



El rol del líder como eje vinculante del plan integral de comunicación interna de
Man-Ser SRL

Anabella Claudia Lorenzo

29718942

Legajo VRHU11062

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Universidad Empresarial Siglo XXI

Córdoba, Argentina

Año 2020

Agradecimientos

Dedico este trabajo a las personas más importantes de mi vida.

En primer lugar a mi mamá Graciela y a mi papá Héctor, quienes siempre me incentivaron a estudiar y colaboraron para que pueda recibirme. Ellos me inculcaron el esfuerzo y la dedicación por lo que a uno le apasiona, y me enseñaron que nunca es tarde para volver a empezar.

En segundo lugar a Nicolás, quien además de ser mi mejor amigo hace años, es la persona que elijo cada día para formar una familia. Gracias, amor, por ser mi sostén tantas veces, por alentarme a seguir cuando quería rendirme y por embarcarte conmigo en el desafío de ser padres de Luca, nuestro bebé que viene en camino.

En tercer lugar a mi hijo Ramiro, con quien compartí momentos hermosos estudiando o haciendo tarea al mismo tiempo. Gracias hijo por ayudarme a estudiar, cediendo el tiempo para que mamá pueda terminar la carrera. Cada parcial que me acompañaste, te quedaste en un rinconcito leyendo tus libros favoritos. Quiero demostrarte que con responsabilidad y perseverancia podés alcanzar tus sueños.

En cuarto lugar, quiero destacar a mi hermana Grisel, que fue vital su rol de darme ánimo para seguir estudiando y no desanimarme si algo no salía como esperaba. A mi abuela Beatriz que además de convencerme que uno tiene que pensar en positivo para cumplir sus propósitos, prendía una vela a cada santo para que me fuera bien en cada parcial. Mi abuelo Osvaldo celebrará desde el cielo esta meta cumplida. A Manu que me apoyó y ocupó varias veces de mi hijo como un abuelo para que yo pudiera ir a rendir.

Por último y no menos importante, a mis amigas que me dieron fuerza, que me ayudaron a organizarme tantas veces, que se alegraron con cada avance y que están esperando con ansias mi título de Licenciada.

Resumen

Man-Ser SRL es una empresa dedicada al desarrollo de productos metalúrgicos y a brindar servicios afines. A pesar de contar con una estructura organizacional claramente definida, se presentaron algunas dificultades que le impedían eficientizar su productividad.

El presente reporte de caso se basó en la comunicación interna y el liderazgo Coaching para el nivel gerencial y los mandos medios como eje vinculante de la misma. Para Chiavenatto (1979), la comunicación organizacional es una herramienta fundamental de gestión para llevar a cabo los objetivos de la compañía y la motivación del equipo.

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, se propuso desarrollar y aplicar un Plan de Comunicación Interna siguiendo los diferentes métodos planteados. Se complementó con la capacitación para los gerentes y los mandos medios, fomentando el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas. La implementación de este proyecto permitirá mejorar el flujo de la comunicación interna generando una mayor sinergia entre los colaboradores y la conducción exitosa de sus líderes, que se verá reflejado en la productividad de la empresa.

Palabras claves: Comunicación Interna, Liderazgo, Coaching

Abstract

Man-Ser SRL is a company engaged in the development of metallurgical products and to provide related services. Despite having a clearly defined organizational structure, there were some difficulties that prevented it from making its productivity more efficient.

This case report was based on internal communication and leadership Coaching for the management level and middle management as its binding axis. For Chiavenatto (1979), organizational communication is a fundamental management tool to carry out the objectives of the organization and team's motivation.

Once the diagnosis of the company had been made, it was proposed to develop and apply an Internal Communication Plan following the different methods proposed. It was complemented by training of managers and middle managers, fostering teamwork and goal achievement. The implementation of this project will improve the flow of internal communication, generating greater synergy among employees and the successful management of their leaders, which will be reflected in the productivity of the company.

Keywords: Internal Communication, Leadership, Coaching

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	7
Marco Teórico	15
Comunicación Interna.....	15
Coaching	16
Diagnóstico y discusión	18
Conclusión diagnóstica	19
Plan de implementación	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Alcance	20
Acciones	20
Acciones específicas.....	21
Evaluación del impacto de la implementación.....	24
Conclusión	26
Recomendaciones	26
Bibliografía	28
Referencias	28
Anexos	29
Preguntas disparadoras para el desarrollo del cronograma	Anexo 1
Módulo de capacitación y cronograma de reuniones	Anexo 2
Organigrama	Anexo 3
Información financiera	Anexo 4

Introducción

La empresa Man-Ser SRL se encuentra en el barrio San Pedro Nolasco, en la provincia de Córdoba, y se dedica al desarrollo de productos industriales, a brindar servicios para proyectos integrales de sus clientes y abastecer de producción en serie para empresas del sector industrial. Luego de trabajar en relación de dependencia y que su anterior empleador le diera la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma, su fundador, Luis Mansilla, instala su propia fábrica el 15 de octubre de 1995. Un día muy importante, el cual quedó fijado como fecha como fundacional. Dos años después, decide invertir en maquinaria y viaja a Alemania, en busca de tecnología que le permita ampliar su cartera de productos y servicios. Desde ese entonces se muestra el sostenido espíritu de crecimiento de la empresa, que provee a grandes compañías automotrices y agroindustriales, entre ellas, Ait S.A. y Volkswagen Argentina S.A.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo, logrando en el año 2012 inaugurar una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplicaba la anterior. Hoy en día, la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y divididos en cuatro áreas: corte, plegado, punzonado de chapa y un área de mecanizado.

La firma en cuestión desarrolla los siguientes productos: protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción; extractores de viruta hechos a medida de la maquina correspondiente; lavadoras industriales fabricadas de acuerdo con las exigencias de lavado que requiere el cliente; cintas transportadoras y compensadoras para transformadores eléctricos. Sumado a esto, la empresa presta servicios industriales tales como: soldaduras especiales realizadas por el personal del sector de armado y soldaduras; entrega del producto a domicilio; instalación, reparación y mantenimiento industrial; capacitación para el uso y mantenimiento de las maquinas lavadoras (en el caso que el cliente lo requiera); y “retrofitting” de máquinas lavadoras (esto es, actualización y adaptación de dichas máquinas para que no queden obsoletas).

Para el desarrollo de este trabajo de graduación final, al recabar toda la información disponible de Man-Ser, se decidió tomar la opción de una propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach. Si bien cuentan con una estructura organizacional oficial claramente definida, existe sobrecarga en las tareas de los miembros de mayor jerarquía, posiblemente atribuibles a la dificultad para delegar, ya que carecen de un plan comunicacional y competencias relacionadas con la gestión del personal. Se observa un lineamiento de conducción tradicionalista, ejerciendo liderazgo directivo; la toma de decisiones se concentra

en la cúpula, delegando solo las sencillas y rutinarias. Esto obstaculiza el flujo comunicacional de la empresa, lo cual es un aspecto clave a desarrollar para lograr cambios positivos en el clima laboral. Se observan ciertas dificultades para flexibilizar y humanizar la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa, desde el departamento de RRHH e incluso desde los encargados de cada área en particular. Esta problemática no es de resolución urgente pero es importante atenderla ya que se suma a la oportunidad de mejora que el directorio anhela emprender en la comunicación interna. En este reporte se pretende fundamentar la importancia de flexibilizar la gerencia de recursos humanos para poder desarrollar e implementar un Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach.

