

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



**“Plan integral de comunicación y formación en liderazgo en MAN SER  
S.R.L”**

Wilches, Carla Lucía.

D.N.I: 32838480

Legajo: VRHU 15187

Licenciatura en gestión de Recursos Humanos.

Ciudad de Córdoba

2020

## Resumen

La empresa MAN-SER S.R.L. se mantuvo en el mercado metalúrgico gracias a su amplia experiencia y a la calidad en el servicio que brindaba a sus clientes, pero sus políticas de comunicación interna y liderazgo resultaron obsoletas. Era una organización carente de un plan de comunicación interna alineado a la estrategia organizacional y los mandos medios tenían un estilo de liderazgo orientados a la productividad olvidándose del desarrollo de los equipos de trabajo.

Para el presente reporte, se consideraron otras investigaciones aplicadas en casos similares y se recurrió a bibliografía sobre comunicación interna y liderazgo coach en las organizaciones. Se analizaron a través de PEST, FODA y las cinco fuerzas de PORTER, las limitaciones y las oportunidades con las que contaba la compañía, para poder desarrollar una propuesta de mejora en la estructura de la comunicación interna de MAN-SER.

La meta de este trabajo es la elaboración de un plan integral de comunicación interna que redunde en beneficio de la organización, tanto en lo económico como en lo relacional.

Se propuso la incorporación de una red social corporativa para mejorar la comunicación entre las diferentes áreas y facilitar el acceso a la información a todos los miembros de la empresa, las autoridades organizacionales fueron capacitadas en comunicación interna y liderazgo coach a fin de transformar las relaciones vinculares como soporte de la estrategia de la compañía y, consecuentemente, incrementar las ganancias de la empresa en un 15%.

### *Palabras claves*

Comunicación interna- Liderazgo coach- Capacitación

## **Abstract**

The company MAN-SER S.R.L. remained in the metallurgical market thanks to its extensive experience and the quality of service it provided to its clients, but its internal communication and leadership policies were obsolete. It was an organization lacking an internal communication plan aligned with the organizational strategy and the middle managers had a leadership style oriented to productivity, forgetting about the development of work teams.

For this report, other research applied in similar cases was considered and a bibliography on internal communication and leadership coach in organizations was used. Through PEST, FODA and the five PORTER forces, the limitations, and opportunities that the company had were analyzed in order to develop a proposal to improve the structure of MAN-SER's internal communication.

The incorporation of a corporate social network was proposed to improve communication between the different areas and facilitate access to information to all members of the company, the organizational authorities were trained in internal communication and coach leadership in order to transform relationship relationships as a support to the company's strategy and, consequently, to increase the company's profits by 15%.

### **Keywords**

Internal communication- Leadership coach- Training

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de situación.....	7
Marco Teórico .....	15
<i>Comunicación Interna</i> .....	15
<i>Comunicación 2.0</i> .....	15
<i>Redes sociales y liderazgo</i> .....	16
<i>Liderazgo coach</i> .....	16
Diagnóstico y discusión .....	18
Plan de implementación.....	19
<i>Objetivo general</i> .....	19
<i>Objetivos específicos</i> .....	19
Alcance y limitaciones .....	19
<i>Incorporación de una red social corporativa</i> .....	19
<i>Capacitación en la nueva red social</i> .....	21
<i>Programa de capacitación en Britix24</i> .....	21
<i>Capacitación en comunicación interna</i> .....	22
<i>Capacitación Liderazgo Coaching</i> .....	23
<i>Programa de capacitación en liderazgo y coaching</i> .....	24
<i>Curso de gestión de equipos de trabajo</i> .....	25
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	25
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	25
Conclusiones .....	27
<i>Recomendaciones</i> .....	28
Bibliografía .....	29
Anexo 1	
<i>Programa de capacitación en comunicación interna</i>	

## Introducción

MAN – SER S.R.L es una empresa familiar metalúrgica, fue creada a principios de los años 90 en la ciudad de Córdoba. Su fundador, el Sr. Luis Mansilla, trabajó durante mucho tiempo en una importante fábrica de tornos y centros mecanizados. Su vasto conocimiento en el tema y experiencia en el oficio permitieron que fuera elegido para desempeñar un nuevo rol, como proveedor externo de la compañía. Junto con un familiar comenzaron a realizar trabajos de corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas en un galpón alquilado.

