de entrega por demoras en proceso productivo. Subutilización de capacidad productiva.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del caso MAN-SER Productos y servicios industriales, 2020.

Para finalizar con el Análisis de Situación se incluye lo observado desde el perfil de Recursos Humanos, centrandó la atención en la gestión del capital humano y cómo esto afecta el funcionamiento de la organización en su totalidad, teniendo en cuenta que, en caso de no considerar las problemáticas detectadas en el análisis FODA, podrían afectar el crecimiento de la empresa.

MAN-SER S.R.L. posee su estructura organizacional estratificada en 3 niveles jerárquicos: Gerente General, Responsables de áreas y Encargados de sector, y los perfiles de puestos definidos por requerimiento de las normas ISO. A pesar de ello, Julián y Melina, ocupan más de un puesto dentro de la estructura, ya sea de mandos medios u operativos, lo que implica centralización de la toma de decisiones y falta de delegación.

La ausencia de mandos medios que cuenten con las habilidades necesarias para la conducción de equipos y resolución de problemas es la causa principal que obliga a que los dueños deban desarrollar puestos operativos, generando sobrecarga de tareas en sus roles e impidiendo la dedicación necesaria a la planificación y ejecución de la estrategia organizacional.

Actualmente la empresa cuenta con un Plan de Capacitación en cumplimiento con las Normas ISO 9001, el cual es revisado semestralmente. A pesar de ello, no se encuentra desarrollado un Plan de Carrera, el cual según Alles (2009) “implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial” (p 212), lo que permitiría formar talentos dentro de la organización y convertirlos en mandos medios favoreciendo la distribución de roles y la posibilidad de atraer talentos que cuenten tanto con los conocimientos técnicos requeridos, como así también con las habilidades necesarias que acompañen la descentralización de la toma de decisiones y la delegación de tareas.

Dentro de la organización se pueden encontrar canales de comunicación tales como: buzón de sugerencias y un panel de comunicaciones, el cual fue implementado de acuerdo con lo establecido por la ISO 9001:2015 para la gestión de la comunicación. Sin embargo, debido a fallas en la comunicación áreas como ventas, compras y producción han atravesado inconvenientes de organización y coordinación ocasionando “cuellos de botella” en la elaboración de productos y demoras en los plazos de entrega pautados con los clientes.

Marco Teórico

En este apartado se presentan los conceptos de estructura organizacional, comunicación interna, liderazgo y liderazgo transformacional que serán definidos por diversos autores, permitiendo comprender la importancia y los beneficios de su implementación dentro de las organizaciones.

Estructura Organizacional

Según Coulter y Robbins (2012) “la estructura de una organización debe facilitar el logro de los objetivos”. Agregan que el diseño debe ayudar a que los empleados realicen su trabajo de la manera más eficiente y eficaz posible, para ello la estructura debe ayudar y facilitar a los miembros realizar el trabajo, de esta forma se convierte en un medio para llegar a un fin, los objetivos de la empresa.

Comunicación Interna (CI)

En palabras de Brandolini, Gonzalez Frígoli y Hopkins (2008) “la comunicación es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación”, es un proceso que incluye la emisión y recepción de los mensajes, la comprensión por parte del receptor y también el diseño, implementación y uso de herramientas y canales.

Dentro de las organizaciones se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación: la externa y la interna, siendo esta última la que se desarrollará en este trabajo. De acuerdo con los autores mencionados, la CI se encuentra destinada al público interno de la organización, la cual desarrollada de manera eficaz influye en la armonía del ámbito laboral y en la mayor productividad. De esta manera, la CI permite: generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la productividad.

En lo referido a la aplicación de herramientas y canales los autores mencionan que es a través de estas que la organización podrá llevar a cabo el objetivo de la CI. Existen canales de comunicación y de difusión. Los primeros permiten que el receptor responda de manera inmediata, se clasifican en tecnológicos, cuando hay presencia de un soporte digital y tradicionales, a través del soporte papel o verbal. Mientras que los segundos solo posibilitan la bajada de información, utilizados por un único emisor dirigido a múltiples receptores.

De igual manera Andrade (2017), menciona que la CI brinda un conjunto de actividades que permiten la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los integrantes de la organización, permitiendo que se mantengan motivados, integrados e informados en pos del logro de los objetivos organizacionales a través del uso de distintos medios de comunicación.

Liderazgo

Otro concepto que se aborda en este trabajo es el Liderazgo, considerado por Chiavenato (2006) necesario en todo tipo de organización como así también en las funciones de la administración, dado que el administrador necesita saber conducir personas a partir de la motivación humana. Define al liderazgo “como la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo.”

Según Bermúdez Olaya (2017), en su Trabajo de Grado, en base a la recopilación de información de los autores Jiménez (2014), Huillca (2015) y Rabinowitz (2016) en las organizaciones se presentan diferentes estilos de liderazgo, siendo todos utilizados con el fin último de influenciar a sus equipos para el logro de los objetivos organizacionales. Siendo los siguientes: carismáticos, autocráticos, burocráticos, orientados a las personas, liberales, orientados a las tareas, transaccionales y transformacionales, siendo, según el autor, uno de los más efectivos a largo plazo.

Liderazgo Coach

Luego de haber revisado los tipos de liderazgo, se hace foco en el Liderazgo Transformacional, también conocido como liderazgo coach, es definido por Bateman y Snell (2009) como “*un líder que motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo.*” De acuerdo con estos autores, los líderes transformacionales generan entusiasmo y revitalizan las organizaciones, son carismáticos, brindan atención individualizada considerando que no toda la gente es igual y son intelectualmente estimulantes.

Salas (2013) argumenta que “El liderazgo transaccional es diferente del transformacional. Los líderes transaccionales no individualizan las necesidades de sus colaboradores ni se preocupan en su desarrollo personal, sino que les tratan como miembros de un grupo homogéneo.” (p.112)

Hermosilla, Amutio, Costa y Páez (2016) mencionan que el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los más adecuados para impulsar procesos de cambio e innovación en las organizaciones, a través de líderes que comuniquen una visión clara, inspirando compromiso y logrando confianza y motivación en sus subordinados.

Retomando a Bermúdez Olaya (2017), el perfil del líder transformacional se basa en tres competencias: capacidades intelectuales, competencias gerenciales y habilidades sociales y humanas.

López Herranz (2014) ya mencionaba en su artículo *Coaching y Liderazgo 20/20* que el liderazgo del Siglo XXI tiene que ver con el *líder-coaching*, que, a pesar de preverse cambios vertiginosos en lo social y tecnológico, habrá habilidades que solo las personas podrán desarrollar, es allí donde se deberá poner foco. Las habilidades y competencias podrían ser: escucha activa, capacidad de comunicación eficaz y dominio del lenguaje como generador de realidad, empatía, asertividad, inteligencia social y emocional, pensamiento adaptativo y flexibilidad, marca personal y reputación, capacidad de gestionar y motivar equipos presencial y virtualmente, dominio de la tecnología y de las redes sociales y transdisciplinariedad y pensamiento multicultural.

Según Monroy Navarro (2015) cuando las organizaciones hablan de formación de líderes coach, por lo general hacen referencia a un sistema de moldeo para los dirigentes, líderes o jefes, con el objetivo de potencializar sus competencias como coaches de sus trabajadores o colaboradores. Está relacionado con desarrollar en las personas la capacidad de mando y dirección, como así también las capacidades de un entrenador para promover en sus colaboradores el incremento del índice de desempeño laboral. Esto generalmente se logra a través de un proceso de Coaching Ejecutivo dirigido a mandos medios que son claves en la organización.

