

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

Comunicación interna y formación de líderes coach: MAN-SER

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Erika Denise Streluk

DNI: 41.323.421

Legajo RHU02582

2021

Córdoba, Argentina

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, en especial a mi mamá por ser un pilar en mi vida, quien me motiva a seguir, a dar lo mejor y a luchar por mis sueños.

A mi abuela, Martha, por confiar en mí, brindarme su cariño y palabras de aliento.

A mis amigas Eugenia y Candelaria por estar siempre presentes y apoyándome en cada paso que doy.

A mis compañeros de trabajo, en especial a Mariana y Juan quienes todos los días dedican una parte de su tiempo a enseñarme, para poder progresar y formarme como profesional; y a mi compañera Verónica quien constantemente me brinda sus conocimientos y experiencias los cuales me ayudaron en la elaboración del presente trabajo.

Resumen

En el presente trabajo final de grado, se abordó el caso de la empresa cordobesa MAN-SER S.R.L. Ésta metalúrgica con veintiséis años de trayectoria, especializada en la producción de extractores de virutas, presentaba problemas de comunicación interna entre puestos jerárquicos y mandos medios. Además, demostraba falta de delegación por parte de los superiores, obteniendo como consecuencia sobrecarga de tareas y responsabilidades.

Para dar una solución a estos problemas se elaboró un plan de comunicación interna que integra el uso de las TICs para agilizar el intercambio de información necesaria para la toma de decisiones; un análisis de puesto para la posterior actualización de perfiles tomando en consideración las actividades, capacidades y competencias requeridas para cada puesto y finalmente una capacitación para formar líderes coach capaces de motivar, encomendar responsabilidades y gestionar equipos. Con estas propuestas se consiguió agilizar la toma de decisiones, mejorar la distribución de las tareas y una fuerza laboral más comprometida y motivada que mejora el clima laboral incrementando la productividad un 5%.

Palabras claves:

Comunicación interna, perfiles de puestos y líderes coach

Abstract

In this final degree project, the case of the Cordovan's company MAN-SER S.R.L was addressed. This metallurgical company with twenty-six years of experience specialist in the production of chip extractors, was experiencing internal communication problems between hierarchical positions and middle managers. In addition, it demonstrated a lack of delegation from superiors, resulting in an overload of tasks and responsibilities.

To provide a solution to these problematic areas, an internal communication plan was formulated, which integrates the use of ICTs to speed up the exchange of information necessary for decision-making; a job analysis for the subsequent updating of profiles taking into account the activities, capacities and competencies required for each position and finally training for coach leaders in order them to be capable of motivating others, entrusting responsibilities and managing teams. With these proposals, it was possible to streamline decision-making, improve the distribution of tasks and a more committed and motivated workforce that improves the work environment by increasing productivity by 5%.

Keywords:

Internal communication, job profiles and coach leaders

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	4
Análisis macro entorno: PESTEL	6
Análisis micro entorno: Las cinco fuerzas de Porter	10
Análisis FODA	11
Marco Teórico	14
Comunicación interna	14
Tecnología de la Información y Comunicación.....	14
Análisis de Puesto.....	15
Perfil de Puesto	15
Líder Coach.....	16
Diagnóstico.....	17
Conclusión diagnóstica.....	18
Plan de implementación	19
Objetivo General	19
Objetivo Específicos	19
Alcance	19
Acciones	20
Implementar herramientas de comunicación interna.....	20
Realizar Análisis y Perfiles de Puestos.....	22
Capacitar a puestos jerárquicos y mandos medios en programas de liderazgo coach	23
Marco de tiempo para la implementación	24
Evaluación del impacto de la implementación	25
Conclusión.....	27
Recomendaciones	28
Bibliografía	29
Anexos	
Anexo 1: Modelo de Intranet	
Anexo 2: Modelo de Descripción de Puesto	

Introducción

En el presente trabajo final de grado se aborda el caso de la empresa MAN-SER S.R.L bajo la línea temática “Propuesta de plan de comunicación interna y formación de líderes coach”, realizando un análisis exhaustivo de las mismas dentro de la organización y cómo afecta sus niveles productivos.

MAN-SER S.R.L es una empresa de productos y servicios industriales del sector metalúrgico, especializada en la producción de extractores de virutas.

Sus inicios se remontan a los años noventa cuando el señor Luis Mansilla instala su propia planta, quien empleando a un familiar realizaban trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas para una importante empresa cordobesa. Con el transcurrir de los años y a medida que el capital empresarial aumentaba, se realizaron inversiones en maquinarias para automatizar el proceso productivo. Estas importantes adquisiciones les brindó la posibilidad de convertirse en la principal proveedora de importantes empresas industriales, entre las más destacadas Volkswagen y AIT S.A.

En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L).

Entre otro de sus logros, en 2012 lograron certificar en normas ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad) basando todas sus decisiones en procesos integrados por las distintas áreas, generando un alto compromiso con el cliente.

En la actualidad, la empresa posee una única sede Central ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba, Argentina.

Su gestión está dirigida por sus dos principales socios Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, la esposa y su tercer hijo también forman parte de la sociedad, participando en las juntas familiares y en la toma de decisiones que refieren a nuevas unidades de negocio y decisiones a largo plazo.

A Nivel productivo, MAN-SER, apunta a un mercado nacional. Entre las principales provincias, donde se encuentra su clientela, se puede mencionar Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. La empresa cuenta con su propio canal de distribución lo que brinda mayor seguridad al cliente.

Cuenta con una dotación de treinta colaboradores, distribuidos en siete áreas. Cada una de ellas, tiene con un procedimiento particular para la toma de decisiones,

debido a que implican un gran manejo de información. Cada situación, debe pasar por la alta gerencia quien toma la última decisión, repercutiendo en demoras al resto de los procesos; ya que los superiores se encuentran sobrecargados de tareas y responsabilidades que exceden de sus descripciones de puestos.

Este volumen de trabajo de puestos jerárquicos se debe a la falta de delegación a mandos medios, que disminuye la capacidad de respuesta a decisiones rutinarias afectando los procesos operativos y administrativos.

A fin de mejorar la celeridad en los procesos de tomas de decisiones y mayor eficiencia de los puestos de trabajos, los líderes deben ser capaces de delegar ciertas decisiones a los mandos medios, mejorando la comunicación interna y sobre todo acompañando este proceso.

Lo anteriormente mencionado, descansa en antecedentes científicos de gran aporte para el estudio de este caso:

Silva Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L., Sanjurjo, N. (2016) realizaron una investigación exploratoria-descriptiva- comparativa, titulada “Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata”, mencionan que, en el complejo siglo XXI las organizaciones se encuentran en tiempos donde la incertidumbre abunda, por lo que es necesario crear equipos multiprofesionales bajo la figura de un líder que motive al logro de las metas compartidas.

Siguiendo a De Vega, López, & Silva Peralta, 2012 (citado en Silvia Peralta et al., 2016), afirman que [El líder transformacional]:

Estos líderes llevan al grupo a empoderarse y tomar mayores responsabilidades para lograr la visión común, facilitan la creatividad y el crecimiento de cada uno de los integrantes del equipo, ayudando a que cada integrante pueda aportar su máximo potencial. (...) De aquí la importancia de consolidar dichas habilidades transformacionales desde las organizaciones asociativas, generando equipos de voluntarios en los que sus coordinadores potencien sus habilidades transformacionales y las transfieran a sus voluntarios con la finalidad de que éstos últimos puedan a su vez, transferirlas a los contextos en que intervienen. (pág. 149)

Por otra parte, el autor González Pérez, Federico (2012), en su artículo de investigación, bajo la perspectiva metodológica, denominada Comunicación Organizacional: Propuesta de intervención y experiencias en entornos jujeños, menciona que al momento de elaborar una propuesta de plan de comunicación juega un papel fundamental los objetivos que persigue la empresa, su estructura, las relaciones y vínculos dentro de ella, como así también la cultura, la historia y el tipo de liderazgo que se ejerza.