A través de las distintas investigaciones sobre la importancia de una eficiente comunicación organizacional, concibiéndola como bidireccional, es decir ascendente y descendente, y la influencia de los líderes en la misma, se observaron resultados positivos ante su correcta gestión, tales como mayor eficiencia en los procesos productivos, el compromiso de los colaboradores, el sentido de pertenencia y la coordinación de acciones interdepartamentales, entre otras.

Para el desarrollo de la tesis se han tenido en cuenta los resultados de las auditorías internas en las empresas, enfocadas en la investigación desarrollada por Marisa Cuervo (2009), y valoradas como herramienta metodológica aplicada a la comunicación interna. Por tratarse de temáticas vinculadas con actitudes, los estudios cualitativos son especialmente ricos y los que en general proveen la información más útil en la elaboración de un diagnóstico de situación. Su trabajo se utiliza como guía en el Plan de Comunicación propuesto, ya que se enfoca en la necesidad de tener en cuenta a todo el personal de la empresa, su entorno y factores tanto sociales, económicos y políticos. La autora afirma que la comunicación interna es integral, ya que no solo los mensajes que emite la compañía llegan a los empleados por canales internos y externos, sino que estos mismos canales deben reunir esas características de diversificación y globalidad. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de las personas, la empresa y el entorno, que se dan en forma única y particular en cada organización.

En el mismo camino, Carla Soto (2012) es la autora de un proyecto de liderazgo vinculando la comunicación interna con el tipo de liderazgo de las empresas familiares, en una empresa metalúrgica nacional de más de 30 años ubicada en la ciudad de Córdoba. El enfoque metodológico que se empleó fue una investigación de tipo descriptiva, para poder conocer y predecir el comportamiento del objeto de estudio. Una vez realizado el diagnóstico, desarrolla la propuesta cuyo eje troncal es el cambio del tipo de liderazgo de quienes conducen los equipos

en empresas familiares. Ellos deberán adquirir competencias y habilidades para realizar dicha conducción hacia las metas organizacionales apoyándose en el trabajo en equipo y una comunicación interna fluida.

Desde el punto de vista de los autores William Werther y Keith Davis (2008) lo importante es crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista tanto de las tareas como de la estrategia de la organización.

Los autores Jorge Moret y Carlos Arcila (2011) presentan una reflexión teórica sobre las características de las comunicaciones internas en las organizaciones, poniendo énfasis en los procesos de tipo informal. Se utiliza como modelo para gestionar la comunicación interna formal e informal, clave fundamental para lograr el equilibrio empresarial.

Es notable observar que en las empresas se les suele dar mayor relevancia a la comunicación externa, por ser ese el proceso que gestiona las relaciones con agentes sustanciales como lo son los clientes o proveedores. Sin embargo, el plan de comunicación interna será el que otorgue procesos de producción eficientes, una mayor satisfacción en las actividades diarias de trabajo en equipo, aportes positivos e innovadores al sentirse escuchados, beneficiando el sentido de pertenencia, lo que muchos llaman “ponerse la camiseta”, sentirse parte de la organización. La práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a desarrollar, pues representa un sistema de apoyo que faculta la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favorece incluso, el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales.

En la actualidad, las organizaciones que han sabido atender la necesidad de poseer un plan estratégico de comunicación interna, mejorar la satisfacción de sus empleados y profesionalizar a sus mandos medios con visión de liderazgo coach, son las mejores posicionadas. La realización de este tipo de estudios brindará a la empresa datos medibles para poder prever posibles inconvenientes relacionados a la comunicación ineficiente, que podría afectar al clima de trabajo así como también a la imagen de la organización. De esta manera, se podrán obtener herramientas que generen resultados cuantificables.

Análisis de la situación

Man Ser S.R.L. es una empresa familiar con una marcada estructura central, ya que no posee sucursales. Actualmente cuenta con 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos, el 90% de los colaboradores es masculino y tiene una edad promedio de 50 años. Dispone de asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. El organigrama de la empresa está organizado por departamentos: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Su directorio está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos, dos de ellos tienen la empresa a su cargo. Julián es el gerente general, sus principales tareas son planificación estratégica, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Melina es la responsable del área de recursos humanos, encargada de coordinar y desarrollar tareas vinculadas con los procesos de inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

La empresa apunta a un mercado nacional, dirigiendo su negocio a Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. Su estrategia ha sido desde siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos. Posee definidas sus metas a mediano y corto plazo en el marco de una Misión establecida: “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”.

Asimismo, se establecieron con claridad sus intereses y expectativas a largo plazo en el marco de la Visión organizacional: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” Sus valores o principios que dirigen la manera de hacer y decidir de toda su gente, para poder cumplir con los designios anhelados de su visión, son: “Confianza, Honestidad, Importancia en los detalles, Trabajo en equipo y Alta responsabilidad”.

El tipo de liderazgo de la estructura organizacional se define como formal, por ende el gerente es quien la representa y asegura el establecimiento de los planes prefijados. Otro líder formal es el jefe de producción, el cual debe lograr el cumplimiento de los resultados y objetivos, debiendo establecer las tareas y funciones del personal facilitando la implementación de los procesos del departamento, además de evaluar su desempeño. Un líder informal, cuyo reconocimiento surge de manera espontánea, es un familiar de los propietarios que posee

mucha experiencia, antigüedad, conocimientos y dedicación. Es el encargado de capacitar a los nuevos colaborados.

Se visualiza una oportunidad de mejora en el diseño de puestos, ya que por falta de delegación de tareas los cargos de mayor jerarquía se encuentran sobrecargados de ocupaciones. Esto es consecuencia de la ineficiente comunicación interna y la falta de desarrollo de relaciones de confianza. Julián Mansilla, hijo del fundador y actualmente uno de los dueños de la empresa, es el claro ejemplo teniendo a cargo tareas pertenecientes a diferentes áreas como por ejemplo planificación estratégica, manejo de la cartera de clientes, definición de objetivos, dirección del sistema de calidad, entre otras. De este modo, se presentan inconvenientes cuando hay una sola persona encargada de actividades tan diferentes entre sí para llevarlas a cabo con eficiencia.

Al realizar un análisis específico de la gestión de talentos en la empresa, se pueden observar medidas positivas y distintivas en su rubro en su modus operandi. El plan de acción de inducción es muy importante: asegura que el nuevo ingresante pueda tener un conocimiento general de la empresa y su historia, se capacita en lo referido a seguridad e higiene, se realiza la presentación del responsable del área a la que pertenecerá y se entrega el formato papel el reglamento interno por duplicado, ya que una copia queda firmada en poder de Man-Ser. La empresa genera planes anuales de capacitación y se controlan cada seis meses. No obstante, las necesidades de capacitación son visualizadas por los responsables de áreas o son propuestas por los trabajadores, esto se traduce en el vacío de tareas del departamento de recursos humanos destinadas a detectar las necesidades de capacitación así como también en fomentar el crecimiento en el puesto y mejorar la productividad.

El área de recursos humanos tampoco realiza la selección de personal para mandos medios que requieren determinada formación, esta tarea se encomienda a una consultora externa. Sin embargo, se presentan inconvenientes a la hora de reclutar personas para dichos puestos por no cumplir con todos los requisitos: no es tarea fácil encontrar trabajadores con especialización profesional que además tengan competencias relacionadas al manejo de personal y liderazgo. Esto perjudica el proceso de comunicación interna por no poder cubrir las vacantes solicitadas con el personal indicado para llevar a cabo la gestión de la información y comunicación entre los operarios y los puestos gerenciales.