Por lo antes expuesto, se considera de vital importancia la existencia de una estructura organizacional y un plan de comunicación interna que acompañe la formación y desempeño de los líderes-coach dentro de la organización, lo que puede favorecer el desarrollo de habilidades en los mandos medios para comunicar eficazmente, motivar, inspirar y gestionar equipos, impulsar procesos de cambio e innovación en la empresa en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Discusión y Diagnóstico

De acuerdo con los hallazgos en el análisis de situación y lo conceptualizado en el marco teórico se plantean las problemáticas presentes en MAN-SER S.R.L. Por un lado, se presentan deficiencias de comunicación principalmente en el área de producción y compras desencadenando demoras en la cadena de abastecimiento de materia prima a los sectores productivo lo que conlleva demoras en los procesos productivos, subutilización de la capacidad productiva y demoras en las entregas a clientes. Por otro lado, se presenta la ausencia de mandos medios con habilidades de liderazgo dentro de la estructura organizacional lo que conlleva a que Julián y Melina ocupen más de un puesto, debiendo realizar funciones operativas. Relacionado con esto último, la toma de decisiones se encuentra centralizada en las figuras de los dueños y la falta de delegación se traduce en una importante sobrecarga de tareas.

Las problemáticas mencionadas son relevantes para el funcionamiento de la organización, ya que a lo largo del análisis situacional se han detectado inconvenientes de coordinación entre áreas, demoras en la producción, problemas con el abastecimiento de materias primas e insumos como así también, demoras en las entregas a clientes, y entre todos estos inconvenientes se ha podido observar que la falta de información y comunicación es una de sus causas; mientras que en otros casos los inconvenientes se presentan por sobrecarga de tareas en la figura de Julián, quien debe tomar múltiples decisiones que afectan diferentes procesos de la organización.

Para MAN-SER S.R.L es importante la implementación de un Plan de comunicación interna va a permitir a todo el personal conocer los objetivos de la organización, participar de espacios de escucha de propuestas y necesidades, mejorar la fluidez de los principales procesos que hacen al negocio lo cual se traducirá en el incremento de niveles de productividad, disminución de cuellos de botella, mejoras en las cadenas de abastecimiento de materia prima y disminución de demoras en plazos de entrega.

La formación de mandos medios para potenciar el liderazgo transformacional o también conocido como liderazgo-coach permitirá contar con un equipo de responsables en los que Melina y Julián puedan delegar. Con las nuevas habilidades desarrolladas en la formación podrán conducir mejor sus equipos, tomar decisiones y resolver problemas de forma innovadora y participativa en pos del cumplimiento de los objetivos definidos.

Por consiguiente, los dueños podrán orientar sus esfuerzos hacia la conducción profesional de la organización, desarrollando estrategias comerciales relacionadas con el crecimiento en el mercado local, su expansión hacia el mercado latinoamericano, retención y fidelización de los clientes actuales, implementación de tecnologías innovadoras en los productos y procesos, entre otras. Lo cual se traducirá en incrementos de la rentabilidad como consecuencia de incrementos en la demanda.

Plan de Implementación

Objetivos

- **Objetivo General.**

Implementar un plan de comunicación interna y formación de mandos medios en liderazgo-coach en la empresa MAN-SER S.R.L, para el incremento del Resultado del Ejercicio en un 15%, a través de mejoras en la delegación de tareas, la descentralización de la toma de decisiones y la conducción de equipos.

- **Objetivos Específicos.**

- Rediseñar la estructura organizacional para distribuir de manera funcional las responsabilidades en los mandos medios.

- Desarrollar un plan de comunicación interna que incluya mejoras en la gestión del Buzón de Sugerencias, reuniones para transmitir información estratégica y trabajar expectativas y requisitos de los colaboradores y la implementación de canales de comunicación digitales para la distribución de newsletters.

- Impartir una formación en Liderazgo-Coach para los mandos medios y la gerencia.

Alcance

- **Geográfico:** El presente plan de implementación será aplicado en la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la Ciudad de Córdoba. El mismo ha sido diseñado exclusivamente en base a sus problemáticas y características detectadas en el previo análisis de situación organizacional.

- **Temporal:** La implementación del plan tendrá inicio en el mes de Enero de 2021, con una duración de 12 meses.

Dado el contexto mundial que se vive en el año 2020 por el virus COVID-19, año en el que se realiza esta planificación, se considera que las actividades podrán desarrollarse de manera virtual, reduciendo los contratiempos que podrían generarse como consecuencia de las medidas de prevención frente a la segunda ola de este virus. De igual forma, teniendo presente lo antes mencionado, los tiempos planificados de ejecución se han dispuesto con mayor longitud del requerido para su ejecución, permitiendo que los equipos puedan adaptarse a los cambios que el contexto presente, y de igual manera puedan cumplir con los objetivos pautados.

- De contenido: Las temáticas abordadas en este plan de implementación serán las referidas a comunicación interna y formación de Líderes-Coach en la organización.

Acciones

1. Rediseño de la Estructura Organizacional.

Esta acción tiene como objetivo liberar la sobrecarga de tareas en las figuras de Julián y Melina, quienes actualmente, a pesar de estar definidos los puestos en el organigrama, más de uno es ocupado por ellos. De esta forma, los dueños tendrán la disponibilidad necesaria para la conducción profesional de la empresa desarrollando estrategias de permanencia y crecimiento en el mercado.

Para ello se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1- Revisión del organigrama: Detectar los puestos que se encuentran ocupados por Julián y Melina.

2- Reorganización de puestos: Como se puede observar en el Anexo 2. Propuesta de Organigrama Organizacional, Julián será responsable de la Gerencia General y Melina será la responsable de Administración. Reportan de manera directa a Julián los responsables de las áreas de: Diseño, Calidad y Producción. Mientras que a Melina reportarán los responsables de Compras, Ventas y Recursos Humanos. En el caso de Compras se promoverá como responsable a quien actualmente desarrolla las funciones como auxiliar, en el área de Ventas se realizará una promoción interna entre los vendedores que forman los equipos de ventas de servicios y productos, mientras que para el área de Recursos Humanos se deberá realizar la incorporación de un profesional a fin.

3- Revisión y modificación de las Descripciones de Puestos de Responsable de Administración, Responsable de Compras, Responsable de Ventas, Responsable de Producción. Ver Anexo 3. Revisión y Modificación de Descripciones de Puestos

4- Confeción de las Descripciones de Puestos del Gerente General y del Responsable de Recursos Humanos. Ver Anexo 4. Confeción de Descripciones de Puestos

5- Comunicación de las modificaciones realizadas en la estructura a los empleados involucrados. Se deberá entregar una copia de las Descripciones de Puestos correspondientes, a fines de interiorizarlos en las nuevas responsabilidades.

6- Selección y reclutamiento de un profesional de Recursos Humanos.

Se requiere la disponibilidad de los siguientes recursos:

- De información: Organigrama Organizacional, Descripciones de Puestos (DP) y las especificaciones de las tareas y responsabilidades de los puestos que no tienen DP.
- Materiales: Notebook y conexión a internet.
- Económicos.
 - 1- Honorarios profesionales de consultora por asesoramiento estratégico.
 - 2- Diferencia económica en las remuneraciones para las promociones internas del Responsable de Compras, Responsable de Ventas.
 - 3- Diferencia económica en la remuneración del Responsable de Producción por el agregado de responsabilidades.
 - 4- Honorarios por reclutamiento y selección de Responsable de Recursos Humanos.
 - 5- Remuneración del nuevo Responsable de Recursos Humanos.
- Humanos: Empleados ocupantes de los puestos modificados, dueños de la empresa y profesional de Consultora Poncio.