Así mismo, conforme con lo expresado por Quaranta, Nicolás (2019) en el marco de la Universidad Adventista del Plata, Entre Ríos Argentina, escribió un artículo de proyecto académico, empírico, denominado “La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo” concluye que:

La comunicación efectiva (compuesta por los factores lingüísticos y paralingüísticos, la escucha empática y la cooperación) es un factor crítico para el éxito y por lo tanto, la aplicación de la información teórica contribuirá en gran medida al funcionamiento eficiente de los grupos y la tan buscada sinergia positiva. (pág. 21)

La comunicación dentro de las empresas, se vuelve un factor fundamental para su subsistencia, es una herramienta estratégica que la alta dirección debe saber utilizar para el cumplimiento de sus objetivos; pero para ello es necesario que el diálogo sea fluido y lo más transparente posible, evitar aquellas situaciones que lo obstaculiza y darse de manera multidireccional.

Para lograr una política comunicacional efectiva, es necesario trabajar en la formación de un líder capaz de crear un ambiente propicio donde la información atraviese todos los niveles de una empresa. De esta forma, le será más fácil a la dirección delegar ciertas decisiones a los mandos medios, que no son de carácter crítico y que requiera su exclusiva atención, brindando cierto nivel de empoderamiento en las funciones. Con esto se busca, liberar responsabilidades de los altos mandos que se encuentran sobrecargados de tareas y no les permite centrar su atención a cuestiones más complejas.

Así los niveles más bajos dentro de la empresa podrán reportar a su superior inmediato, sin necesidad de esperar a que la respuesta pase por todos los niveles hasta llegar al gerente quien tiene la última decisión.

Análisis de la situación

MAN-SER SRL es una empresa metalúrgica de tipo familiar, categorizada como Pequeña y Mediana Empresa (PYME), inscrita bajo la denominación de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), que se encuentra en etapa de crecimiento. Además, está certificada por las Normas ISO 9001 (2018), por lo que todos sus procesos de trabajos se rigen bajo estrictos estándares de calidad.

La empresa, traza su camino de acción en pos del cumplimiento de su visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER SRL, s.f.a, <https://n9.cl/ej3vh>,2021)

Por otro lado, la razón de ser de la empresa, se sustenta en su Misión:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER SRL, s.f.a, <https://n9.cl/ej3vh>, 2021)

Entre los principales valores que se alientan, se encuentran la confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo, y alta responsabilidad de todos los que forman parte de la organización.

La empresa, se especializa en la fabricación y comercialización de extractores de virutas; pero así mismo cuenta con una cartera de productos y servicios más amplia, entre los que se pueden nombrar: Protectores telescópicos de bancada y tornos de producción, Lavadoras industriales, Cintas transportadoras y Compensadores para transformadores eléctricos. En cuantos servicios: Retrofitting de máquinas lavadoras, Reparación y mantenimiento industrial, Corte, plegado y punzado de chapa, Mecanizado y Soldaduras especiales. Como valor añadido, cada uno de ellos, son realizados de manera personalizada; manteniendo la relación precio-calidad lo que la hace competitiva en el mercado.

En cuanto a su estructura interna, según información extraída de Canvas (2021), MAN-SER se encuentra dirigida por la esposa del fundador y sus 3 hijos, quienes sólo dos de ellos están al frente de la firma. Cuentan con una dotación de 30

colaboradores, de los cuales el 90% es personal masculino, con una edad promedio de cincuenta años; los mismos se encuentran distribuidos en tres niveles jerárquicos:

1. Gerente, encargado de producción y responsable de calidad;
2. Administrativos y Diseñador
3. Operarios

Las siete áreas que componen la empresa son: Ventas, Compras, RRHH, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad; cada una de ellas interconectadas mediante procesos de trabajo. Además cuentan con asesoría externa para ciertas actividades como: higiene y seguridad, soporte técnico y jurídico-contable.

La gerencia de la empresa se encuentra a cargo de Julián Mansilla (hijo del fundador), quien se ocupa de las relaciones con los clientes, las inversiones y planificación estratégica referida a calidad, unidades de negocio, ventas, capital humano, etc. Todas las decisiones que se toman dentro de la empresa deben pasar por él.

La otra socia de la firma, Melina Mansilla, se desempeña en el área Administrativa de Recursos Humanos, encargándose del ingreso e inducción de los nuevos colaboradores, capacitaciones y comunicación interna. La selección de personal se realiza por medio de una consultora, al igual que la liquidación de sueldos. Para aquellos puestos que no revisten mayores complicaciones, la selección lo realiza ella misma, por citar un ejemplo, los operarios.

MAN-SER, se encuentra certificada por las normas ISO 9001: Sistema de Gestión de Calidad, por lo que trabaja con altos estándares de calidad. Cada área que compone la organización, cuentan con procedimientos específicos que deben cumplir, para asegurar la coordinación de las actividades en busca de la mejora continua.

Debido a que estos procedimientos suponen de un gran manejo de información, todas las decisiones deben pasar por la alta gerencia; provocando sobrecarga de tareas por falta de delegación; una de las principales consecuencias es la demora en la entrega del producto final al cliente.

El liderazgo que ejerce Julián Mansilla, es de tipo formal que se sustenta de manera generacional, cuya responsabilidad es que se establezcan los planes fijados, se implementen y mantengan los procesos y procedimientos dentro de la empresa. El tipo de comunicación que mantiene es descendente, ya que imparte las órdenes de lo que se debe y no se debe hacer y es quien tiene la última decisión.

Para poder comprender el ambiente en que se desenvuelve la empresa y la problemática a tratar, resulta pertinente realizar un análisis del macro y micro entorno de la organización; y presentar un plan de acción que se adecue a su contexto. Para ello se realizará un análisis PESTEL, que ayudará a identificar las distintas aristas que afectan de manera directa o indirectamente a la empresa. Y por otro lado, se presentará un análisis de micro entorno de la empresa, lo que permitirá identificar cinco puntos claves que la impactan, esta se realizará por medio del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Análisis macro entorno: PESTEL

Factores Políticos

Resumiendo la situación de Argentina, presenta los siguientes datos:

- Inflación del 46% (Infobae, s.f.a, <https://acortar.link/UQwiM>, 2021)
- Nivel de Pobreza: 42% (Infobae, s.f.a, <https://acortar.link/WIGUc>, 2020)
- Tasa de Desempleo: 11% (INDEC, s.f.a, <https://acortar.link/kMFDs>, 2020)
- El Dólar cotiza unos \$150 (Dolar Hoy, s.f.a, <https://acortar.link/91ZeO>, 2021)
- “Argentina debe pagar al FMI 3,500 millones de dólares este año, **otros 18,000 millones de dólares en 2022** y 19,000 millones en 2023” (El Economista, s.f.a, <https://n9.cl/0unme>, 2021)

Todos los factores mencionados anteriormente, afectan en el actuar diario de la empresa, la suba del dólar les limita las compras de materia prima, ya que las chapas se cotizan en dólares, como así también la inversión en nuevas tecnologías o compra de repuestos. Por otro lado, la deuda externa que conserva la Argentina, sumada a la devaluación de la moneda nacional, provoca una gran inflación, reduciendo el poder de compra, que se ve reflejado en los índices de pobreza del país.