Más tarde incorporaron dos inmuebles próximos al que ya existía, y la compra de una máquina punzadora de control numérico por computadora. La inversión en tecnología le abrió las puertas a la industria automotriz y agroindustrial, convirtiendo a la compañía en única proveedora de algunos productos.

En 2009 dos hijos del creador de la firma son designados responsables de la dirección de esta, ellos inauguran una planta industrial nueva, duplicando la superficie de producción y con la proyección a futuro de desarrollar nuevas unidades de negocio. Otro gran logro de la nueva dirección fue la certificación de normas ISO 9001 en el año 2014, lo que permitió mayor orden en la empresa y unificar procedimientos en todas las gestiones.

Actualmente la organización cuenta con 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos. Las áreas que comprende son: producción, ventas, compras, recursos humanos, mantenimiento, diseño y calidad. Cabe mencionar que se cuenta con asesoramiento externo en materia jurídica, contable, y de higiene y seguridad. En cuanto a la estructura edilicia, la planta abarca tres inmuebles interconectados donde se lleva a cabo la producción, y dos oficinas (administrativa y de diseño). La empresa ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación.

MAN- SER S.R.L es una organización cimentada en determinados valores, y con una visión y misión específicas.

La visión es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de los productos y la calidad de los servicios.

Su misión es ofrecer a los clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Sus valores apuntan a 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 productos y servicios industriales, 2014).

Si bien MAN-SER S.R.L desde hace unos años ha podido organizar muy bien sus proyectos y estandarizar sus procedimientos por medio del sistema de calidad, al realizar un análisis de la compañía se detectan algunas falencias vinculadas con la comunicación interna y el liderazgo. En el presente reporte se pretende elaborar propuestas de mejora que permitan resolver tales dificultades.

En base a la información disponible, se ha podido observar que poseen serios inconveniente en la delegación de tareas. Tanto la toma de decisiones, como la gestión de los recursos humanos y la comunicación se encuentran centralizadas en los dueños de la compañía.

Se ha recurrido a una serie de antecedentes bibliográficos y científicos que han servido para enmarcar y profundizar en aquellos aspectos que resultan de importancia para comprender el caso.

Fabrissin, M., (2016) *Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba* es un trabajo final de graduación donde se analiza la gestión del liderazgo en un grupo de Pymes de la ciudad de Córdoba Capital. Es un reporte de caso cuyo objetivo es contrastar los dichos de los líderes con sus colaboradores, esto permite medir la percepción de las partes y conocer la realidad construida desde distintas conjeturas. Así logra reflexionar sobre el liderazgo en las Pymes de esa localidad, y desarrollar las diferencias entre el de tipo tradicional y el de coach.

En su estudio Fabrissin (2016) pone énfasis en que, así como la comunicación interna es de gran relevancia para el desarrollo de una empresa, cada vez es más notoria la importancia de contar con líderes que conduzcan a las personas guiados por la confianza y el respeto hacia sus acciones. En este antecedente el papel del líder coach tiene como principales labores: aconsejar, apoyar y facilitar. Este es un fenómeno multidisciplinario que desarrolla el potencial de las personas centrándose siempre en el futuro. Todo el conocimiento aquí contenido resulta de gran aporte para el abordaje del caso MAN-SER S.R.L, ya que se trata de una empresa cordobesa que requiere de líderes que acompañen, guíen y sean empáticos. El coaching será una herramienta muy útil para su progreso personal y profesional, y consecuentemente para el de la empresa.