El rediseño de la estructura organizacional será la primera acción por realizar en el marco del Plan y se iniciará en el mes de Enero 2021, con una duración estimada de 6 semanas, finalizando con la incorporación del nuevo Responsable de Recursos humanos y la comunicación de las modificaciones de los puestos en la semana 9.

La acción será llevada a cabo por un profesional de la Consultora Poncio, que brindará asesoramiento estratégico durante el periodo que se lleve adelante el proceso. Todas las actividades requerirán de la aprobación de los dueños de la empresa. Se realizará además un control de la correcta realización verificando que se cumplan los tiempos establecidos en el Diagrama de Gantt planteado.

Entre los costos asociados a la acción, se pueden encontrar:

- 1- Honorarios por asesoramiento estratégico de la Consultora Poncio.
- 2- Honorarios por reclutamiento y selección del nuevo Responsable de Recursos Humanos. Se tomará la remuneración promedio para la posición con un incremento del 20%, pago por única vez.

3- Remuneración del nuevo Responsable de Recursos Humanos. Será considerada la remuneración promedio de \$50.000 durante 10 meses más el SAC, siendo efectiva la incorporación en la semana 9.

4- Diferencia económica en las remuneraciones para las promociones internas del Responsable de Compras, Responsable de Ventas, vigentes a partir de la semana 9.

5- Diferencia económica en la remuneración del Responsable de Producción por el agregado de responsabilidades, vigente a partir de la semana 9.

2. Plan de comunicación interna

Se llevarán a cabo las actividades correspondientes a las etapas de Planificación y Ejecución de un plan de comunicación interna, lo que favorecerá la circulación de la información necesaria a través de los canales más adecuados para la empresa, permitiendo que todos los integrantes de la organización contribuyan al cumplimiento de los objetivos, como así también generar sentimiento de pertenencia y compromiso hacia la organización.

Para ello se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- 1- Planificación del Plan: incluye la definición de los comunicadores internos, objetivos a cumplir con el plan, estrategia a implementar, públicos a los cuales se quiere llegar, direccionalidad y canales a utilizar.
- 2- Comunicación del Plan a los comunicadores internos definidos.
- 3- Presentación del Plan de CI a la organización.
- 4- Ejecución e implementación del Plan. En el Anexo 5. Plan de Comunicación Interna se realiza un detalle del contenido del Plan.

Será necesario contar con la disponibilidad de los siguientes recursos:

- Humanos: Todo el personal de la empresa (Nivel operativo, mandos medios, gerencia y directorio)
- Materiales: Sala de capacitación, proyector, computadora, artículos de librería, espacios y puestos de trabajo, celular y televisor.
- Económicos: Honorarios Consultora Poncio.

A partir de la semana 13, las actividades relacionadas al plan de comunicación interna serán llevadas a cabo por el Responsable de Recursos Humanos, quien tendrá 4 semanas de interiorización a la cultura de la organización y luego contará con el asesoramiento estratégico de la Consultora Poncio.

Como indicador de la implementación de esta actividad se realizará el seguimiento de:

- 1- Índice de asistencia a las distintas instancias de reunión propuestas.
- 2- Índice de sugerencias tomadas e implementadas por la organización sobre las sugerencias realizadas por los empleados.
- 3- Índice de problemas resueltos sobre los problemas presentados.

En esta última actividad, los costos son los correspondientes a los honorarios por asesoramiento estratégico de la Consultora Poncio, con modalidad de contratación mensual por el transcurso de 12 meses, los mismos que han sido considerandos en las actividades anteriores. Además, se deberá adquirir un televisor y un celular.

3. Formación de Lideres-Coach

Una vez definidos los responsables de cada área, se procederá con una formación en Liderazgo-Coach que también involucre a Julián y Melina. El objetivo de esta acción es brindar herramientas a mandos medios relacionadas con la comunicación eficaz y la capacidad para gestionar y motivar equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales. De esta forma, se podrá disminuir la centralización de toma de decisiones, como así también promover la delegación de tareas. En el Anexo 6. Detalles de Formación Líder-Coach se pueden encontrar los detalles de la formación.

Para ello se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- 1- Análisis de opciones de formación en distintas instituciones.
- 2- Aprobación de presupuesto por parte de la dirección.
- 3- Inscripción de participantes.
- 4- Comunicación de la formación a la cual deberán asistir a los empleados seleccionados.
- 5- Asistencia virtual a los encuentros.

Se requiere la disponibilidad de los siguientes recursos:

- Económicos: Pago de la formación para 7 participantes y Coffe Break para los encuentros.
- Materiales: Notebook para transmitir la capacitación, proyector, conexión a internet, material impreso, artículos de librería, sala de capacitaciones.
- Humanos: Participantes, Formador de la Escuela de Negocios Mundos E y profesional de consultora Poncio.

Las actividades relacionadas con la Formación de Líderes-Coach serán realizadas a partir de la semana 7. El inicio del cursado está previsto para el 23/03/2021, por lo que se iniciará la semana 12 y se extenderá hasta la semana 25.

El análisis de opciones de formación será realizado por el profesional de la Consultora Poncio, serán Melina y Julian los responsables de aprobar el presupuesto, realizar la inscripción e informarles a los participantes sobre la realización de la formación. Finalmente, la misma será dictada por Guido Rubio Amestoy, director del diplomado en Líder-Coach de la Escuela de Negocios Mundos E.

Para realizar el seguimiento de avance de esta acción se consideran los siguientes indicadores:

- 1- Asistencia de los participantes. Deberán asistir a más del 80% de los encuentros.
- 2- Calificación de actividad de cierre. Deberán alcanzar calificaciones no menores al 70%.

Para poder implementar esta acción, será necesario considerar los siguientes costos:

- 1- Formación Líder-Coach dictada por Escuela de Negocios Mundos E para 7 personas, con un beneficio de -30% por inscripción de más de 5 participantes.
- 2- Honorarios por asesoramiento estratégico de la Consultora Poncio.
- 3- Coffe break para los 13 encuentros virtuales de la formación.

Medición de la Propuesta

1- Marco de Tiempo para la Implementación

Acciones / Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	...	Semana 25	...	Semana 52
Revisión de la Estructura Organizacional.																				
1. Revisión Organigrama	■	■																		
2. Reorganización de Puestos	■	■																		
3. Revisión y Modificación DP Existentes		■	■																	
4. Confección DP Faltantes				■	■															
5. Comunicación a Integrantes									■											
6. Reclutamiento y Selección Resp. RRHH			■	■	■	■														
7. Ingreso efectivo del nuevo Resp. De RRHH									■											
Plan de Comunicación Interna																				
1. Planificación del Plan													■	■	■					
2. Comunicación del Plan a Comunicadores Internos																■				
3. Presentación del Plan de CI a la Organización (*)															■					
4. Ejecución e Implementación																■	■	■	■	■
Formación de Líderes-Coach																				
1. Análisis de opciones de formación							■													
2. Aprobación de presupuesto							■													
3. Inscripción de participantes							■													
4. Comunicación de la formación a participantes (*)								■												
5. Asistencia virtual a formación (*)													■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración Propia

2- Evaluación del impacto de la implementación (ROI)

Las rentabilidades históricas de MAN-SER permiten obtener un estimado del año 2020 en base a la actualización realizada aplicando el IPC de 2019 y 2020 provisto por el INDEC al mes de Octubre.