Factores Económicos

Como se explica en la nota extraída de La Voz (2020), una de las principales consecuencia de la escasez del dólar en Argentina fue que se limitaran las importaciones, afectando a industrias del sector metalúrgico como MAN-SER y otras tantas como agrícolas, autopartistas, comercios, etc. Lo que anteriormente tardaba 15 días en ingresar un producto, ahora tarda entre 30, 60 y hasta 80 días, debido a la autorización previa que se requiere para la entrada al país.

Un informe realizado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), comenta que este sector de la actividad ha sufrido en el año 2020 una caída de la producción de un 2,1% interanual, siendo en Córdoba una caída del 7, 8% interanual, esto por la situación económica por la que atraviesa el país, sumado al impacto del COVID-19.

Según el diario El País (2021), Argentina está atravesando una de sus peores crisis económica con una inflación del 4,8% en el mes de Marzo 2021, está se convirtió en la más alta luego del 2019. Este índice, obtenido por el INDEC, ubica a la Argentina como el segundo país con inflación más alta en América Latina. Esto, como consecuencia de la deuda externa contraída por gobiernos anteriores y la falta de acceso a créditos, en el año 2020 se ha emitido gran cantidad de moneda local, provocando su devaluación y elevando la inflación.

Factores Sociales

Hacia finales del año 2019 se detectó en el continente Asiático, China el primer caso de COVID 19. La anomalía de este virus conocido como SARS-COV 2, que afecta al sistema respiratorio, se propagó rápidamente provocando millones de muertes en todo el mundo.

En Argentina, tras el primer caso de Covid-19 en Marzo 2020, comienzan a tomarse las primeras prevenciones. A medida que los contagios aumentan, el Gobierno de la Nación Argentina, estableció mediante cadena nacional confinamiento total, así lo resume BBC News (2020):

Deberán someterse al aislamiento social preventivo y obligatorio", declaró el mandatario. "Eso quiere decir que, a partir de ese momento, nadie puede moverse de su residencia. Todos tienen que quedarse en sus casas". (...) Añadió que "**vamos a ser absolutamente inflexibles**" y que la persona que no pueda explicar la razón de estar en la calle se verá sometida a las sanciones que el código penal prevé, advirtió.

MAN-SER, al igual que otras tantas empresas, debieron acatar la decisión y cerrar sus puertas, sometiéndose a cuarentena total, siguiendo con sus obligaciones de pagar sueldos a todos sus colaboradores, pago de impuestos, etc. Esta situación provocó la quiebra de varias empresas y pequeños comerciantes.

Actualmente, la situación epidemiológica en Argentina es nuevamente grave ya que se encuentra cursando su segunda ola. Como menciona Infobae (2021), al 24/04/2021 la cifra de contagios se eleva a los 27.884, con un total de 557 muertes. Se analizan nuevas restricciones, pero los pequeños comerciantes le temen ya que la situación económica del país no soportaría otra cuarentena total, ya que como menciona BBC New (2021), la anterior provocó una contracción económica del 10%.

Factores Tecnológicos

La innovación y las nuevas tecnologías se volvieron imprescindibles en el siglo XXI, para todo tipo de fábricas e industrias. Así, El Mundo Financiero.com (2018), realiza una publicación sobre los avances tecnológicos que impulsan a la industria metalúrgica, comentando que los principales beneficios de invertir en máquinas inteligentes son un ahorro significativo de energía hasta un 75% del consumo y el tiempo de producción hasta un 50% menos de lo normal. Además asegura un prolijo acabado profesional, el cumplimiento de todos los requisitos y procesos de seguridad establecidos por ley y cuidado del medioambiente.

Por otro lado, El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), establecieron un acuerdo para alentar la implementación de nuevas tecnologías en las industrias metalúrgicas. El convenio firmado entre estas dos instituciones tiene como principal objetivo:

(...) formalizar el trabajo e impulsar actividades, capacitaciones, transferencia de tecnología e intercambiar información. Entre sus objetivos busca dinamizar el mercado interno, generar mejores condiciones de competitividad, fortalecer la capacidad y productividad de las pymes como generadoras de empleo genuino, solucionar problemas y necesidades industriales y dar impulso a la producción local potenciando las cadenas de valor regionales. (INTI, s.f.a, <https://n9.cl/axwm2>, 2019)

Factores Ecológicos

Argentina es uno de los tantos países que se han unido al compromiso de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), estas como la define la Organización de las Naciones Unidas (2020), son metas ambiciosas que fueron creadas

en el año 2015 con la intención de alcanzarlas en quince años. Con el compromiso de todos los Estados miembros de las Naciones Unidas se pactaron 17 objetivos que van desde lo social, económico, ecológico e infraestructuras.

Sin embargo, La ONU el pasado 9 de diciembre publica que los compromisos asumidos por los países siguen siendo escasos. Es por ello que, según la información extraída de Perfil (2020) el gobierno de la Nación Argentina, con miras a la agenda 2030:

(...) presentó una meta que limitará sus emisiones de gases de efecto invernadero a un nivel de casi 26% inferior a la NDC [Contribución Determinada a Nivel Nacional] anterior.

En segundo lugar, aseguró que el país se compromete a presentar una estrategia a largo plazo (LTS), con el objetivo de alcanzar un desarrollo de carbono neutro para 2050 (...). (Perfil, s.f.a, <https://n9.cl/elperfilambiente>, 2020)

Por su parte, MAN-SER deberá ajustarse a la Ley 25.612 de Residuos Industriales donde se establecen los requisitos mínimos que se tendrán que tener en cuenta para el tratamiento, transporte y disposición final de los residuos de origen industrial, generando la obligación de presentar una declaración jurada que especifique las características de los mismos y los procesos que los generan.

Aquellos que incumplan los articulados de dicha ley serán sancionados, dependiendo de la gravedad del asunto, esto puede ser: apercibimiento, clausura, suspensión de las actividades, cancelación de las habilitaciones e inscripciones o una multa de 50 sueldos mínimos de la categoría básica.

Factores Legislativos

Según la nota extraída de FEDECOM (2020), La Ley Pyme 27.264, es una legislación que ha sido reglamentada por el Congreso de la Nación Argentina, que busca impulsar la producción para pequeñas y medianas empresa en pos de una recuperación económica y alentar la producción nacional. Se establece para aquellas empresas que estén correctamente inscriptas, la eximición del pago obligatorio del impuesto a las Ganancias Mínima y Presunta, computándoseles los montos de créditos y débitos de cuentas bancarias (el impuesto al cheque). Además no tendrán necesidad de pagar sobretasa para retiros de efectivos por caja.

Otra de las medidas, según publica *Ámbito* (2020), es la liberación a los empleadores del pago de contribuciones sobre el incremento salarial establecido en el decreto 14/2020.

Análisis micro entorno: Las cinco fuerzas de Porter

1. *Poder de negociación con los clientes:* MAN-SER cuenta con cinco grandes clientes como AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak y Scania y otros clientes particulares o PYMES.

La empresa demuestra su compromiso con cada uno de sus clientes brindándoles productos y servicios personalizado como un servicio de post venta: atención a reclamos, soporte técnico, un canal propio de distribución que asegura una entrega a tiempo y en condiciones, instalación y capacitaciones para el adecuado uso y mantenimiento de las máquinas.

Cada uno de sus productos, poseen precios competitivos, que permiten el retorno de la inversión realizadas por el cliente, pero siempre asegurando la calidad de sus trabajos.