Respecto a los legajos de los trabajadores, la empresa utiliza formato papel, incluyendo la fotocopia del DNI, el Curriculum Vitae, la copia firmada del contrato laboral, una

declaración de domicilio, la copia del reglamento interno firmada por el trabajador y los resultados de los exámenes médicos preocupacionales. Se eficientizarían tanto el acceso a los datos como las posibles búsquedas internas si la empresa contara con un sistema donde cargar toda esta información, además de tener los legajos físicos.

La comunicación utilizada dentro de la organización es ascendente, existiendo un diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato, haciéndoles un reporte verbal de los avances y necesidades de cada sector. A nivel gerencial, se utilizan las reuniones presenciales, donde se plantean asuntos de interés para el personal, pero no dejan asentadas actas de lo ocurrido en dichas reuniones o no utilizan recursos como el correo electrónico para agilizar el movimiento de información. Por otro lado, en el marco de una comunicación descendente, también cuentan con un panel de comunicación, en el cual se trasmite al resto de la organización su política, objetivos, planes y noticias.

La aplicación de la normativa ISO9001 fue clave para la difusión de la información en la empresa: con la generación de registros y formularios en cada área, mejoró la coordinación de acciones interdepartamentales, que se destacan en tres niveles:

- ✓ nivel estratégico, liderado por el consejo familiar, que asume la responsabilidad de tomar y dirigir las decisiones vinculadas con el desarrollo de nuevas unidades de negocio, inversiones significativas y disposiciones con impacto a largo plazo; apoyando dichas decisiones en consultas con los asesores legales y contables además de la experiencia y sabiduría que caracteriza al consejo familiar de la empresa
- ✓ nivel táctico, lo llevan adelante el gerente junto al responsable de administración, y es donde se desarrolla lo relativo a la gestión y administración de la empresa en términos de mediano plazo
- ✓ nivel operativo, aquí las decisiones recaen sobre el jefe del área de producción, quien puede apoyarse en el gerente general dependiendo la circunstancia.

Es de vital importancia comprender el entorno en el cual se relaciona la empresa de forma abierta con diferentes entes y desarrolla su actividad productiva y comercial en el marco específico nacional. A continuación, se detalla el resultado de un análisis PESTEL, en el cual se relevaron y examinaron datos referidos al sector político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. Actualmente estamos bajo una pandemia, COVID-19, que influye de manera directa en cada indicador debido al estado de cuarentena en la cual se encuentran afectados la mayoría de los países del mundo, inclusive Argentina.

P	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia Covid-19 • Cambio de gobierno: diferentes políticas actuales • Suba del dólar: inversores reacios • Cambios entre competidores: empresas que cierran, otras que resurgen o se reinventan • Política fiscal restrictiva: implica más impuestos y menos gastos del sector público
E	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el ciclo económico: caída PBI, economía pobre a causa del cierre de negocios y producción por la pandemia • 3° país de la región con mayor carga impositiva • Alta inflación • Suba de tasa de interés del BCRA • Medidas económicas DNU Covid – Créditos PYME • Aumento en la caída de la producción metalúrgica • Freno producción en PYMES
S	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor nivel de formación: más competencia • Estilo de vida en declive a causa del descenso de la actividad laboral y el desempleo • Patrones de consumo: suben las ventas en comercios que cubren necesidades básicas (farmacias, almacenes, etc.) • Índice de pobreza del 35,5 % en 2° semestre 2019
T	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro mano de obra: mayor tecnología • Redes Sociales • Compras Online • Home Office tareas administrativas • Industria 4.0 en expansión, ej.: Robótica, Big Data, Cloud Computing
E	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático: mayores tormentas, fauna dispersa en algunos territorios nacionales • Ley 10208 de Política Ambiental, Provincia de Córdoba • Incremento consumo ecológico • Conciencia social ecológica: políticas sustentables en las empresas y en la ciudadanía
L	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Nacional 20744 – Reg. de contrato de trabajo • Ley Nacional 24557 – Riesgos del trabajo • Ley Nacional 19587/72 y decreto 351/79 – Higiene y seguridad laboral • Leyes Antimonopolio y de Protección al Medio Ambiente

Tabla 1: Fuente de elaboración propia

Para ampliar la información respecto a la caída de la producción metalúrgica, se consultó a la página web de la asociación ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) Allí se encuentran publicados sus boletines de actividad y menciona que en el segundo semestre de 2018 la producción metalúrgica disminuyó en relación con el mismo período del año 2017, produciendo una caída del 3,4 %. Agregan en sus informes que el 44 % de las empresas en Argentina redujeron las horas extras, y el 18 % redujo la jornada laboral durante ese semestre. En el segundo semestre del año 2019, el 41 % de las empresas redujeron su plantilla de personal, el 41 % redujo las horas extras y el 11 % de los empresarios solicitó el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) o proceso preventivo de la crisis. La producción cayó en un 7,6 % durante ese semestre, y en todo el año en un 7,5 %. En 2019, el 27 % las empresas operaron con un nivel de rentabilidad negativo, y el 5,2% de la facturación de este rubro fue destinado a inversión.

Para tomar decisiones estratégicas, haremos un completo análisis de Man-Ser SRL por medio de un estudio del microentorno donde se desarrolla, basándonos en la eficaz herramienta de “las cinco fuerzas de Porter”:

- Posibilidad de nuevos competidores: es un factor de amenaza bajo en el caso de esta empresa debido a la etapa de madurez en la que se encuentra. Un competidor potencial es Metalúrgica Roma SA
- Poder de negociación de los proveedores: al tener pocos proveedores, combinados entre empresas grandes, pymes y monotributistas, podemos pensar que poseen mucho poder sobre algunas decisiones como la determinación de los precios. Sin embargo, al ser pequeños, no pueden prescindir de la facturación que les otorga Man-Ser; es por ello que están planificando ampliar la cartera de proveedores para disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.
- Poder de los clientes: la negociación de los clientes podríamos calificarla como media, ya que al ser cercana y de larga data, se consensuan acuerdos que son convenientes para ambas partes. La política de la organización respecto a estos es “tener pocos, pero importantes”.
- Ingresos por productos sustitutos: Man-Ser SRL se dedica a la elaboración de productos como extractores de viruta, cintas de transporte, corte por plasma, plegado, punzado, protectores de bancada y máquina lavadoras. Al ser una actividad muy sofisticada y específica, la metalúrgica no se ve muy afectada en este punto, ya que prácticamente no se generan productos secundarios.

- Rivalidad entre competidores: sus principales rivales del sector, Transfer SRL, Eisaire SRL y Empremet SRL, compiten tratando de diferenciarse en la calidad e innovación de sus productos y aplicando reducción en precios.

Para comprender el estado actual de la organización analizando sus características internas, se presenta a continuación la matriz FODA. La intención de esta herramienta es responder a los retos internos y externos de la empresa, para alcanzar objetivos.