2016	2017	2018	2019	2020
			IPC = 53,8%	IPC = 22,3%
\$ 11.992.319,85	\$ 10.501.650,21	\$ 13.118.036,11	\$ 20.175.539,54	\$ 24.674.684,86

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la Planilla Información Financiera 2018 MAN-SER

Con la implementación de este plan, se propone como beneficio el incremento del Resultado Final de la empresa en un 15% al finalizar el ejercicio del año 2021 respecto al Resultado Final del año 2020.

Beneficio: Incremento del 15% en Resultado Final 2021 = \$ 3.701.202,73

La inversión que se debe realizar para llevar a cabo el Plan es la siguiente:

Acciones / Actividades	Por única vez	Mensual	Anual
Honorarios Mensuales Consultora Externa		\$ 20.000,00	\$ 240.000,00
Revisión de la Estructura Organizacional			
Honorarios por reclutamiento y selección del nuevo Responsable de Recursos Humanos.	\$ 60.000,00	\$ -	\$ -
Diferencia en Remuneración por Promoción Interna a Resp. De Compras	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 50.000,00
Diferencia en Remuneración por Promoción Interna a Resp. De Ventas	\$ -	\$ 15.000,00	\$ 150.000,00
Diferencia en Remuneración por agregado de Responsabilidades a Resp. De Producción	\$ -	\$ 10.000,00	\$ 100.000,00
Remuneración del nuevo Responsable de Recursos Humanos	\$ -	\$ 50.000,00	\$ 550.000,00
Contribuciones Patronales Aproximadas	\$ -	\$ -	\$ 208.250,00
Plan de Comunicación Interna			
Televisor	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -
Celular	\$ 20.000,00	\$ -	\$ -
Formación de Líderes-Coach			
Formación Líder-Coach dictada por Escuela de Negocios Mundos E para 7 personas.	\$ 234.024,00	\$ -	\$ -
Coffe Breaks (\$500 por cada encuentro)	\$ 6.500,00	\$ -	\$ -
Totales	\$ 365.524,00		\$ 1.298.250,00

Inversión Por Realizar = \$ 1.663.774,00

Para el cálculo del retorno de la inversión de utilizará la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{BENEFICIO - INVERSIÓN}{INVERSIÓN} X 100$$

$$ROI = \frac{\$ 3.701.202,73 - \$ 1.663.774,00}{\$ 1.663.774,00} X 100$$

$$ROI = 121,46 \%$$

El Retorno de la Inversión (ROI) es un índice que permite visualizar de manera cuantitativa y económica los resultados obtenidos por una inversión. Un resultado positivo indica que se obtendrán beneficios sobre lo invertido, mientras que un resultado negativo indica que se deberán afrontar pérdidas. Aquellos resultados más cercanos al 100% son los más convenientes a la hora de realizar una inversión.

El ROI calculado para el Plan de Implementación propuesto para MAN-SER S.R.L es 121,46 %, lo que permite considerar que la inversión a realizar tendrá un beneficio importante.

Conclusión

Luego de haber desarrollado el Reporte de Caso de la organización MAN-SER S.R.L se arriba a varias conclusiones, estrechamente relacionadas.

El Reporte de Caso inicia con un Análisis de Situación, en el cual se detectan las siguientes problemáticas: la organización no cuenta con mandos medios calificados para la conducción de equipos, ya sea desde lo motivacional como también desde la resolución de problemas, lo que conlleva a la sobrecarga de tareas en las figuras de los dueños, Julián y Melina, centralizando la toma de decisiones. La ausencia de herramientas de gestión *soft* en los mandos medios dificulta la delegación de tareas, aportando a la sobrecarga de tareas antes mencionada.

Cabe destacar, que, dentro de una organización, la información y la comunicación tienen un papel muy importante y dentro de MAN-SER S.R.L se encuentran inconvenientes en la comunicación, como así también falta de información. Los problemas de comunicación interna generan demoras en los procesos de la organización, y también dificulta la toma de decisiones.

En MAN-SER S.R.L. se encuentran implementados canales de comunicación como, buzón de sugerencias, reuniones informativas, entre otros. El inconveniente se presenta que no todos los actores implicados dentro de la organización reciben la información necesaria para desarrollar sus actividades, no solo es necesaria la comunicación de cuestiones operativas sino también aquella información estratégica que favorece la toma de decisiones, la consecuente delegación de tareas, y también la motivación, sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores para con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por ello, que luego de realizar el Diagnóstico Organizacional se propone un Plan de Implementación que contempla realizar en primera instancia un rediseño de la estructura organizacional, distribuyendo de manera eficiente las funciones y responsabilidades e identificando los mandos medios claves dentro de la estructura, en quienes, Julián y Melina, puedan delegar tareas, empoderarlos para la toma de decisiones e invertir sus esfuerzos en la conducción profesional de la empresa. Además, se incluye un plan de comunicación interna, que realice mejoras en los canales de comunicación existentes de manera que la información llegue a todos los colaboradores de la organización, ya sea operativa, estratégica o general, favoreciendo el sentido de pertenencia, el compromiso y el consecuente aumento de productividad.

Finalmente, para los mandos medios identificados en el rediseño organizacional se complementa una formación en Liderazgo Coach con el objetivo de brindarles las herramientas *soft* necesarias para la conducción y motivación de equipos, toma de decisiones, resolución de problemas, entre otros.

Recomendaciones

Una vez llevado a cabo el plan propuesto, se recomienda:

✓ Realizar un nuevo diagnóstico organizacional que brinde información sobre la situación en la que se encuentra la empresa, considerando el diagnóstico realizado anteriormente, con el objetivo de contrastar si se han evidenciado mejoras luego de la implementación del plan propuesto.

✓ Iniciar un proceso de Gestión del Conocimiento, que permitirá contar con los conocimientos relevantes de cada proceso asegurando que el *know how* pertenezca a la organización y no a los colaboradores. Además de cumplimentar con la cláusula 7.1.6 de la Norma ISO 9001:2015.

✓ Elaborar un Plan de Capacitaciones que incluya formaciones teóricas y prácticas en materia de Higiene y Seguridad Laboral y, además, formaciones que permitan el crecimiento profesional de los colaboradores como así también contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales con mayor eficacia y eficiencia.

✓ Evaluar la contratación de una agencia de marketing o un profesional afín que permita incursionar en nuevos canales de comercialización y publicidad, con la posibilidad de llegar a nuevos clientes y expandir el mercado.

✓ Considerar el asesoramiento externo o la contratación de un profesional dedicado al Comercio Exterior para evaluar y desarrollar el mercado latinoamericano.

✓ En lo referido a la Responsabilidad Social Empresarial se podría considerar actividades y campañas que permitan que la organización se encuentre presente y comprometida con la comunidad en la que se encuentra inserta.

✓ Por último, evaluar e implementar aquellos lineamientos de la Norma ISO 14001:2015 que permitan el desarrollo de las actividades con el menor impacto posible hacia el medioambiente, siendo opcional la certificación.

Referencias

- Alles, M** (2009). *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Granica. Buenos Aires.
- Andrade, H** (2017). *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo, México. Recuperado de: http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro-Comunicacion_organizacional_interna.pdf
- Aparicio, R. A, Corrado, Y. L. y Echaniz, D. A.** (2019). *Formación de formadores líderes para equipos de trabajo en PyMEs en vía de desarrollo* Tesis de Grado. Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires. Recuperado de: <https://ri.unsam.edu.ar/xmlui/handle/123456789/839>
- Bateman, T. S. y Snell, S. A.** (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. 8va Edición. McGraw HILL. México.
- Bermúdez Olaya, G. E.** (2017). *Coaching: Una Herramienta para el Liderazgo Transformacional*. Tesis de Grado. Universidad militar Nueva Granada, Bogotá.
- Bernal González, I. y Lucio Gómez, D. M. y Pedraza Melo, N. A.** (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84) Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29058776003>
- Brandolini B., Gonzalez Frígoli M. y Hopkins, N.** (2008). *Comunicación Interna: Recomendaciones y errores frecuentes*. La crujía. Buenos Aires.
- Carrino, I.** (2020). *Atraso cambiario: el bueno, el malo y el feo*. Disponible en: <https://bit.ly/30RQXHL>
- Chiavenato, I.** (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México: McGraw Hill Interamericana. Recuperado de:

<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>

Coulter M. y Robbins S. P. (2012). *Administración* (Decimosegunda edición). México. Pearson.