2. *Poder de negociación de los proveedores:* MAN-SER al estar certificadas por normas ISO 9001, debe asegurarse que los proveedores de materia prima trabajen comprometidamente con criterios y gestión de calidad; es por ello que el personal administrativo, una vez que elabora una orden de compra, envía una solicitud de cotización con forma de pagos y plazos de entregas que permitirán seleccionar entre la propuesta de mejor conveniencia. Así mismo, hay proveedores con los que se trabajan habitualmente porque aseguran calidad en sus insumos y compromiso en los plazos de entrega, como son Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio). Según la información extraída del Canvas (2021):

En el caso de productos con serios problemas de calidad, se procede a la emisión de una *No Conformidad*, tal cual se establece en el procedimiento general. Dicho documento es enviado al proveedor con la finalidad de que se establezcan las acciones correctivas pertinentes. Todas las observaciones concernientes a los pedidos, tales como diferencias de cantidades, entregas tardías, productos defectuosos y demás, son registradas en el módulo de compras del sistema de información de la empresa. De esta manera, es posible obtener un informe de todas las compras con observaciones de

algún tipo. Esta información será contemplada al momento de realizar la evaluación de proveedores.

3. *Amenaza de nuevos competidores*: MAN-SER si bien es una empresa en etapa de crecimiento cuenta con una certificación en normas ISO 9001, lo que la vuelve competitiva frente a la aparición de nuevos competidores, asegurando a sus clientes la calidad en sus productos.

4. *Amenaza de los productos sustitutivos*: No posee

5. *Rivalidad entre competidores*: Entre los principales que MAN-SER debe enfrentarse, se encuentran: Transfil SRL, especializada en extractores de virutas y cintas de transporte, Eisaire SRL productora de máquinas lavadoras, Emprement SRL dedicada al corte por plasma y además, se encuentran varios talleres dedicados al plegado y punzado. [En cuanto a protectores de bancada, MAN-SER no posee competencia, ya que es la única empresa que los provee.

Para hacer frente a las amenazas de estos competidores, MAN-SER ofrece precios competitivos, conservando la calidad de sus productos.

Finalmente, se presenta el análisis FODA que permite analizar la situación en la que se encuentra la empresa identificando sus fortalezas y debilidades, en el entorno interno de la organización y analizando las oportunidades y amenazas en el entorno externo. Este análisis, permitirá percibir aquellos aspectos que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar una estrategia organizacional, buscando soluciones a los aspectos negativos y fortaleciendo los positivos.

Tabla 1.

Análisis FODA

Entorno Interno	
Fortalezas	Debilidades
Certifica Normas ISO 9001 Precios Competitivos Los trabajadores ayudan con el orden y limpieza de la planta Distribución directa a los clientes Se ofrece try-out (prueba técnica) No existen conflictos entre miembros del nivel estratégico Utilizan el CICLO DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar)	Sobrecarga de tareas y responsabilidades en la alta gerencia Falta de delegación Demoras en las entregas de los productos terminados Falta de comunicación Cuellos de botella por subutilización de la capacidad productiva No se realizan exportaciones Capacitaciones ineficientes Falta de espacio en la planta, debido a que un sector es alquilado como depósito de maquinaria para otras empresas Accidentes laborales, por falta de espacio Ausencia de un responsable de pañol No posee acciones de marketing: Página Web en mantenimiento
Entorno Externo	
Oportunidades	Amenazas
Único proveedor que ofrecer protectores de banca Servicio de Post venta: control e instalación de las maquinarias Cuentan con una política de inversión Se ofrecen a los clientes capacitaciones sobre manejo y mantenimiento de las maquinas Se elaboran productos personalizados: según indicaciones de los clientes Certificación en Normas ISO 9001	Retraso de los clientes en las entregas de planos u otras especificaciones Clientes exportan productos MAN-SER a países de Latinoamérica No posee filiales: No hay intenciones de expansión Las demandas recaen en periodo festival

Fuente elaboración propia (2021)

En función del análisis FODA, presentado anteriormente, se puede observar que MAN-SER muestra un fuerte compromiso hacia los clientes, ofreciendo una amplia cartelera de productos y servicios, con la posibilidad de acceder a trabajos personalizados, manteniendo la calidad a precios accesibles; lo que la hace competitiva en el mercado. Esto, sumado a la innovación en tecnologías y a la capacitación permanente de sus colaboradores, es lo que la hace distintiva y le ha abierto la posibilidad de ser proveedora de grandes empresas.

Por otro lado, internamente se observa cierta desorganización en los puestos de mayor jerarquía, sobrecargados de tareas y responsabilidades, que van más allá de lo que se encuentra plasmado en sus descripciones de puestos.

Una de las principales causas de la saturación en los superiores, se debe a una falta de delegación hacia los mandos medios. Como principales obstáculos, se pueden mencionar:

- Falta de comunicación: la gerencia afirma que para la toma de decisiones se requiere un exhaustivo manejo de la información, sin embargo los mismos se ven reacios a compartirla.
- Capacitaciones ineficientes: provocando inseguridad tanto del personal como de la gerencia al momento de delegar funciones.
- Falta de desarrollo de *habilidades blandas*: sobre todos aquellas vinculadas a la comunicación y a la escucha activa.

La empresa al gestionar por procesos, hace que la orden de trabajo de un área dependa de la otra, estando todas conectadas; por lo que si una se demora afecta a todas las demás. Como consecuencia de esto, los puestos jerárquicos, al no compartir información vital para la toma de decisiones, se generan cuellos de botella, afectando los niveles de productividad y demoras en la entrega del producto. Es por esto, que se hace imprescindible la presencia de políticas comunicacionales que atraviese toda la estructura organizacional, que sea multidireccional es decir, que sea tanto ascendente como descendente y horizontal (dentro de un mismo nivel), contribuyendo así a generar un clima de confianza y a optimizar el desempeño de los colaboradores.

Pero para que esto se logre, primero es necesario un líder, que sea capaz motivar a su equipo, brindar acompañamiento y la posibilidad de potenciar las habilidades mediante la participación en la toma de decisiones y capacitaciones.

Marco Teórico

A continuación se detallan conceptos relevantes, para la comprensión del caso: Comunicación interna, Tecnología de la información y comunicación (TIC's), Análisis de Puestos, Perfil de Puestos y Líder Coach.

Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta estratégica preponderante para el éxito y consecución de los objetivos de una empresa; pero para que esto ocurra como menciona Villafañe (2016), la comunicación debe trascender los distintos niveles de una empresa, para lo cual propone una estructura multidireccional es decir, que se imparta desde los altos mandos hacia los niveles más bajos y viceversa, que sea interdepartamental y que implique distintas áreas y niveles organizacionales.

Al darse una red de comunicación que se articula entre todos los miembros de una empresa, permitirá estar a un paso más de la mejora continua; en palabras de Echeverría (2005) “ (...) las competencias comunicativas de una empresa determinan, en un alto grado, su éxito o fracaso” (pág. 250).

Tecnología de la Información y Comunicación

Tal como mencionan Higuera, Ávila y Cruz (2010), la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) son una variedad de recursos, aplicaciones, servicios y herramientas tecnológicas que se utilizan para la transmisión y comunicación de información de forma instantánea.

Pradas, (1999); Águila et al., (2001), (citado en Perez, Sánchez, Carnicer y Vela Jiménez, 2006), mencionan los principales beneficios de la aplicación de las TICS en Pequeñas y Medianas Empresas: mayor eficiencia al mejorar la comunicación interna, automatizar procesos rutinarios y mejora las alianzas entre empresas.