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento sostenido - Organizados táctica y operativamente - Proveedor único de protectores de bancada - Comunicación interpersonal fluida con proveedores y clientes. - Cooperación con competidores - Normas ISO9001: política de calidad - Cartera de clientes: liquidez para solventar imprevistos - Logística propia - Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> - Exportación - Invertir en tecnología IOT - Diversificar clientes - Nuevas tecnologías (blogs, redes sociales, video online) - Disponer de otros medios de pago, como tarjetas de crédito - Se podrían desarrollar nuevos productos optimizando la rentabilidad - Crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo - Humanizar y flexibilizar la gestión de talentos
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - No existe plan de comunicación interna - Mandos medios con carencia de competencias para liderar y gestionar equipos de trabajo - No hay medición del clima institucional - Sobrecarga de tareas en puestos gerenciales - No cuentan con políticas ambientales y sustentables - No poseen asesor interno ni externo destinado a marketing o publicidad - Experiencia nula como multinacional: no están inscriptos para importar ni exportar 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto Pandemia - Tensión cambiaria - Aumentan las barreras de ingreso (etapa madurez de la empresa) - Innovación tecnológica tanto en el diseño como en los procesos del producto - Caída en la industria metalúrgica - Competidores multinacionales - Competidor potencial: Metalúrgica Roma SA

Tabla 2: Fuente de elaboración propia

Dicha matriz permite identificar que una de las fortalezas más importantes que tiene Man-Ser SRL es aplicar las políticas de calidad con la normativa ISO9001, la cual contribuye a organizar todas la áreas o departamentos de la empresa y genera procesos más eficientes y seguros. Respecto a las oportunidades, se destacan las ansias de la empresa por preservar el

clima laboral así como también humanizar y flexibilizar la gestión de talentos. En las debilidades, se muestra como de urgente solución la carencia de competencias en sus mandos medios y su inexistente plan de comunicación interna. Las amenazas existentes más preocupantes son la inestabilidad económica en Argentina en el sector metalúrgico, y la pandemia mundial que tiene a muchos países en situación de cuarentena.

Para el análisis específico del área de Recursos Humanos, se utilizará la herramienta FODA con evaluación de estrategias.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Buen clima laboral - Trabajo en equipo - Plan de capacitación actualizado a cada necesidad - Baja rotación del personal - Bajo nivel de ausentismo y de accidentes laborales - Mucha importancia a la inducción del personal - Legajos actualizados y completos 	<ul style="list-style-type: none"> - No realizan encuesta de Clima laboral - No cuentan con un procedimiento de inducción para los distintos cargos y puestos - No existe Plan de comunicación interna - Liderazgo pasivo: sobrecarga de tareas en puestos gerenciales - Falta de organización del departamento de Administración
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Humanizar y flexibilizar la gestión de recursos humanos - Crear y preservar un clima organizacional ameno - Activar tecnología 2.0 	F-O (Estrategia MAX-MAX) <ul style="list-style-type: none"> - Crear usuario de Workplace (Facebook interno de la empresa) - Subir el legajo al archivo del sistema 	D-O (Estrategia MIN-MAX) <ul style="list-style-type: none"> - Creación del Área de Administración - Generación de un procedimiento de selección del personal - Generación de manual de descripción de puestos

AMENAZAS	F-A (Estrategia MAX-MIN)	D-A (Estrategia MIN-MIN)
<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo ocioso por baja producción debido a la pandemia mundial - Nivel de capacitación y educación escasos 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación e instrumentación del Plan de Liderazgo Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del Plan de Comunicación Interno

Tabla 3: Fuente de elaboración propia

Según todo lo abordado, se presenta un panorama más detallado de la empresa Man-Ser SRL que resulta de analizar los resultados de Pestel, las cinco fuerzas de Porter y ambas matrices FODA. De este modo, resulta pertinente considerar: la necesidad de generar un Plan estratégico de Comunicación Interna como herramienta para mejorar la información y retroalimentación de diferentes áreas suprimiendo sus falencias, y la oportunidad de generar un Plan de Coaching como táctica ofensiva, aprovechando la fortaleza de la empresa, buena relación empleado-empendedor, para disminuir las amenazas externas. La formación de líderes coach permite el progreso de las personas y un mejor posicionamiento en el nivel de competitividad; es una gestión fundada en la comunicación fluida, la confianza de equipo y el desarrollo de competencias y habilidades que potencian la eficiencia y efectividad de las personas y de la empresa.

Marco Teórico

El foco central del siguiente apartado está puesto en el rol del líder coach como eje vinculante de la comunicación interna en la organización. Por lo tanto, es imperioso abordar las temáticas que sustentarán este análisis, que son la Comunicación Interna y el Coaching, en los cuales se refleja la importancia de potenciar a sus líderes, desarrollar y evaluar el desempeño de los empleados, y conocer su grado de satisfacción en la empresa.

Comunicación Interna

El desarrollo de la comunicación interna en las empresas se considera una función indispensable y debe gestionarse a partir de la estrategia como el resto de las políticas organizacionales. Para Chiavenatto (1979), las organizaciones son sistemas abiertos que llevan a cabo ciertas actividades, operando con insumos o recursos, para conseguir resultados esperados, ya sea información, energía o materia interactuando con el sistema o el entorno que la rodea constantemente. En la misma línea, Ritter (2008, 7p) detalla las 13 funciones principales de la comunicación interna:

1	Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2	Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3	Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4	Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
5	Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
6	Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7	Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo la de los departamentos como compartimentos estancos.
8	Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9	Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
10	Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
11	Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
12	Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
13	Reducir los focos de conflicto internos: fortalecer la cohesión de los miembros.

La motivación resulta una función principal en la comunicación interna: es importante medir la satisfacción del personal y escuchar sus propuestas en pos de actuar en base a esos

resultados. De esta forma, se obtiene la información que los trabajadores necesitan para tomar decisiones correctas, lográndose controlar el desempeño de los colaboradores mediante los medios y formas de comunicación establecidos dentro de la empresa.

Existen diferentes tipos de comunicación interna: la formal, es aquella que sigue la cadena de mando oficial o es requerida para el desarrollo de una tarea en particular de un trabajador; e informal, la cual se da entre compañeros de trabajo y no está definida por la jerarquía organizacional, permitiendo a los colaboradores satisfacer su necesidad de interacción social y mejorando el rendimiento de una organización al generar canales alternos posiblemente más rápidos y eficientes. (Robbins y Coulter, 2005). Dependiendo de la dirección que tome el flujo de la información dentro de la empresa, puede ser descendente, ascendente, lateral o diagonal. En la actualidad, las empresas tienen que abordar un proceso de cambio hacia una comunicación interna adaptada a nuevos estilos, formatos y canales digitales. Una hoja de ruta que impulse y transforme a la organización hacia una Cultura Digital: Innovadora – Transparente – Conectada – Flexible y ágil.

Coaching

El desempeño de las personas es un factor crítico para el éxito de las organizaciones, y evaluarlo permite que se tomen acciones orientadas a obtener mejores resultados y mayor eficiencia en los puestos. Para ello, es muy importante el rol del líder coach, así como también para poder formar a dichos líderes.