Díaz Sánchez, A. M. y Serrano Gil, L. E. (2019). *Estrategia de comunicación y liderazgo como aporte a la toma de decisiones gerenciales en la empresa ABC*. Tesis de Grado. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia. Recuperado de:

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16410/2/2020_D%C3%ADaz%20y%20Serrano_Estrateg%C3%ADa_Liderazgo_Comunicaci%C3%B3n.pdf

Gerchunoff, P. (2020). El nudo argentino. Disponible en: <https://bit.ly/3jMtoYo>

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables Medidoras y Consecuencias a Largo Plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 32(3), 135-143. Obtenido de

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>

Huillca, C. (2015). *Liderazgo Transformacional y Desempeño Docente en la Especialidad de Ciencias Histórico - Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico*. Tesis de Maestría en Educación, Universidad Nacional Mayor San Marcos, Perú. Obtenido de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4616/1/Huillca_cb.pdf

Llacuna Morera J. y Pujol Franco, L. (2003) *La comunicación en las organizaciones*. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, España. Recuperado de:

https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_685.pdf/f034c683-035c-42e6-836f-9ab37677fa5f

López Herranz, M. (2014). Coaching y Liderazgo 20/20. *Cuadernos de Coaching*, 12.

(18-20)

Recuperado

de

<http://www.cuadernosdecoaching.com/CC12.pdf>

Monroy Navarro, A. J. (2015). *Coaching y Desempeño Laboral*. Tesis de Grado.

Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuadernos del*

Centro de Estudios de Diseño y Comunicación N°40, 40, 137-138. Recuperado

de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5263487.pdf>

Rojas Lobo, P. (2011). La Comunicación Interna: Una Herramienta para Generar

Pertenencia y Aumentar la Productividad en las Organizaciones. *Revista*

Nacional de Admisnitración, 2, 101-128. Recuperado de:

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/375/278>

Salas, V. A. (2013). *Liderazgo Transformacional, Capacidad de Aprendizaje*

Organizativo y Felicidad en el Trabajo. Tesis Doctoral, Universidad de

Valencia,

Valencia.

Obtenido

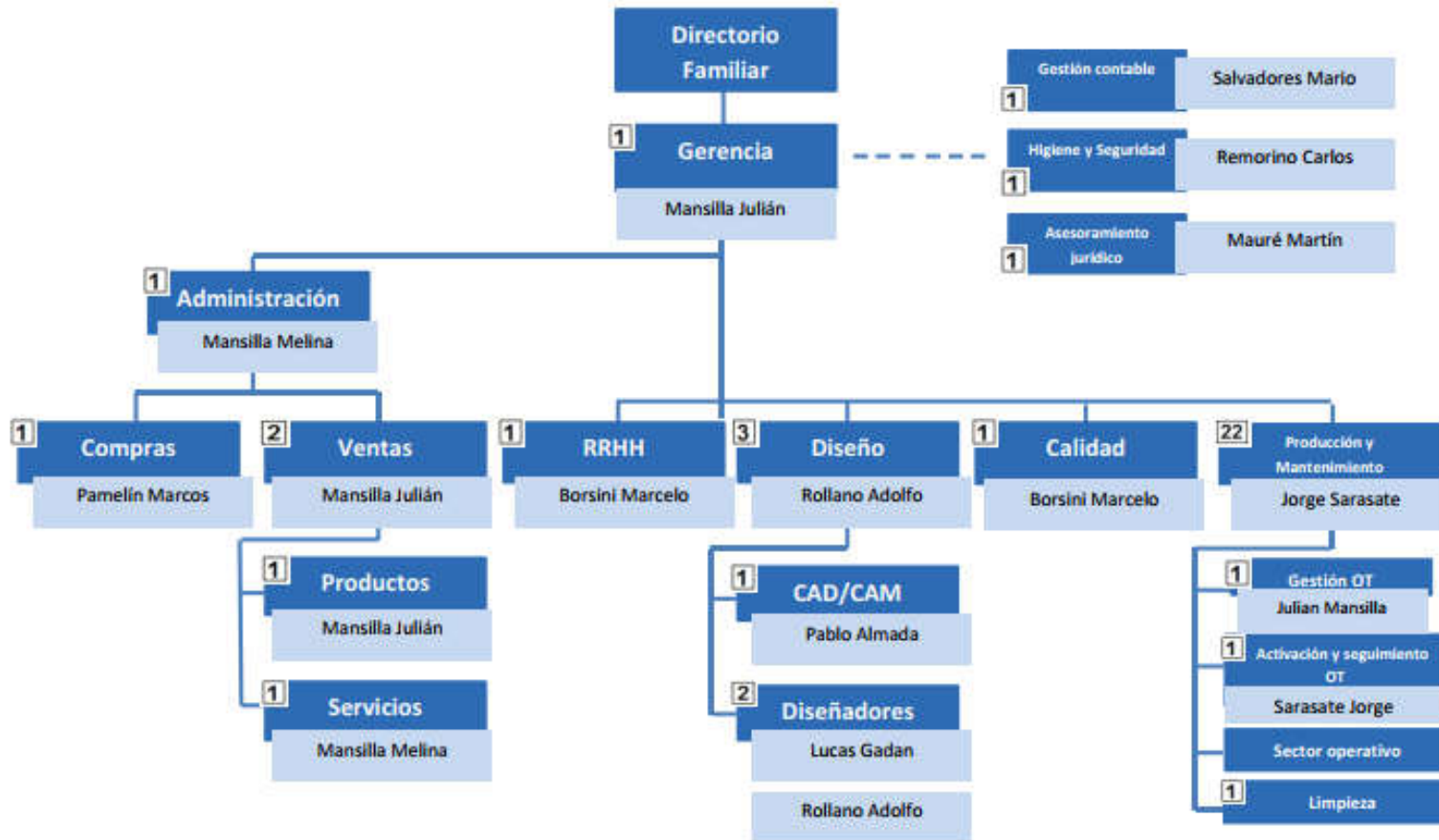
de

[http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina(1).pdf?sequence=1)

[20Salas%20Vallina\(1\).pdf?sequence=1](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina(1).pdf?sequence=1)