Además, las TICs mejoran la relación con los proveedores, permiten un mayor acercamiento con los clientes tanto internos como externos. Es por todo esto, que “(...) las TIC en las empresas, hacen un movimiento estratégico para el crecimiento, maduración y transformación de estas, por otro lado también se está haciendo parte de un factor crítico para el éxito y supervivencia de la empresa.” (Higuera, Ávila y Cruz 2010, pág. 15)

Análisis de Puesto

Tal como menciona Mondy (2010), el análisis de puestos es un proceso que nos permite relevar información sobre las tareas, responsabilidades, competencias y conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo. Esta recopilación resulta relevante para la futura elaboración de los perfiles de puestos con sus respectivas descripciones y especificaciones.

Los métodos más comunes para el análisis de puestos, según Mondy (2010), son entrevistas, observación, cuestionarios, registros del empleado o bien con una combinación de ellas.

Perfil de Puesto

- Descripción de Puesto:

Mondy (2010) define la descripciones de puesto como:

(...) un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. (...) Deben incluir enunciados concisos de los que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes (pág. 98)

Este documento, permite identificar las principales actividades y responsabilidades de un puesto de trabajo, evitando sobrecargas y sobre posición de tareas; como así también establecer objetivos, estándares y evaluaciones de desempeño. Mondy (2010), menciona su contenido:

- Identificación del puesto de trabajo: compuesta por el nombre y departamento al que pertenece.
- Fecha del análisis
- Resumen del puesto: Síntesis general del contenido del cargo.
- Tareas a realizarse: explicación específica de las tareas.

- Especificaciones de Puestos:

Las especificaciones de puestos son “(...) documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular.” (Mondy, 2010, pág. 100)

Este documento, detalla los conocimientos, habilidades, experiencia requerida o ideales, nivel educativo y otros requisitos para poder desempeñarse eficientemente en un puesto.

Líder Coach

Coach en su traducción al español significa entrenador; en concordancia con Wolk (2007), más que un entrenador, es un socio que promueve el aprendizaje que nos invita a replantearnos la manera de ser y hacer las cosas.

Lider: “‘Persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad’ y ‘persona, equipo o empresa situados a la cabeza en una clasificación’” (RAE, s.f.a, <https://www.rae.es>).

“El líder-coach no solo expande sus habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo del equipo” (Wolk, 2007, pág. 25).

Es muy importante reconocer que “el ‘mando y el control’ le establece un ‘techo’ al desempeño y, por lo tanto, lo congela” (Echeverría R. , 2006, pág. 52) frenando la posibilidad de mejorar, innovar y aprender. Se requiere de una persona, un líder, que sea capaz de contagiar entusiasmo, pasión y confianza para lograr resultados superadores. A un líder como este, menciona Echeverría R (2006):

Le corresponderá especificar desafíos y objetivos generales a ser alcanzados, en un diálogo permanente con quienes disponen de las competencias para la generación de posibilidades y oportunidades de negocio. Para ello, deberá conceder espacios significativos de autonomía responsable a sus empleados, permitiéndoles explorar y experimentar (pág. 54)

Si se quiere reducir los márgenes de error dentro de una empresa, resulta indispensable contar con un plan de comunicación interna que permita compartir información necesaria para la labor diaria, agilizando la toma de decisiones, brindando confianza, seguridad y sentimiento de pertenencia en los trabajadores. Del mismo modo, es relevante que las empresas comprendan la importancia del análisis de puesto para la correcta elaboración de los perfiles que permitirá seleccionar al personal idóneo, con las competencias y conocimientos necesarios para desenvolverse diariamente. Pero para que estos puntos se articulen y funcionen correctamente se necesita una persona, un líder, que sea capaz de escuchar, gestionar y motivar a un equipo de trabajo, brindar confianza y a encomendar tareas y responsabilidades.

Diagnóstico

MAN-SER SRL evidencia tener una sobrecarga de tareas y responsabilidades de los altos mandos, ya que los mismos se encuentran reacios a delegar funciones. Como consecuencia de lo anteriormente nombrado, se producen cuellos de botellas tanto en el proceso de toma de decisiones, como en el productivo; repercutiendo en la capacidad productiva y demoras en la entrega del producto final al cliente. Además, se desaprovechan la oportunidad capacitar al personal en nuevas tareas que ayuden a descomprimir otros puestos de trabajos.

Por otra parte, se detecta una comunicación interna deficiente entre puestos jerárquicos y mandos medios. Gran parte de la información y decisiones son manejadas sólo por los superiores; lo que obliga a recurrir a la gerencia para resolver problemas rutinarios, disminuyendo la capacidad de respuesta inmediata. Muchos puestos de trabajos, entre ellos el área productiva, permanecen ociosos hasta obtener una solución que les permita continuar con su trabajo.

Un plan de comunicación interna le permitirá, a MAN-SER SRL, el desarrollo de sus metas organizacionales en pos de la mejora continua, beneficiándola en:

Mejora de la productividad: al contar con canales de comunicación que se articulen entre las distintas áreas, se reducirá los tiempos muertos ocasionados por la espera de respuestas y órdenes gerenciales; se cumplirá en tiempo y forma la entrega del producto terminado; mejorará la calidad; se reducirán los errores y por ende los costos relacionados, etc.

Mejora el clima laboral: se reducirá el nivel de incertidumbre, los colaboradores se sentirán parte de la empresa y se creará un sentimiento de pertenencia y mayor involucramiento.

Reducción del margen de error: mejorará la toma de decisiones ya que se cuenta con mayor información, en caso de no contar con dichos datos se agiliza su búsqueda.

Por otra parte, la importancia de trabajar en la formación de un líder, que sea capaz de delegar funciones y brindar acompañamiento, reviste en descongestionar puestos de trabajos que se encuentran saturados de tareas y responsabilidades; como así también brindar la posibilidad de crecimiento profesional de los trabajadores. Además, se genera confianza, aprendizaje, entusiasmo, lealtad, responsabilidad y compañerismo, valores que son alentados por MAN-SER SRL y que les permitirá afianzarlos.

El hecho de poder incluir a otros colaboradores en el proceso de toma de decisiones permite innovar, aprender y tener una perspectiva diferente; al fin y al cabo son ellos quienes están diariamente involucrados en los procesos de trabajo, lo que permite tener una mirada más realista y objetiva al momento de tomar decisiones y actuar.

Conclusión diagnóstica

La implementación de un plan de comunicación interna multidireccional integranda con herramientas tecnológicas, le permitirá a MAN-SER SRL dar a conocer a sus trabajadores los objetivos que persigue la empresa, facilitar y agilizar el intercambio de información necesaria para su consecución, mejorar el trabajo en equipo y aumentar el sentimiento de pertenencia de los colaboradores.

Mantener las distintas áreas y niveles organizacionales informados, reduce los márgenes de error por un mal manejo de la información, redituando en mejores tasas de productividad.

Del mismo modo, realizar un correcto análisis de puesto para la actualización de los perfiles mejorará la productividad; ya que facilita el reclutamiento y selección de personal capacitado para desempeñarse en un puesto, como así también, favorecer la correcta división de tareas y la consecuente especialización del trabajador, reduciendo los costos productivos por errores y demoras en los procesos.

Lo afirmado líneas arriba, no sería del todo efectivo si no se articula con una formación de líderes coach, capaces de generar un clima de apertura al diálogo, la escucha activa, la colaboración y especialmente de confianza, para poder delegar tareas y responsabilidades que ayuden a descomprimir la saturación de puestos jerárquicos.