Desde la Edad Media se han buscado formas de conocer el potencial de las personas, utilizando en ese momento, por ejemplo, un sistema de informes y notas de las actividades de los jesuitas que predicaban la religión alrededor del mundo, y siglos más tarde, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, fue después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación de desempeño (EDD) comenzaron a expandirse en las organizaciones. Años después, con la Escuela de las Relaciones Humanas (1920), el interés de los administradores se desligó de las máquinas para comenzar a enfocarse en el hombre. De estos cuestionamientos surgieron entonces diferentes definiciones de EDD. Para Chiavenato (2007) “es una apreciación sistemática del rendimiento de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”, y se plantea como principal objetivo de la EDD mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, enfocado al puesto de líder coach. Estas conversaciones de feedback, sumadas a

la encuesta de Clima Organizacional, marcan la gestión de los recursos humanos en las empresas. La comunicación interna es importante en la gestión de equipos de alto rendimiento e influye directamente en su motivación y en los objetivos de la organización. Por otro lado, se encuentran William B. Werther y Keith Davis (2008) que sostienen que es importante crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista tanto de las tareas como de la estrategia de la organización.

Líder coach

El liderazgo es la aptitud que poseen las personas para influenciar a un grupo con el objetivo de lograr metas preestablecidas. En general, la fuente de dicha influencia es la autoridad con la que viene aparejado un puesto jerárquico, sin embargo, existen líderes que no ocupan puestos directivos o que no tienen aptitud de liderazgo. Surgieron varias teorías para intentar analizar la dirección de un grupo dentro de las empresas. Algunas referidas a fijar un líder entre las cualidades que tenía respecto al resto. Otras, que definen al líder según su comportamiento (teorías conductistas), fueron las que llevaron a desarrollar la teoría de las contingencias que incluye factores situacionales como la estructura de la tarea del puesto, el estrés del cargo y el nivel de apoyo del grupo entre otras. Uno de los autores de esta teoría es Rafael Echeverría (2000), quien consideraba que se le debe otorgar espacios de autonomía responsable a los trabajadores dando lugar a una gestión de resultados en vez de un control o supervisión tradicional. Surge así el término coach: persona con determinadas competencias para observar y detectar dificultades que se presentan en el desempeño de un trabajador o grupo de trabajadores, logrando guiar o conducir a acciones que le permitan mejorar su labor hacia los resultados esperados. Un rol clave del coach es facilitar la identificación y disolución de aquellos impedimentos que limitan la acción y el aprendizaje.

Según lo desarrollado, se observa que la comunicación interna es una herramienta de gestión para generar un entorno armonioso, productivo y participativo. Es esencial comprender que para ello es indispensable planificarla estratégicamente y organizar el talento humano de manera eficiente. El coaching puede facilitar la comunicación interna de la empresa a través de la transformación de los líderes en líderes saludables. Líderes que pongan el foco en los procesos y las personas, líderes que preguntan, escuchan e inspiran, proactivos, comprometidos con el desarrollo de sus colaboradores, consiguiendo resultados en un ambiente agradable. Teniendo en cuenta lo antepuesto, se abordará la problemática de la empresa.

Diagnóstico y discusión

Según lo que se viene desarrollando en este reporte, visualizamos como problemática de Man-Ser SRL la comunicación interna ineficiente, debido a la falta de gestión de un plan al respecto, acorde a la estrategia de la empresa, y la carencia de un plan de liderazgo coach en los mandos medios.

Resulta fundamental para una organización no solo retener a sus talentos, sino también capacitarlos, motivarlos y desarrollarlos. Tanto el ejercicio de una clara comunicación interna como una buena gestión de sus líderes propician el sentido de pertenencia y fidelidad de los empleados hacia la empresa, transmitiéndoles de manera eficiente los objetivos estratégicos. El papel del talento humano para el logro de resultados con éxito es lo que motiva a las empresas a capacitar y desarrollar a sus empleados. La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional forman parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que no se concibe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Man-Ser SRL, al igual que otras organizaciones, gestiona la comunicación interna a raíz del proceso de certificación de normas de calidad (ISO 9001), mediante formularios y notas predeterminadas que conectan las acciones sistematizadas entre departamentos. Al darle mayor importancia a la certificación en sí y no desarrollar un plan de comunicación interna, se ve afectada en la coordinación de acciones para ejecutar las metas y mejorar el desempeño de sus empleados. La implementación de estos procesos termina siendo total o parcialmente ineficientes para cumplir su propósito. Podemos afirmar que una correcta ejecución de un plan estratégico de comunicación organizacional beneficiará el clima y se verán directamente beneficiadas las utilidades de la empresa.

Respecto al coaching, es vital su rol para el desarrollo de las competencias de los talentos de las empresas, teniendo en claro los objetivos a largo plazo existentes. Los líderes potencian las aptitudes de cada trabajador, en conjunto con la superación de obstáculos personales, y facilitan el proceso de adaptación a posibles cambios, favoreciendo la comunicación y las relaciones entre empleados basadas en vínculos de confianza. De esta manera, la importancia del coaching radica en que es una herramienta poderosa y personalizada para mejorar la eficacia profesional y personal, desplegando todas las potencialidades de las personas en su rol.

Conclusión Diagnóstica

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente y el contexto externo actual, resulta de vital importancia para Man-Ser SRL la creación de un Plan de Comunicación Organizacional Interna y el desarrollo del personal de mandos medios y gerentes a través del liderazgo Coach.

El Plan de Comunicación Interna propiciará las relaciones interpersonales sin distinción de jerarquías, y contribuirá a prevenir resultados no deseados, favoreciendo la toma de decisiones competentes y el crecimiento organizacional.. Sumado a esto, es fundamental el desarrollo de un curso de Coaching para la capacitación del personal de la empresa. De esta manera, la modalidad de trabajo estará direccionada al cumplimiento de los objetivos individuales y del equipo. Si el empleado sabe lo que se espera de él y es motivado por su superior, su desempeño, productividad y efectividad se verán afectadas de forma positiva, impactando directamente en los resultados de la empresa.

Los resultados de este Plan de Comunicación se verán reflejados en el crecimiento de la productividad, en la baja del índice de rotación de personal, de ausentismo y de accidentes laborales. Esto se traduce en beneficios económicos para la empresa. La comunicación en tanto esencia y más allá de su soporte físico, es impalpable, pero sus resultados no lo son.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar y desarrollar un Plan de Comunicación Interna en la empresa Man-Ser S.R.L, enfocado al rol del líder coach como eje vinculante, que permita mejorar el flujo de la comunicación y la coordinación de acciones entre los colaboradores para aumentar la productividad en la empresa.

Objetivos específicos

- Aplicar las herramientas de comunicación y liderazgo como lo son las reuniones interdepartamentales y correos electrónicos y Facebook institucionales, para lograr la motivación y el desarrollo de los equipos de trabajo, afectando positivamente a la productividad y el clima organizacional.
- Capacitar en materia Liderazgo Coach y Gestión de Competencias al nivel gerencial.
- Capacitar en materia de Liderazgo y Comunicación a quienes ocupan los puestos de mandos medios, comprendiendo su nivel de influencia en la comunicación interna de la empresa.

Alcance

- Temporal: Se pretende que el desarrollo e implementación del Plan de Comunicación Interna y la formación en Liderazgo Coach se lleven a cabo en el plazo de 9 meses, con inicio en el mes de Agosto 2020 y finalizando en Febrero 2021.
- Geográfico: Dicho plan se desarrollará en la Ciudad de Córdoba Capital, ya que es donde se encuentra radicada la empresa. Sin embargo, debido a la pandemia Covid-19 en la cual está el país afectado, se trabajarán estos temas de manera remota y no presencial.