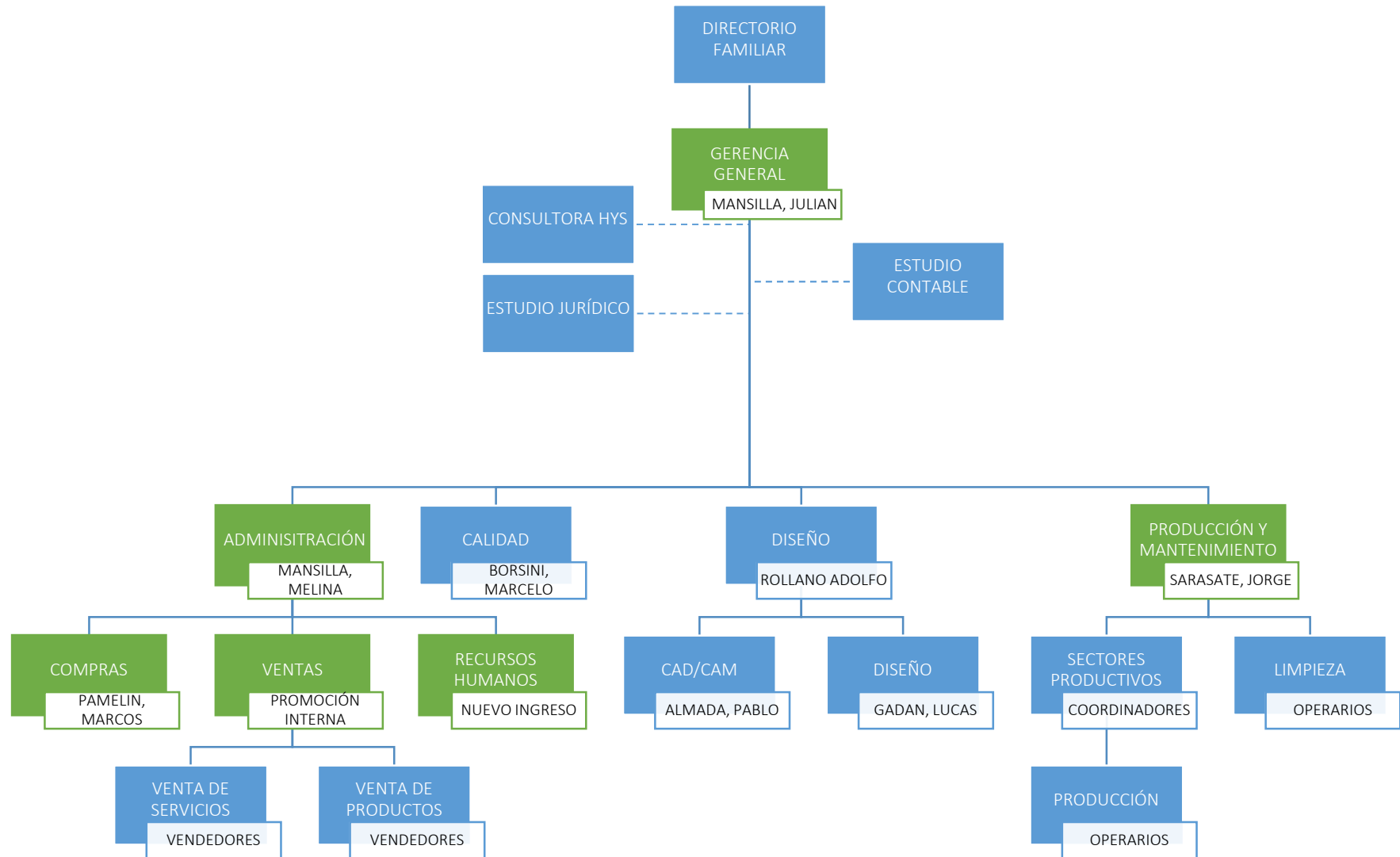
Anexo

Anexo 1. Organigrama Organizacional MAN-SER S.R.L.




Fuente: Caso MANSER Productos y servicios industriales, 2020.

Anexo 2. Propuesta de Organigrama Organizacional



Anexo 3. Revisión y Modificación de Descripciones de Puestos

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV C 20-10-2020

- Puesto: RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN

- Asignación: MANSILLA MELINA Legajo:

Requerimientos del Puesto:

- Estudios específicos: Administrativo - Contable
- Habilidades específicas: Comunicación Asertiva - Colaboración - Trabajo en Equipo - Pensamiento Estratégico
- Manejo de herramientas: Software de Gestión - Paquete de Office
- Experiencia en puestos similares: Experiencia mínima de 2 años en tareas administrativas.
- Otros: Conocimientos técnicos sobre productos y servicios - Negociación - Comercialización - Normas ISO 9001:2015 - Legales

Descripción de Tareas o Funciones del Puesto

Realizar actividades administrativas generales. Revisar procedimientos de compras y ventas. Realizar pago a Proveedores. Administrar Cuentas Bancarias. Gestionar cobranzas. Asistir como BackUp a Ventas y Compras. Realizar auditorías internas SGC. Administrar caja chica.

Otras Funciones Asignadas

Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas al Resp de RRHH. Conocer las políticas de calidad. Responsable del SGC. Promover activamente la Comunicación Interna.

Perfil de contratación

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

Formación Académica Requerida

<input type="checkbox"/> Primaria	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Incompleto
<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta	<input type="checkbox"/> Universitario Completo
<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria Completa	
<input checked="" type="checkbox"/> Terciario	Área de Especialidad: Administración de Empresas - Comercialización

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. En puestos similares de Administración.


Que Habilidades y/o Actitudes Necesita

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

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

<input type="checkbox"/> 1 Semana	<input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas
<input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas	<input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas
<input type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas	<input checked="" type="checkbox"/> Más de 10 Semanas

Recuperado y modificado de Caso MAN-SER Productos y Servicios Industriales

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV C 20-10-2020

- Puesto: RESPONSABLE DE COMPRAS

- Asignación: PAMELIN, MARCOS Legajo:

Requerimientos del Puesto:

- Estudios específicos: Administrativos
- Habilidades específicas:
- Manejo de herramientas: Software de Gestión - Paquete de Office.
- Experiencia en puestos similares: Exp mínima de 2 años en tareas administrativas.
- Otros: Normas ISO 9001:2015

Descripción de Tareas o Funciones del Puesto

Contacto y negociación con proveedores. Solicitud de cotizaciones. Búsqueda de nuevos proveedores. Gestión de cuentas corrientes en proveedores. Prover insumos generales a toda la organización. Facturación.

Otras Funciones Asignadas

Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o recursos para desempeñar sus actividades a Resp. De RRHH. Conocer la Política de Calidad. Participar del SGC. Trabajar de manera coordinada con el área de ventas y producción.

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

Área de Especialidad: Administración - Comercialización

Experiencia Laboral Previa Necesaria

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

OBS. En puestos similares en industrias afines.


Que Habilidades y/o Actitudes Necesita

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

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

<input type="checkbox"/> 1 Semana	<input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas
<input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas	<input checked="" type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas
<input type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas	<input type="checkbox"/> Más de 10 Semanas

Recuperado y modificado de Caso MAN-SER Productos y Servicios Industriales

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV C 20-10-2020

- Puesto: RESPONSABLE DE VENTAS

- Asignación: PROMOCIÓN INTERNA Legajo:

Requerimientos del Puesto:

1. Estudios específicos: Comercialización (Deseable) Técnicos metal-mecánicos (Excluyente)
2. Habilidades específicas: Comunicación, Negociación, Orientación al Cliente
3. Manejo de herramientas: Sistemas de gestión administrativos
4. Experiencia en puestos similares: Tener mínima experiencia en puestos similares, fundamentalmente en lo que se refiere a comercialización y manejo de cartera de clientes.
5. Otros:

Descripción de Tareas o Funciones del Puesto

Gestionar los procesos de ventas. Desarrollar nuevos clientes. Elaborar cotizaciones. Gestionar la comunicación externa. Evaluar el logro de los objetivos establecidos por la gerencia. Gestionar política fidelización de clientes.

Otras Funciones Asignadas

Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas al Resp. De RRHH. Conocer las Políticas de Calidad.
Otras funciones: Trabajar de manera coordinada con el área de compras y producción. Participar en el SGC.