Es importante comprender que la correcta vinculación de los puntos anteriormente mencionados, tienen un gran peso para la consecución de la mejora continua.

Plan de implementación

Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación interna e integrarlo conjuntamente con la formación de líderes jerárquicos y mandos medios, que permita agilizar el proceso de toma de decisiones y el empoderamiento de los colaboradores en sus puestos de trabajo; con el fin de aumentar un 5% la productividad de la empresa.

Objetivo Específicos

- Instalar Microsoft Teams en todas las computadoras de la empresa y desarrollar una Intranet por medio de una agencia, para agilizar la toma de decisiones.
- Realizar análisis y perfiles de puestos, con el fin de descomprimir las tareas y responsabilidades de los altos mandos y evitar solapamientos.
- Capacitar a puestos jerárquicos y mandos medios en programas de liderazgo coach, para lograr la descentralización de la toma de decisiones de los altos mandos y lograr el empoderamiento de los segundos nombrados.

Alcance

La Propuesta de comunicación interna y formación de líderes coach, está diseñado para ser implementado en la empresa MAN-SER S.R.L, que posee su única sede central en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba, Argentina.

Organizacionalmente, las propuestas están abocadas principalmente al personal jerárquico y mandos medios.

En cuanto a su alcance temporal, se tiene previsto una duración de 5 meses, comenzando la primera semana de Agosto del año 2021 para culminar en Diciembre del mismo año.

Por otro lado, se tendrá en cuenta las limitaciones de reuniones y eventos sociales, que actualmente se transita en Argentina a causa del Covid-19. Es por ello, que para evitar la conglomeración de personas y cumplir con las normativas y protocolos vigentes, se planea llevar a cabo la capacitación de liderazgo coach y entrevistas de forma 100% virtual. Mientras que las restantes propuestas no revisten de complicaciones ya que no implica grandes movimientos de personal.

Acciones

Implementar herramientas de comunicación interna

Por medio de la implementación de Microsoft Teams, se buscará agilizar la comunicación entre las distintas áreas, brindar soluciones y respuestas más rápidas, mejorando la productividad y la eficiencia de los puestos.

Las principales actividades serán:

- Elaborar manuales de instalación y uso del programa
- Enviar por mail las instrucciones
- Instalación del programa

Atendiendo a la difícil situación por la que atraviesa la economía Argentina y teniendo en cuenta que MAN-SER S.R.L es una empresa que se encuentra en etapa de crecimiento, se optará por el acceso gratuito del programa. Cada usuario, se encargará de la descarga e instalación del programa en su PC.

Con la versión de Microsoft Teams gratuito, se podrá obtener chat y llamadas ilimitadas, realizar reuniones en línea hasta trecientas personas, pantalla compartida que permite que otros usuarios colaboren en la edición de archivos, 10GB de almacenamiento en la nube, mantiene la información segura y permite trabajar con archivos Word, Excel y Power Point web.

Presupuestos: Instalación de Microsoft Teams: Gratuito

Por otra parte, se desarrollará una Intranet, plataforma web que permite optimizar la comunicación empresarial, mantener a todos los colaboradores informados sobre las novedades institucionales, tener accesos a archivos, documentos y formularios de interés general y ser actualizados, reduciendo el uso de papel y agilizando las cargas al área que le compete, mejora la eficiencia y productividad, como así también el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

La creación de la plataforma estará en manos de una Agencia cordobesa dedicada al diseño e implementación de Software para empresas (se reserva bajo anonimato).

Gran parte de la actualización de datos de la Intranet, estará a cargo del área de Recursos Humanos, excepto aquellos documentos que correspondan a otras áreas.

El tiempo total estimado desde la elaboración y presentación del proyecto hasta el diseño, implementación y carga de datos, es de cuatro meses.

Características de la plataforma:

- Ingreso de colaboradores con número de legajo y contraseña.
- Información Corporativa: Políticas de la empresa, Reglamento institucional, Misión, Visión y Valores, Organigrama, Manuales de Gestión, etc.
- Acceso de formularios como: Declaraciones Juradas de domicilio, Actualización de datos Familiares, Vacaciones, Licencias, etc. Los mismos estarán habilitados para completarlos en línea y serán receptados por Recursos Humanos.
- Carga de documentos y archivos: como certificados médicos, opciones de cambios de obra social, permisos y otros archivos. Los mismos se enviarán al área que corresponda.
- Información sobre Fechas de cumpleaños, sorteos, elección de almuerzos, capacitaciones, directorios de teléfonos, etc.
- Ticketera Help Desk: cada área podrá recibir un ticket de consulta a resolver del personal. La misma estará vinculada a un número de WhatsApp, para que los operarios, quienes no cuentan con computadoras, puedan cargar sus solicitudes.
- Todas las novedades que involucren a la empresa y a su dotación de trabajadores como medidas de aislamientos, entrega de ropa y elementos de protección personal, depósitos de sueldos, aniversarios, eventos, etc.

Modelo de Intranet: (Ver Anexo 1)

Diseño y creación de la plataforma: \$400.000,00

Actividades:

- Enviar proyecto de intranet a la Agencia
- Diseño e implementación de Intranet
- Cargar datos, formularios y novedades en la plataforma
- Verificar correcto funcionamiento y realizar pruebas pilotos
- Notificar al personal de la nueva implementación (vía mail)

Recursos:

- Computadoras con acceso a internet
- Manuales de instalación para cada sistema

- Diseño de la Intranet para presentar a la Agencia
- Nómina completa del personal, formularios, manuales y documentos a cargar en la plataforma.

Realizar Análisis y Perfiles de Puestos

Se realizará un análisis de puesto para reelaborar los perfiles gerenciales y mandos medios, con la intención de descomprimir tareas y responsabilidades de los puestos jerárquicos, evitar solapamiento de trabajos y eludir futuros tiempos ociosos, logrando mayor productividad.

Además, permitirá dejar plasmado cuáles son las principales tareas que se realizan en cada puesto; como así también, en un futuro, facilitar el proceso de reclutamiento y selección, obtener estándares de desempeño y ser una guía para definir los sueldos e incentivos.

Como principales actividades a desarrollar serán:

1. Realizar el análisis de puesto:
 - Recopilar documentos como organigrama, que permitirá comprender las cadenas de mandos; antiguas descripciones de puestos, para tener un primer acercamiento y comparar con la realidad; y especificaciones de puestos para tener presente los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para ocupar un puesto.
 - Entrevistar a la persona que actualmente ocupa el puesto, para relevar información acerca de sus tareas, responsabilidades, personal a cargo, etc.; con su supervisor directo, quien validará la información que se obtuvo en la primera entrevista y por último, con el gerente quien legitimará todo el material recabado.
2. Confeccionar los Perfiles de Puestos. (Ver Anexo 2)
3. Presentar el material elaborado a las personas entrevistadas quienes sugerirán modificaciones o la aprobación del mismo.

Estos perfiles de puestos serán desarrollados sobre la Gerencia, Administración, Ventas, Compras, Recursos Humanos, Diseño, Calidad y Producción y Mantenimiento.

El tiempo total que se prevé para la elaboración de los documentos, son de tres semanas.