Cañeque H., Cañeque M., (2018) *Lecciones de liderazgo: Manual de Entrenamiento Gerencial* definen la acción de delegar como un proceso mediante el cual el líder le asigna al colaborador una tarea para resolver. La delegación lleva tiempo de enseñanza y aprendizaje, pero su principal ganancia es el ahorro de tiempo y energía del líder en el futuro. Este debe saber con claridad cuáles son sus tareas estratégicas, pues son las que permiten que su trabajo agregue valor a la organización. Dejando de lado aquellas que no son tales, y que por lo tanto debería delegar.

En la empresa que se analiza es notoria la carencia de líderes en las diferentes áreas lo cual incide negativamente en la comunicación interna, ya que dificulta el feedback entre los sectores para el logro de objetivos comunes. La descentralización de dicha comunicación permitirá su circulación a lo largo de toda la pirámide organizacional, y así se podrá articular de manera más eficiente las actividades de las diferentes áreas.

Vollmar, I. (2016) *Comunicación Interna de A.H.A.B.* es otro reporte de caso considerado, es un trabajo final de graduación que indaga respecto de la comunicación interna en la Asociación Empresarial Hotelero Gastronómica del Valle de Calamuchita (Córdoba). En este reporte de caso se busca identificar los públicos internos de la organización, sus herramientas de comunicación y el nivel de participación de este público. Se elaboran programas de capacitaciones en el tema, unificación de criterios comunicacionales, y diferentes actividades para que la asociación pueda ser eficiente en la administración de la comunicación de su público interno. Una adecuada comunicación interna logra la difusión de información con el fin de que se conozca su cultura, se logre un clima de trabajo saludable, pero sobre todo lo que se procura es propiciar el logro de los objetivos institucionales. El trabajo de Vollmar (2016) es un referente útil para mejorar la gestión de la comunicación interna en MAN-SER S.R.L, logrando enriquecer el trabajo coordinado.

Este reporte tiene como objetivo proporcionar soluciones y herramientas de mejora continua en el proceso de producción de MAN-SER S.R.L. Se pretende desarrollar un plan de comunicación interna, recurriendo a la tecnología como principal aliada, y brindar capacitación en liderazgo coach a los referentes y responsables de la compañía. Un plan comunicacional estratégico permitirá mejorar la interacción entre los colaboradores, brindarles una mayor participación y que se perciban como miembros de un sistema donde su desempeño es clave. De igual modo quienes sean capacitados en habilidades blandas, específicamente en liderazgo, serán quienes motivarán y guiarán al resto de los integrantes para la concreción de las metas organizacionales.

## **Análisis de situación**

MAN-SER SRL es una organización con gran proyección, la adquisición de maquinaria de última tecnología le ha permitido competir con empresas internacionales líderes en el rubro metalúrgico. Como se ha mencionado es una de las principales compañías proveedoras para grandes empresas automotrices y agroindustriales, como son Volkswagen Argentina S.A. y AIT S.A.

Es una empresa familiar, su directorio está compuesto por la esposa del fundador y sus tres hijos. La función de este es tomar decisiones sobre el presente y el futuro de la organización. La gerencia general está a cargo de uno de los hijos, quien organiza la información que circula en la compañía. El sector de ventas y calidad está a cargo de los dueños de la empresa. La responsable del área de recursos humanos es la hija de quien creara la empresa, ella lleva a cabo las labores vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En el sector producción hay un encargado, quien fue designado por la gerencia. Es quien lleva la conducción del grupo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción. El tipo de liderazgo utilizado en la estructura organizacional es formal ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella.

Uno de los objetivos de la compañía es crecer no sólo a nivel local, sino también extenderse al mercado exterior. La empresa sostiene altos estándares de calidad en los productos que comercializa y una producción a gran escala, tal estrategia permite tener precios más bajos que sus competidores con el objetivo de lograr mayor presencia en el mercado y fidelizar más clientes.

En tiempos de incertidumbre tan extrema como la que genera la pandemia y el confinamiento social, se requiere un análisis exhaustivo de la situación de la compañía en el marco nacional e internacional.