Perfil de contratación

Características Personales

Edad: mayor a 30 años

Sexo: indistinto

Otros:

Formación Académica Requerida

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

Área de Especialidad: Comercialización / Metal-Mecánica

Experiencia Laboral Previa Necesaria

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

OBS. Experiencia como vendedor de productos y servicios de la empresa, mínimo durante 18 meses.


Que Habilidades y/o Actitudes Necesita

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

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

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Semana | <input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas |
| <input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas | <input checked="" type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas |
| <input type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas | <input type="checkbox"/> Más de 10 Semanas |

Recuperado y modificado de caso MAN-SER Productos y Servicios Industriales.

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV C 20-10-2020

- Puesto: RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN

- Asignación: SARASATE JORGE Legajo:

Requerimientos del Puesto:

1. Estudios específicos: Técnico
2. Habilidades específicas: Liderazgo
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.
5. Otros: Normas ISO 9001:2015 - Higiene y Seguridad -

Descripción de Tareas o Funciones del Puesto

Gestionar de implementación de las mejoras. Gestionar solicitudes de mantenimiento de máquinas a proveedores. Controlar el orden y la limpieza. Gestionar, activar y realizar seguimiento de las órdenes de trabajo. Solicitar, recepcionar y controlar ingreso de materiales. Planificar tareas de sector productivo. Verificar el cumplimiento de mantenimiento y limpieza de los equipos. Asistir estratégica y operativamente a los coordinadores de cada sector. Trabajar en pos de la mejora continua.

Otras Funciones Asignadas

Funciones generales: Llenar registros. Comunicar NC de procesos y productos. Mantener orden de puesto. Comunicar necesidades de capacitación, falta de información o de recursos para desempeñar las tareas. Conocer las políticas de calidad.

Perfil de contratación

Características Personales

Edad: mayor a 30 años

Sexo: masculino

Otros:

Formación Académica Requerida

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

Área de Especialidad: Técnicos

Experiencia Laboral Previa Necesaria

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

OBS. Requisito. Desempeñarse en el área de producción mínimo 18 meses. Tener experiencia en áreas productivas de otras organizaciones.

Que Habilidades y/o Actitudes Necesita


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

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


- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Semana | <input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas |
| <input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas | <input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas |
| <input type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas | <input checked="" type="checkbox"/> Más de 10 Semanas |

Recuperado y modificado de caso MAN-SER Productos y Servicios Industriales.

Anexo 4. Confección de Descripciones de Puestos

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01	
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV C 20-10-2020	
- Puesto: GERENTE GENERAL				
- Asignación: MANSILLA JULIÁN		Legajo:		
Requerimientos del Puesto:				
<ol style="list-style-type: none"> Estudios específicos: Administración de Empresas - Gestión Industrial Habilidades específicas: Liderazgo Ejecutivo - Comunicación Asertiva - Pensamiento Estratégico - Planificación y Organización - Responsabilidad Social Manejo de herramientas: Software de Gestión - Paquete de Office Experiencia en puestos similares: Exp. Mínima de 4 años en Gerencia General Otros: Conocimientos técnicos en profundidad de los productos y servicios - Normas ISO 9001:2015 - Comercio Internacional (Básico Deseable) 				
Descripción de Tareas o Funciones del Puesto				
Conducir profesionalmente la organización. Realizar la planificación estratégica de la organización. Desarrollar nuevas unidades de negocios. Analizar de oportunidades. Dar soporte estratégico al área de producción. Generar alianzas estratégicas. Establecer objetivos específicos por áreas. Realizar auditorías SGC. Representar publicas la organización en eventos de la industria. Velar por el cumplimiento de los valores de la organización en pos de la misión y visión organizacional.				
Otras Funciones Asignadas				
Participar en el SGC. Conocer las Políticas de Calidad. Promover activamente la Comunicación Interna.				
Perfil de contratación				
Características Personales				
Edad: mayor a 30 años				
Sexo: masculino				
Otros:				
Formación Académica Requerida				
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Universitario Incompleto			
<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo			
<input type="checkbox"/> Secundaria Completa	Área de Especialidad: Administración de Empresas - Ing. Industrial			
<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				
	<i>ACTITUD - HABILIDAD</i>	<i>CRITICO</i>	<i>IMPORTANTE</i>	<i>DESEABLE</i>
	Trabajo en equipo		x	
	Habilidad de comunicación	x		
	Proactividad		x	
	Actitud de trabajo sistemático	x		
	Liderazgo en equipos de trabajo	x		
Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar				
<input type="checkbox"/> 1 Semana	<input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas			
<input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas	<input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas			
<input type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas	<input checked="" type="checkbox"/> Más de 10 Semanas			

Elaboración Propia según formato provisto por caso MAN-SER Productos y Servicios Industriales.

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG 03-02-01
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julian	REV C 20-10-2020

- **Puesto:** RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

- **Asignación:** NUEVA INCORPORACIÓN **Legajo:**

Requerimientos del Puesto:

- Estudios específicos: Técnico o Licenciado en Recursos Humanos (Finalizado o En Curso)
- Habilidades específicas: Comunicación Asertiva - Motivación - Liderazgo Ejecutivo
- Manejo de herramientas: Paquete Office - AFIP - Sist. ART
- Experiencia en puestos similares: Mínimo 2 años como Auxiliar con dotación no menor a 30 personas.
- Otros: Liderazgo, Comunicación Asertiva, Gestión de Equipos (Deseable) , Seguridad e Higiene (Conceptos principales, Nexo con Consultora)

Descripción de Tareas o Funciones del Puesto

Nexo con consultora HyS. Nexo con Estudio Contable: Notificación de novedades, Entrega de Recibos de Sueldo, Resolución de dudas varias. Entrega de uniformes. Gestión Plan de Capacitación Anual. Detección de Necesidad de Capacitación con responsable de áreas. Gestión de la Comunicación Interna. Gestión de Beneficios para Colaboradores. Selección de Personal.

Otras Funciones Asignadas

Participar en el SGC. Promover la Comunicación Organizacional. Cumplir con las políticas organizacionales.

Perfil de contratación

Características Personales
 Edad: mayor a 25 años
 Sexo: indistinto
 Otros:

Formación Académica Requerida

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

Área de Especialidad:

Experiencia Laboral Previa Necesaria

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

OBS. En puestos similares. Auxiliar Generalista con dotaciones no menores a 30 empleados.

Que Habilidades y/o Actitudes Necesita

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

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

<input type="checkbox"/> 1 Semana	<input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas
<input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas	<input checked="" type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas
<input type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas	<input type="checkbox"/> Más de 10 Semanas

Elaboración Propia según formato provisto por caso MAN-SER Productos y Servicios Industriales.