Acciones

- Desarrollar, ejecutar y formalizar el Plan de Comunicación Interna a través del uso de las herramientas de comunicación
- Asignar al responsable de la comunicación interna de la organización
- Cursos de formación en Liderazgo Coach para el nivel gerencial y para mandos medios

Acciones específicas

1 - Desarrollo del Plan de Comunicación Interna y elección del responsable para llevarlo adelante

A priori, se propone que la Gerencia General seleccione a un responsable del Plan, llevando adelante una búsqueda interna, ya que de esta forma el elegido tiene una visión más cercana de la realidad institucional porque conoce la cultura de la empresa, el personal y la forma de trabajar.

A continuación se enumeran las actividades a desarrollar para llevar a cabo el plan de implementación:

Actividad 1: Planificar reunión con la gerencia y los líderes departamentales para poder establecer el cronograma de actividades y conocer el “know how” del Plan. Se presentan las preguntas disparadoras para poder organizar dicho cronograma (Ver Anexo 1)

Actividad 2: Crear los correos institucionales y dar de alta Workplace de la empresa.

Actividad 3: Primer encuentro virtual: realizar una introducción general y otorgar los correos electrónicos a cada colaborador. Aproximadamente 1 hora.

Actividad 4: Llevar a cabo la reunión mensual interdepartamental (según cronograma)

Actividad 5: Segundo encuentro virtual: realizar el seguimiento de la utilización del correo y Workplace, despejar dudas, escuchar sugerencias.

Los recursos por utilizar en esta acción serán:

- Recursos humanos: la propuesta está pensada para que una persona pueda diseñar y redactar el Plan de Comunicación Interna. Los requisitos para asumir esta tarea serán tanto el conocimiento del personal como el de la metodología de comunicación utilizada actualmente. Es importante que conozca la Norma ISO 9001:2015 y que se reúna con el personal jerárquico para llevar adelante las acciones propuestas.
- Recursos físicos: cuando se pueda trabajar de forma presencial, será necesario el uso de una oficina cerrada destinada únicamente a la persona encargada de llevar adelante el proceso. Es importante contar con el propio lugar de trabajo para poder realizar las entrevistas de investigación. Se precisarán artículos de librería tales como cuadernos, biromes, lápiz negro, goma de borrar, post-its, pizarra, marcador para pizarra, borrador

para pizarra, una notebook para poder trabajar presencial y también trasladarla a su domicilio cuando tenga que hacer Home Office.

- Recursos económicos: Profesional de RRHH que llevará adelante y acompañará la implementación y capacitación, por meses \$ 30.000.-

En esta etapa es fundamental identificar las herramientas comunicacionales que se utilizarán:

- Reuniones presenciales o virtuales: En principio, se realizarán dos reuniones entre los directivos y la persona encargada de llevar a cabo el Plan. Aquí intervienen también los encargados de cada departamento y los colaboradores que su presencia sea requerida para desarrollar la agenda. Luego, se deberán programar reuniones mensuales presenciales o virtuales con los encargados de cada departamento para realizar el seguimiento de dicha agenda y realizar los comentarios al respecto. Este cronograma debe completarse mes a mes y ser enviado a los colaboradores involucrados. El responsable de esta actividad será quien desempeña el puesto de gestión de RRHH y el gerente general de la empresa deberá aprobar las fechas propuestas, así como también sugerir temas a tratar.

Correo electrónico y Facebook institucional: Ambos complementan al instrumento anterior mencionado. Cada trabajador deberá tener su correo institucional para poder interactuar con clientes internos y externos (ejemplo: melina.mansilla@man-ser.com.ar) Quien debe desarrollar los correos electrónicos institucionales con el dominio de la empresa es el responsable de la gestión de RRHH. Asimismo, deberá dar de alta el Facebook institucional interno, que es Workplace, donde los colaboradores además de enterarse todo lo referido a las normativas y novedades, pueden interactuar, subir fotos, publicar venta de productos personales, compartir reflexiones, en un ámbito distendido pero siempre en pos de generar un vínculo ameno entre todos los empleados.

2 - Cursos de formación en Liderazgo Coach

Comenzar la capacitación en líder coach para el nivel gerencial, y en simultáneo en otra sala virtual, para los mandos medios departamentales.

El programa de capacitación en Liderazgo Coach está dirigido tanto para el nivel gerencial, es decir para el gerente general Julián Mansilla y la responsable del área de administración, Melina Mansilla, como para los mandos medios de la empresa. Serán dos

grupos para capacitarse, al mismo tiempo pero en distinto horario. Por un lado los gerentes, y por otro los responsables en el área de Recursos Humanos, Compras, Calidad, Producción/Mantenimiento, Diseño y Activación y seguimiento OT. Esta instancia del plan les permitirá desarrollarse como líderes coach, brindándoles herramientas para profundizar las competencias acordes al perfil: desarrollo y coaching de equipos, eficientizar la comunicación interna, empatía y gestión de conflictos entre otras. La capacitación será a distancia y estará a cargo de Capacitarte.org.. Tiene una duración de 3 meses aproximadamente, se cursa los jueves de 19 a 22hs, e incluye dos temáticas: Curso de Liderazgo para Mandos Medios, que incluye liderazgo personal, comunicación y coaching de equipos, y Curso de Liderazgo y Trabajo en Equipo, orientado a conformar equipos de alto rendimiento y la resolución de conflictos. (Ver Anexo 2)

Para poder llevar adelante este programa, se necesitará un profesional de RRHH de Consultora Externa durante todo el proceso de capacitación, encargado de la inscripción de los colaboradores, la coordinación de los encuentros, el otorgamiento del material y la charla final con encuesta de satisfacción de los cursos realizados. Con el fin de poder conocer a los colaboradores que requieren estos cursos, se adjunta organigrama completo de la empresa. (Ver Anexo 3)

Los recursos por utilizar en esta segunda acción son:

- Recursos humanos: Para la capacitación y formación de Líderes Coach se propone la contratación de un curso externo desarrollado de forma virtual.
- Recursos físicos: Para la capacitación virtual de Coaching se hará necesario contar con las notebooks para los empleados implicados que no tengan una propia y trabajen desde la casa. Se necesitará también contar con alguna merienda o refrigerio para media mañana y media tarde los días de trabajo en la oficina.
- Recursos económicos: Curso de Liderazgo para Mandos Medios y Trabajo en Equipo a distancia, 12 semanas \$ 7.220.- cada participante.

Marco de tiempo para la implementación

La herramienta fue diseñada con fecha probable de comienzo en el mes de Agosto 2020 y fecha de finalización en el mes de Febrero de 2021, pero deberá contemplarse si la cuarentena actual existente por la pandemia mundial Covid-19 afecta el cronograma propuesto.

Actividades	Duración						
	Ago – 20	Sep – 20	Oct – 20	Nov – 20	Dic – 20	Ene – 21	Feb – 21
1							
2							
3							
4							
5							
6							
Semanas	4	8	12	16	20	24	28

Tabla 4: Fuente de elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Se presenta un diagrama de Gantt incluyendo todas las tareas necesarias para cumplir con los objetivos del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas.

Propuestas de medición de las acciones

Se presenta a continuación el presupuesto que muestra la evaluación del impacto de implementación:

Tiempo	Detalle	Costo	Total
36 horas	Capacitación gerentes	\$ 14.440.-	
36 horas	Capacitación mandos medios	\$ 43.320.-	
7 meses	Profesional RRHH Externo	\$ 210.000.-	
	Insumos de librería	\$ 3.500.-	
	1 notebook Asus X 540	\$ 59.999.-	
			\$ 331.259.-

Tabla 5: Fuente de elaboración propia

Para poder expresar de forma cuantificable el retorno de la inversión que implicará el Plan de Comunicación Interna para la empresa Man-Ser SRL, resulta necesario utilizar la herramienta conocida como ROI.