Tabla 2.*Resumen*

Profesional a cargo	Streluk, Erika Denise
Recursos Necesarios	Antiguas descripciones de puestos Organigrama Especificaciones de puestos Entrevistas
Total de horas de trabajo	56 hs.
Honorarios Profesional por hora	\$ 406,25
Monto Total de Actualización de Descripciones de Puestos	\$ 22.750

Fuente elaboración propia (2021)

Los Honorarios Profesionales fueron tomados de referencia de Glassdoor (2021, s.f.a, <https://n9.cl/sueldorrh>)

Capacitar a puestos jerárquicos y mandos medios en programas de liderazgo coach

Por medio de esta formación en liderazgo coach se busca que los participantes logren adquirir herramientas propias del coaching que les permita:

- Desarrollar su perfil profesional y competencias orientadas a gestionar el talento humano de la empresa, crear y dirigir equipos de alto desempeño.
- Generar entornos de trabajo colaborativos y fortalecimiento de vínculos
- Promover la satisfacción y progreso del puesto que se ocupa.
- Promover la mejora continua de los participantes

El dictado de la capacitación, se hará por medio de la Fundación Educar ConCiencia, con una duración de 2 horas durante 17 semanas, comenzando la cuarta semana de Agosto, concluyendo la tercera semana de Diciembre, con la presentación de un proyecto que integre todo lo visto. Se impartirán en horario laboral, los días viernes de 15 a 17 hs. Esta formación estará dirigida a seis miembros de la empresa: Mansilla, Julian; Mansilla, Melina; Pamelín, Marcos; Borsini, Marcelo; Rollano, Adolfo y Sarasate, Jorge.

El curso incluye:

- Clases teórico- prácticas 100% virtual
- Acceso al Aula Virtual, para descargar material de estudio y ver clases grabadas.
- Certificado de participación (con el 80% de asistencia)

Contenidos:

- Módulo 1: El Coaching para Líderes
- Módulo 2: Inteligencia conversacional – Creando redes colaborativas
- Módulo 3: Gestión de Emociones y estados de ánimo
- Módulo 4: La presencia del Líder
- Módulo 5: Creencias y poder de acción
- Módulo 6: Conversaciones difíciles y resolución de conflictos
- Módulo 7: Liderando equipos de alto desempeño – Las redes en acción
- Módulo 8: Integración y cierre del programa

Actividades a realizar:

- Elaborar propuesta de capacitación
- Presentar propuesta a la Gerencia
- Aprobación del curso por parte de la Gerencia
- Reservar cupos y realizar el pago
- Inicio de la capacitación
- Presentación del proyecto Integrador

Recursos necesarios:

- Aprobación de la gerencia
- Computadoras con acceso a internet
- Auriculares y micrófonos

Cotización por 17 semanas: \$20.000 por participante

Costo total: \$20.000 x 6: \$120.000

Marco de tiempo para la implementación

Tabla 3.

Diagrama de Gantt

Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Herramientas de Comunicación Interna																						
Elaborar manuales de instalación y uso de Teams	■																					
Enviar por mail los instructivos		■																				
Instalación Microsoft Teams		■	■																			
Enviar proyecto de intranet Agencia			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diseño de Intranet			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cargar datos, formularios y novedades										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar pruebas piloto															■	■	■	■	■	■	■	■
Notificar al personal (vía mail)																						
Notificar al personal (vía mail)																						
Análisis y Descripciones de Puestos																						
Recopilar información	■																					
Entrevistar al personal	■																					
Elaborar documentos		■	■																			
Presentar documentos a la Gerencia		■	■																			
Realizar modificaciones			■	■																		
Presentar documento final				■																		
Capacitación en Liderazgo Coach																						
Elaborar propuesta de capacitación	■																					
Presentar propuesta a la Gerencia		■	■																			
Aprobación del curso		■	■																			
Reservar cupos y Pagar			■	■																		
Inicio de la capacitación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presentación del proyecto Integrador																						■

Fuente elaboración propia (2021)

Evaluación del impacto de la implementación

Para determinar si la propuesta de implementación es redituable para la empresa y que justifique su inversión, se presenta a continuación el Análisis de Retorno de la Inversión (ROI).

El último estado de resultado con el que se cuenta de MAN-SER S.R.L es del año 2018 con un monto total de \$ 13.118.036,11 (Canvas, 2019), por lo cual se debió llevar ese valor a la actualidad, para ello se calculó la inflación que sufrió el país en el periodo 2019, 53,8% (El País, s.f.a, <https://n9.cl/y27g3>, 2020), 2020, 36,1% (El País, s.f.a, <https://n9.cl/46lx9>, 2021) y 2021 con una previsión del 47,3% interanual (Ámbito, s.f.a, https://n9.cl/ambito_finanza, 2021).

Se presenta, a modo de ejemplo, el cálculo realizado $(53,80 \times \$13.118.036,11)/100 = 7.057.503,42$ obteniendo así un resultado final para el 2019 de \$ 20.175.539,54 $(\$13.118.036,11 + 7.057.503,42)$.

Tabla 4.*Costo de las propuestas*

Costo de la Propuesta	Inversión
Actualización de Descripciones de puestos	\$ 22.750,00
Microsoft Teams	\$ 00,00
Diseño e Implementación de Intranet	\$ 400.000,00
Capacitaciones en Liderazgo Coach	\$ 120.000,00
Total	\$ 542.750,00

Fuente elaboración propia (2021)

Tabla 5.*Base de cálculos Retorno de la Inversión*

Concepto	Inflación	Monto
Resultado Final 2018		\$ 13.118.036,11
Resultado Final 2019	53,80%	\$ 20.175.539,54
Resultado Final 2020	36,10%	\$ 27.458.909,32
Resultado Final 2021	47,30%	\$ 40.446.973,43
Beneficio del plan de Implementación (5%)		\$ 2.022.348,67
Costo total del plan de implementación		\$ 542.750,00

Fuente elaboración propia (2021)

$$\frac{\$ 2.022.348,67 - \$542.750,00}{\$ 542.750,00} \times 100 = 272,61\%$$

Para el cálculo del Retorno de inversión, se tuvo en cuenta el beneficio que se espera de la propuesta (5% de la productividad de la empresa), por el costo total del plan de implementación sobre el costo total de implementación por cien, así se obtuvo que por cada peso invertido por la empresa, se obtendría \$2,72.

Conclusión

Luego de un exhaustivo análisis de la empresa, se concluye que MAN-SER SRL carece de planes de comunicación interna, donde gran parte de la información es sólo manejada por los altos mandos lo que ralentiza la labor diaria del resto del personal, provocando retrasos en los procesos productivos y entregas de mercadería.

Por otra parte, se identificaron puestos jerárquicos sobrecargados de trabajos, en la cual muchas de sus tareas y responsabilidades se solapan con las descripciones de otros puestos. Como principales causas se pueden nombrar la desactualización de los perfiles de puestos y la falta de delegación, como una capacidad que se encuentra escasa en los miembros de la alta gerencia.

Cabe destacar que estos problemas detectados son pasibles de ser solucionados a través de las propuestas presentadas (plan de comunicación interna, actualización de perfiles de puestos y capacitación en liderazgo coach) y que su correcta vinculación le contribuye, a la empresa, mejorar un 5% la productividad.

Esto se debe la primera propuesta es una herramienta estratégica que favorece consecución de los objetivos de la empresa. La implementación del mismo le permitirá obtener una comunicación interdepartamental y agilizar la toma de decisiones que repercutirán indirectamente en los procesos productivos.

De igual manera, ocurre con la actualización de los perfiles gerenciales y mandos medios; se lograría una armonía entre el nivel de responsabilidades y las tareas que les competen a cada puesto, sin sobrecargar a unos pocos y manteniendo ociosos otro, evitando las consecuencias que de ellas se derivan.

Estas propuestas no serían del todo eficaz si no se las combina con una formación en liderazgo coach, para que tanto los puestos jerárquicos y mandos medios aprendan a delegar y a aprovechar el talento que los rodea, a darse a entender y a confiar en las habilidades de las personas.