Anexo 5. Plan de Comunicación Interna

1. Buzón de Sugerencias.

- ✓ Responsables: Se desarrollará un pequeño comité integrado por Melina, el Responsable de Recursos Humanos y el Gerente de Producción.
- ✓ Frecuencia: Cada 15 días, los integrantes del comité se reunirán a evaluar y clasificar las sugerencias recibidas en el buzón.
- ✓ Objetivo: Obtener información relevante de quienes se encuentran en el día a día trabajando de manera directa con los procesos, serán los colaboradores los que mejores ideas puedan aportar hacia la mejora continua de la organización.
- ✓ Recepción de las Sugerencias: Las sugerencias serán recibidas a través de formularios que los colaboradores podrán encontrar en los espacios comunes de la organización, donde deberán detallar:
 - Apellido y Nombre
 - Sector
 - Sugerencia con el mayor detalle posible.
- ✓ Tratamiento de las Sugerencias: Cuando el comité se reúna, una vez analizada la sugerencia deberá informarle por escrito en hoja membretada con firma de los integrantes del comité, que la sugerencia ha sido receptada y que será enviada al sector que deba realizar la evaluación de implementación. Será en dicho momento, donde se podrá solicitar, mediante una entrevista, que el colaborador brinde mayor detalle sobre la sugerencia realizada. Una vez evaluada la implementación o no de la sugerencia por el sector correspondiente, el comité deberá comunicar de igual forma que en la instancia anterior, la implementación o la causa de no implementación al colaborador interesado.
- ✓ Reconocimiento: Se deberá considerar la comunicación a toda la organización de aquellas sugerencias que sean implementadas, con el correspondiente reconocimiento al colaborador que la realizó.
- ✓ Mejora: En etapas posteriores, cuando el funcionamiento del Buzón se encuentre avanzado, para generar mayor adhesión se puede desarrollar un programa de beneficios donde aquellos colaboradores que aporten sugerencias sean reconocidos con un beneficio económico, pudiendo ser simbólico o en caso de generar reducciones de costos una proporción de la mejora realizada.

2. Reuniones

a. Reuniones Gerenciales.

- ✓ Responsables: Responsable de Recursos Humanos.
- ✓ Participantes: Gerentes y Responsables de sector.
- ✓ Objetivo: Comunicar de manera interdepartamental información relevante y trabajar conflictos que relaciones dos o más áreas.
- ✓ Frecuencia: Semanal.
- ✓ Duración: Entre 40 y 90 minutos.
- ✓ Lugar de Reunión: Sala de Capacitaciones.
- ✓ Registro: Al finalizar cada reunión, el Responsable de Recursos Humanos enviará vía email una minuta con los temas discutidos y los temas pendientes o a revisar en la próxima reunión.

b. Reuniones de Equipo.

- ✓ Responsables: Gerente General.
- ✓ Participantes: Responsable de Recursos Humanos, Responsable del sector, Colaboradores del sector.
- ✓ Objetivo: Mantener el contacto estrecho y escuchar sus necesidades, como así también poder informar de manera personal los proyectos que la empresa tiene planificados para dichas áreas.
- ✓ Frecuencia: Mensual
- ✓ Duración: Según necesidad.
- ✓ Lugar de Reunión: Sala de Capacitaciones.
- ✓ Registro: El Gerente General deberá llevar un registro de todos los temas trabajados en cada reunión, no siendo obligatorio el envío a los demás participantes, pero sí la disponibilidad para repasar los temas trabajados en la próxima reunión.

c. Reuniones de Sector.

- ✓ Responsable: Responsable de cada sector.
- ✓ Participantes: Colaboradores del sector, Responsable de Recursos Humanos (Opcional, según necesidad)
- ✓ Objetivo: Resolver conflictos internos, alinear esfuerzos en busca del cumplimiento de objetivos de sector, como así también receptar sugerencias de mejora.
- ✓ Frecuencia: Al menos una vez por mes.

- ✓ Duración: Según necesidad.
- ✓ Lugar de Reunión: Sala de Capacitaciones.
- ✓ Registro: El responsable del sector deberá llevar un registro de todos los temas trabajados en cada reunión, no siendo obligatorio el envío a los demás participantes, pero sí la disponibilidad para repasar los temas trabajados en la próxima reunión.

d. Reuniones Diarias.

- ✓ Responsable: Responsable de Cada Sector.
- ✓ Participantes: Colaboradores del sector
- ✓ Frecuencia: Todos los días al inicio de cada jornada.
- ✓ Duración: De 5 a 15 minutos máximo.
- ✓ Objetivo: Puesta en común de información y distribución de tareas operativas correspondientes al día.
- ✓ Registro: No requiere. Se entregan Ordenes de Producción.

3. Newsletters

✓ Contenido: Información general, día de pago de salarios, aumentos salariales, vacaciones, licencias, días no laborales, entrega de ropa de trabajo, entrega de recibos de sueldo, beneficios, reconocimientos, días festivos, noticias de la organización, noticias del contexto, cumpleaños.

✓ Frecuencia: Se actualiza a demanda de acuerdo con el surgimiento de la información.

✓ Responsable: Responsable de Recursos Humanos.

✓ Emisores de Información: Cualquier colaborador que posea información relevante para el resto de la organización.

✓ Canales:

- Lista de Difusión en WhatsApp desde el numero de Recursos Humanos al numero particular de los colaboradores.
- Televisor en comedor
- Lista de distribución a través del email corporativo.

✓ Objetivo: Generar sentimiento de pertenencia a la organización, permitir que los colaboradores cuenten con información sencilla de manera rápida, generar una comunidad dentro de la organización que favorezca el clima laboral y la cultura de la organización.

4. Cartelería.

✓ Contenido: Información relacionada a la cultura de la organización: misión, visión, valores, competencias organizacionales, políticas de calidad, recursos humanos e higiene y seguridad, reglas de convivencia, organigrama, rol de emergencia. Además de señalización de espacios comunes, uso de EPP, teléfonos útiles, entre otros.

✓ Frecuencia: Se actualiza a demanda de acuerdo con el surgimiento de la información.

✓ Responsable: Responsable de Recursos Humanos.

✓ Emisores de Información: Higienista, Responsable de Recursos Humanos, Gerencia, Responsable SGC.

Anexo 6. Detalles de Formación Líder-Coach

Nombre: Formación Líder-Coach

Dictado por: Escuela de Negocios Mundos E

Certificado Oficial de Líder Coach, otorgado por Universidad Nacional de Córdoba (FCEFYN), en conjunto con la Escuela de Negocios Mundos E.

Objetivos del Programa:

- Comprender e internalizar una dimensión integral del Liderazgo, empezando por uno mismo.
- Desarrollar habilidades de Coaching para gestionar equipos de trabajo.
- Incorporar una manera de gestionar que promueva el aprendizaje, el compromiso y la colaboración de equipos de trabajo.
- Desarrollar habilidades de Coaching y Liderazgo Consciente para ser aplicados en la gestión y desarrollo de personas, promoviendo la evolución cultural de entornos organizacionales.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo e influencia en los ámbitos de interacción de cada participante.
- Adquirir capacidades para inspirar a otros a través de los principios y prácticas de Coaching.
- Potenciar un liderazgo anclado en valores de responsabilidad, integridad y humildad.
- Fortalecer habilidades interpersonales que permitan mayor interacción y diálogo entre los miembros de la Organización.
- Aprender distinciones que permitan a los participantes desarrollar estrategias para transformar el potencial individual en el desempeño colectivo.

Encuentros:

01. Introducción
02. Liderándome para liderar
03. Team Coaching I
04. Liderazgo Consciente
05. Coaching en Acción I
06. Tipos de liderazgo desde la perspectiva del Eneagrama

07. Coaching en Acción II
08. Eneagrama II
09. Programación Neurolingüística para el Liderazgo
10. Distinciones del Coaching Ontológico para el Líder Coach
11. Team Coaching II
12. Visión y Sentido en el Liderazgo Coach
13. Cierre

Valor de la formación actualizado a 2021: \$47760 por participante, a abonarse en 3 cuotas. Con un beneficio del 30% sobre el total de los participantes inscriptos.

Inicio de cursado: 23 de marzo de 2021.

Tipo de formación: Abierta.

Se entrega material teórico en PDF.

Se recomienda que todos los participantes de la organización tomen las clases de manera conjunta, favoreciendo la participación en las actividades durante los dictados.

La evaluación se realiza a través del desarrollo de un proyecto a lo largo del curso de la formación, que se debe aplicar en tiempo real sobre la organización.