Recabamos en el informe de la empresa los siguientes datos: (Ver Anexo 4)

Ganancia del Ejercicio 2017	\$ 10.501.650,21
Ganancia del Ejercicio 2018	\$ 13.118.036,11
Ganancia del Ejercicio 2019	\$ 20.175.539,54
Ganancia del Ejercicio Período Enero - Mayo de 2020 (estimada)	\$ 22.415.024,43

Tabla 6: Fuente de elaboración propia

El último dato que tenemos provisto por la empresa es del año 2018, con lo cual se realizó un proyectado de acuerdo con la inflación del año 2019 hasta mayo de 2020. Según el Indec, la inflación del año 2019 fue de 53,8 %, y en el período que va de Enero a Mayo de 2020, fue de 11,1 %. En base a estos indicadores, se realiza el cálculo de la ganancia 2019 y los primeros cinco meses de 2020.

Teniendo en cuenta la ganancia del año 2019 y el objetivo del plan de implementación que pretende aumentar la productividad, se espera recuperar de estas utilidades (\$ 20.175.539,54.-) el 5 % que significarían \$ 1.008.766,97.-

$$(UTILIDADES A RECUPERAR - INVERSION) / INVERSION \times 100 = ROI$$

$$(\$ 1.008.766,97.- \$331.259.-) / \$331.259.- \times 100 =$$

$$\$ 677.507,97.- / \$331.259.- \times 100 =$$

$$2,0452 \times 100 = 204,52\%$$

$$ROI = 204,52\%$$

Los resultados alcanzados nos permiten inferir la eficacia que tendrá el plan de aplicación mediante las inversiones realizadas por la organización. Esta tendrá una rentabilidad de un 204 %. Por cada \$ 100.- invertidos, se recuperan \$ 204.-, por lo que se concluye que el proyecto es rentable, ya que los ingresos superan a la inversión realizada.

Conclusión

La empresa Man-Ser SRL se dedica al desarrollo de bienes y servicios metalúrgicos, tiene una trayectoria de 20 años en su rubro y es reconocida por su crecimiento sostenido. Sin embargo, a lo largo del reporte de caso se visualiza la carencia de un plan de comunicación interna y competencias relacionadas al liderazgo de los puestos jerárquicos.

A través de las distintas investigaciones sobre la comunicación organizacional y los resultados de su gestión competente a través del liderazgo coach, se desarrolló la propuesta de crear e implementar un plan estratégico de comunicación interna que promueva el trabajo en equipo sostenido en relaciones de confianza y permita mejorar la productividad de la organización.

Al comienzo del análisis, se observaron dificultades con la delegación de tareas, lo que permite comprender la sobrecarga de trabajo y la dificultad para flexibilizar y humanizar la gestión de los recursos humanos. En este aspecto, se hizo necesario pensar en el Coaching como una herramienta fundamental para adaptar los cambios organizacionales de manera eficiente, generando buena predisposición a la colaboración y articulación de equipos, entre otros puntos.

Finalmente, es importante resaltar que la correcta gestión de la comunicación interna en la empresa brindará datos medibles para poder prever posibles inconvenientes, que podrían afectar la imagen de la organización, la productividad y la satisfacción de los empleados. Profesionalizar sus mandos medios y gerentes con visión de liderazgo coach permitirá favorecer el desarrollo del potencial individual fomentando en sus empleados el sentido de pertenencia, que se reflejará también en beneficios económicos para la empresa.

El objetivo de este reporte de caso es hacer una contribución al conocimiento de la realidad organizacional de Man-Ser SRL, que responde al análisis intensivo de particularidades situacionales y comportamientos internos de la empresa. La aplicación de los hallazgos del marco teórico es el primer inductor para la familia Mansilla de que pueden profesionalizar su gestión y urge realizarlo para seguir creciendo.

Recomendaciones

En el marco de reformular la comunicación interna, se recomienda la readecuación de la encuesta de Clima Laboral. Esta herramienta ayudará a prever posibles inconvenientes entre compañeros de un mismo departamento así como también las relaciones con los otros sectores,

que pueden afectar directamente a la institución y su imagen. Si bien se realiza la evaluación de desempeño otorgándoles feedback a sus empleados, es vital medir la satisfacción mediante una encuesta de Clima Organizacional que permita a la dirección un conocimiento interno de la organización a través de la opinión del personal. Los resultados obtenidos posibilitarán fijar objetivos claros y contribuirá a mejorar la productividad de la empresa, que se traducirá en beneficiosos resultados económicos.

Asimismo, se sugiere realizar un análisis de puestos que permita el rediseño de estos, además de mejorar el proceso de inducción, ya que lo hacen de manera general para todos los colaboradores, independientemente de su cargo y tareas.

Por otro lado, es importante que la organización a través de las charlas entre los jefes departamentales y el responsable de RRHH, genere planes de capacitación en base a la detección de necesidades y no en base a sugerencias de trabajadores de diferentes niveles como lo implementan en la actualidad. Hacer uso de las nuevas tecnologías permitirá eficientizar el sistema de datos del departamento de Administración.

Bibliografía

- ✚ Alles, Martha (1998) *Empleo El proceso de Selección*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi.
- ✚ Alles, Martha (2000) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- ✚ Chiavenato, Idalberto (2003) *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Ed Mc Graw Hill
- ✚ Chiavenato, Idalberto (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, Ed. Mac Graw Hill
- ✚ Echeverría, Rafael (2000) *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ed. Granica
- ✚ Goleman, Daniel (1999) *Inteligencia Emocional*. Barcelona, España. Ed. Kairós
- ✚ Goleman, Daniel (2007) *Inteligencia Social: la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona, España. Ed. Kairós
- ✚ Goleman, Daniel y Boyatzis, Richard (2002). *La inteligencia social y la biología del Liderazgo*. Artículo Harvard Business Review, América Latina.
- ✚ Herenu, Verónica. Lectura de la materia Grupo y Liderazgo - Universidad Siglo XXI
- ✚ Suguer, Mariana. Lectura de la materia Estrategias y Métodos de Capacitación - Universidad Siglo XXI

Referencias

- ✚ Boletín de actividad Adimra www.adimra.org.ar
- ✚ Indec. www.indec.gob.ar
- ✚ Man-Ser SRL. *Misión, Visión, Valores o Principios*. <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- ✚ Moret, J. y Arcila C. (2011) *Comunicación interna e informal en las organizaciones*. <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/377/440>
- ✚ www.openmet.com

Anexos

Anexo 1:

Posibles preguntas para el desarrollo del cronograma de reuniones:

- ¿Qué duración deberían tener las reuniones?
- ¿Cuáles son los temas centrales para cada área?
- ¿De cuántas horas serán las reuniones mensuales?
- ¿Algún otro colaborador debería presenciarlas?
- ¿Qué sugerencias y/o dudas hay respecto a la temática o forma de abordar esta actividad?