Una correcta articulación de estas tres propuestas permite una mayor organización y conocimiento de las tareas y responsabilidades de los colaboradores; lo que facilita al momento de delegar, asignarle a la persona correcta en función de sus deberes y capacidades; haciendo uso de las herramientas de comunicación propuestas y

poniendo en práctica las habilidades blandas adquiridas, para darse a entender y escuchar inquietudes y dudas lo que facilitaría el éxito de lo encomendado.

Así se lograría: mejorar el clima de trabajo ya que se descongestionan puestos saturados, trabajadores más organizados y motivados, ya que se alienta el crecimiento profesional, se reducen los tiempos muertos y sobretodo aumenta la productividad.

Recomendaciones

Luego de las propuestas realizadas, se recomienda a la empresa mantener actualizados los perfiles de puestos a medida que surjan modificaciones y seguir alentando y potenciando el uso de las herramientas de comunicación presentadas. Por otro lado, se evidenciaron otros aspectos a tener en cuenta a fin de marcar camino hacia la mejora continua, es por ello que se sugiere considerar:

En primer lugar, contratar una persona especializada en marketing, con la finalidad emprender acciones que mejoren la comercialización del producto, que retome la página web que se encuentra en mantenimiento y que se encargue de mantenerla actualizada. Un Analista en Sistemas, que se encargue del soporte informático de las máquinas del personal administrativo, solucionar eventualidades que puedan ocurrir, como así también realizar ajustes necesarios para el correcto funcionamiento de los programas utilizados. Y un Responsable de Pañol, para liberar de esta responsabilidad al Jefe de Producción, quien actualmente se encuentra realizando estas tareas que no coinciden con su descripción de puestos.

En segundo lugar, reacomodar el sector productivo y considerar el uso del depósito que actualmente se encuentra alquilado a otras empresas; con la intención de reducir los accidentes laborales y mejorar la productividad.

En tercer lugar, realizar un plan de exportación de productos a países Latinoamericanos, evaluando aspectos legales, aduaneros, económicos, de mercado, costo-beneficios, entre otros.

Y por último, se recomienda que se realicen cuatrimestralmente auditorías a las distintas áreas con el propósito de detectar a tiempo posibles desviaciones de los procesos con los que se trabajan, identificar necesidades de capacitación, contratar personal auxiliar y/o eventual que de soporte a las áreas que se encuentran sobrecargadas de trabajos, etc.

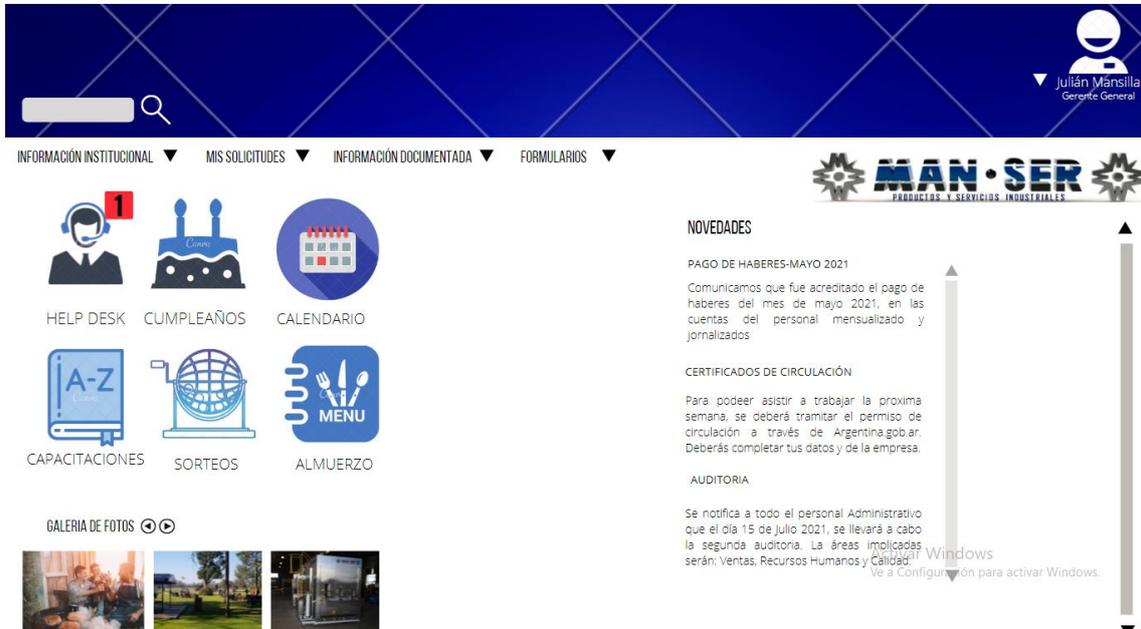
Bibliografía

- Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Dolmen.
- Echeverría, R. (2006). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- González Pérez, C. (2012). Comunicación organizacional: propuesta de intervención y experiencias en entornos jujeños. *CONICET*.
- Mondy, R. (2010). *Administración estratégica de los recursos Humanos*. México: Pearson.
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*.
- Silva Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L., & Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas individuo y sociedad*, 4.
- Villafañe, J. (2016). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Wolk, L. (2007). *Coaching el arte de soplar brasas*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea.
- BBC News*. (Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.bbc.com/>
- Boletín oficial de la Republica Argentina*. (1 de Enero de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- Clinic Barcelona* . (12 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.clinicbarcelona.org/>
- Dolar Hoy*. (s.f.). Recuperado el 21 de 05 de 2021, de <https://www.dolarhoy.com/>
- El Cronista*. (Abril de 2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/MercadosOnline/dolar.html>
- El Economista*. (28 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://n9.cl/0unme>
- El mundo financiero.com* . (30 de Noviembre de 2018). Obtenido de <https://n9.cl/hkuua>
- FEDECOR*. (2020). Obtenido de <https://www.fedecom.org.ar/el-gobierno-reglamento-la-ley-pymes>
- Infobae* . (24 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/>
- INTI*. (18 de Julio de 2019). Obtenido de <https://n9.cl/axwm2>
- MAN-SER SRL*. (2021). Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Perfil*. (30 de Diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.perfil.com/>
- RAE*. (s.f.). Obtenido de <https://www.rae.es/dpd/1%C3%ADder>
- Tedin, S. (2 de Marzo de 2020). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com>

Anexos

Anexo 1: Modelo de Intranet

Ilustración 1. Modelo de intranet



Fuente Elaboración Propia (2021)

Ilustración 2. Modelo de intranet



Fuente Elaboración Propia (2021)

Ilustración 3. Modelo de intranet



Fuente Elaboración Propia (2021)

Ilustración 4. Modelo de intranet



Fuente Elaboración Propia (2021)

Anexo 2: Modelo de Descripción de Puesto

Ilustración 5. Modelo descripción de puesto

Identificación del puesto	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS </div>  </div>	
Fecha de elaboración	
Gerente/ Jefe Superior	
Jefe inmediato	
Supervisa a	
Número de personas a cargo	
Duración de la jornada	
Situación convencional	<input type="checkbox"/> Dentro de convenio <input type="checkbox"/> Fuera de convenio

Descripción del puesto	
Objetivo principal del puesto	
Descripción de funciones / responsabilidades / tareas	
Especificaciones del puesto (en cada caso señalar si es deseable o excluyente)	
Educación	
Títulos y nivel de formación	
Formación	
Conocimientos técnicos	
Requisitos de idioma	
Manejo de PC	
Habilidades	
Competencias específicas	