Anexo 2: Módulos de capacitación y cronograma, otorgado por Capacitarte.org:

Curso de Liderazgo para Mandos Medios a Distancia

CONTENIDOS

Módulo I. Gestión de Procesos y Liderazgo de Personal

- Evolución y rol de los líderes a lo largo de la historia
- Características, comportamientos y valores
- Paradigma del líder en la sociedad
- Estilos de personalidad
- Estilos de liderazgo, descripción
- Modelo de Liderazgo Situacional: Hersey – Blanchard
- Estilos de liderazgo según Daniel Goleman (Inteligencia Emocional)

Módulo II. El Feedback como Herramienta Directiva

- Comunicación horizontal y vertical
- Comunicación verbal y no verbal
- Manejo de Críticas, uso de la inteligencia emocional-Empatía
- Trabajo en equipo: aspectos clave para su formación; etapas de formación; ¿por qué fallan los equipos?
- Normas, límites y cohesión de equipos.

Módulo III. Modelos que funcionan vs. modelos contraproducentes. Patrones transculturales

- Ladrones de tiempo. Optimización de reuniones eficaces
- Gestión del conocimiento. Opacidad vs transparencia en la transmisión de información.
- Acceso a la información compartida, métodos

Módulo IV. ¿Por qué no se logran los Objetivos?

- La Ejecución como corazón de la Cultura Organizacional
- Porqué las personas no ejecutan- Motivación

4 clases mensuales los días jueves del mes de Octubre de 2020, de 19 a 22hs.

Curso de Liderazgo y trabajo en equipo

Módulo I. Liderazgo: Negociación y Manejo de Conflictos

OBJETIVOS

Son objetivos de este módulo:

- * Adquirir Técnicas de negociación;
- * Incorporar el manejo de conflictos;
- * Utilizar estas herramientas para realizar una negociación efectiva;
- * Identificar y separar a las personas de los problemas.

CONTENIDOS

I. El conflicto
 Definición de conflicto
 El análisis del conflicto
 Resolución de conflictos

II. La negociación
 El perfil del negociador
 Estilos de negociación

III. Comunicación en la negociación
 Lenguaje verbal y corporal
 Lenguaje no verbal
 Interpretar los signos de la comunicación

IV. Características de la negociación
 Tácticas
 Obstáculos
 Trampas cognitivas

V. Modelos de negociación
 Negociación integrativa, el modelo de Harvard
 Presión y poder
 Estilo colaborativo Ganar-Ganar
 Elementos de negociación
 Tiempo e información

VI. Ejemplos de trabajo

Módulo II. Coaching y Trabajo en Equipo

OBJETIVOS

Son objetivos de este curso:

- * Incorporar la estructura de equipo de trabajo;
- * Incorporar el manejo de la cohesión grupal;
- * Reconocer los roles existentes en los equipos;
- * Conocer los estadios de los equipos;
- * Conformar equipos de alto rendimiento.

CONTENIDO

I. Trabajo en equipo
 Conceptos básicos
 Grupo y equipo

II. Formación de los equipos de trabajo
 Los 4 estadios grupales
 Roles y funciones

III. Características de un equipo de trabajo
 Dinámica grupal
 Fuerzas que afectan la cohesión grupal
 Fuerzas que perjudican la cohesión grupal

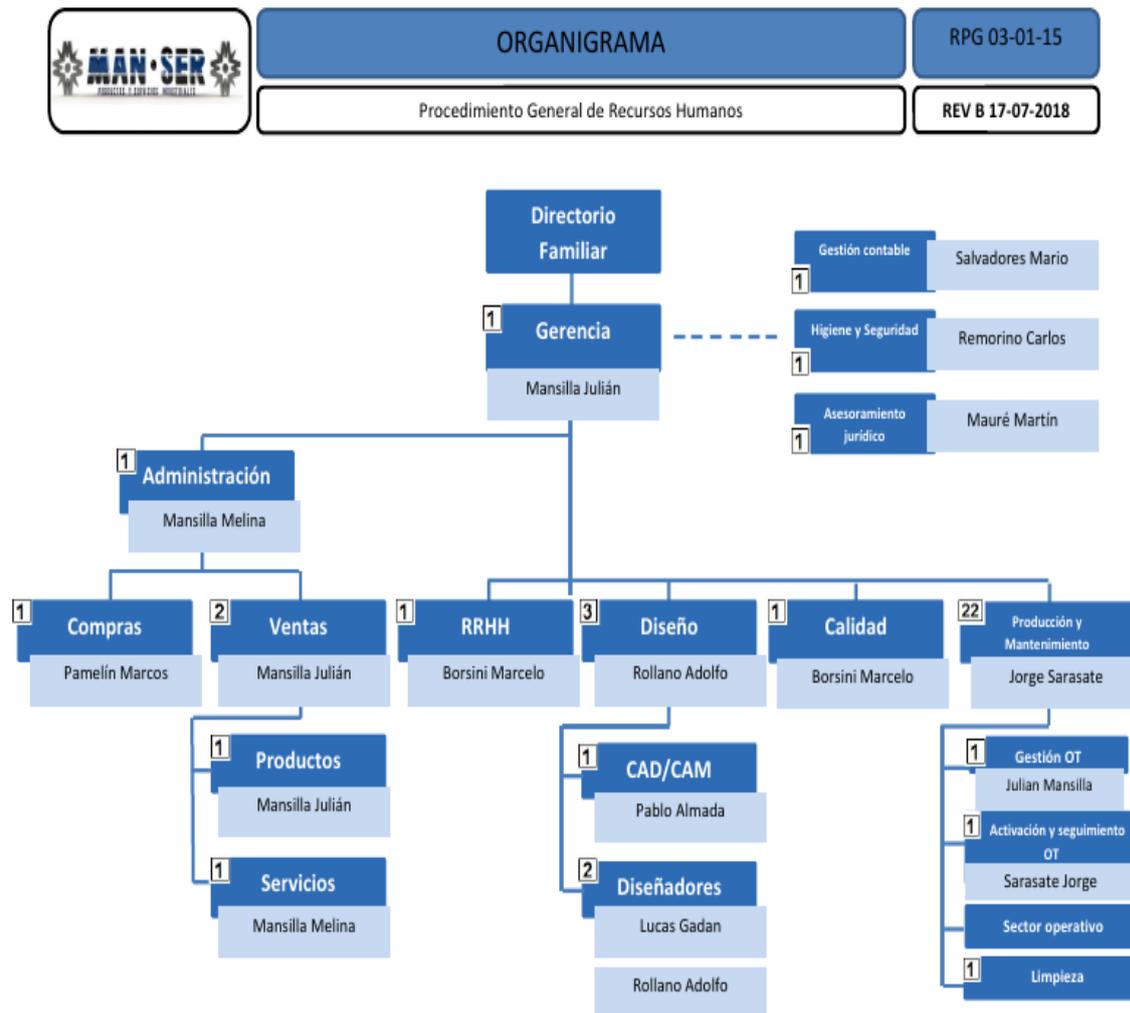
IV. Formación de equipos de acuerdo a sus necesidades

Equipos eficaces
Equipos de alto rendimiento
Equipos temporales
o Equipos de largo tiempo

V. Comportamiento grupal
La toma de decisión
Liderazgo del equipo, formal e informal
Recursos componentes del equipo.

4 clases mensuales los días jueves de los meses de Noviembre y Diciembre de 2020, de 19 a 22hs.

Anexo 3: Organigrama



Anexo 4: Información financiera provista por Man-Ser SRL a través de un Excel

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