Se deberá examinar el entorno que rodea a la organización identificando las oportunidades y amenazas presentes en su contexto. Se incluirán las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Se utilizarán diferentes herramientas, una de ellas será PESTEL la cual brinda información sobre el ambiente externo en el cual se desarrolla la empresa (nivel macro), la segunda será PORTER que permite conocer la situación del entorno cercano con el que se relaciona y la última será FODA para saber cómo la compañía se vincula con su microentorno.

## *Análisis PESTEL*

### 1. Factores políticos

La asunción como presidente de Alberto Fernández significó un cambio en el modo de conducción política de Argentina, implicó dejar atrás el modelo neoliberal conservador e implementar otro focalizado en construir un sistema de desarrollo inclusivo. El objetivo es llevar alivio económico a los sectores más perjudicados por la crisis iniciada años previos.

Las primeras medidas del gobierno antes de la pandemia allanaban el camino para alcanzar la meta arriba mencionada, las prioridades fueron los sectores más vulnerables y con menos margen para afrontar la crisis. Se otorgaron dos bonos únicos a los jubilados, y también recibieron algo similar los beneficiarios de la Asignación Universal por Hijo (AUH). Hubo una retracción en los precios de los medicamentos y se creó un plan para combatir el hambre en el país, a través del cual se entregaron miles de tarjetas alimentarias.

Otro de los grandes y urgentes desafíos era combatir la inflación, así fue como se estableció el congelamiento de las tarifas de los servicios públicos y transporte, y de inmediato un cepo más estricto al que existía anteriormente: impuesto “solidario” del 30% a los consumos que se realizan fuera del país, pasajes incluidos, y el atesoramiento en divisa extranjera.

En el ámbito laboral estableció la doble indemnización por un plazo de 180 días, un incremento salarial por decreto para los trabajadores del sector privado (2 cuotas) y para las PYMES un plan de regularización de deudas tributarias (Cayón, 2020).

La aparición de la pandemia COVID-19 fue la mayor prueba que todos los gobiernos del mundo debieron afrontar, y el argentino en particular tuvo el plus de la depresión económica preexistente. En el marco de la emergencia sanitaria, el gobierno nacional otorgó un Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías. Otra medida muy importante fue la creación del programa de Emergencia al Trabajo y la Producción, en el cual el Estado paga parte de los salarios del sector privado con el compromiso de hacerlo hasta diciembre del corriente para los sectores más críticos (Barragan, 2020).

### 2. Factores económicos

Según estudios de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) la producción de las pymes industriales tuvo una caída en julio de 13,6% respecto al mismo mes del

año pasado, aunque repuntó con relación a meses previos debido a la reapertura de casi todas las actividades del área que se habían suspendido al inicio de la pandemia.

El sector metalúrgico registró una caída de 17,7% interanual en junio, y un retroceso de 20,5% en todo el semestre, así lo notificaba la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Admira). La reapertura de algunas actividades permitió cierta reactivación, pero no la suficiente. Persisten importantes contracciones y niveles de producción muy por debajo de los niveles históricos.

Las regiones más afectadas en la producción industrial fueron: Pcia de Buenos Aires con una baja productiva de 27,6%, Córdoba con 26,8% y Santa Fe 7,8%. Los rubros con mayor cantidad de empresas sin producir fueron: fundición (-29,7%), equipos eléctricos (-28,3%) y autopartes (-28%). Por su parte, el sector de maquinaria agrícola tuvo un incremento de 1,2% interanual, recuperando los valores previos a la pandemia.

El empleo en la actividad metalúrgica se redujo 2,7% respecto del mismo mes en 2019, el 53% de las empresas consultadas admitieron que durante ese mes se disminuyeron las horas extras y el 36% acortó la jornada laboral (Forbes, 2020).

Autoridades de diferentes cámaras metalúrgicas, se reunieron con representantes del gobierno nacional para coordinar acciones en defensa de la industria argentina y la protección de los puestos de trabajo. Se estipuló una agenda de reuniones técnicas periódicas para el seguimiento y monitoreo del sector. Los dirigentes y empresarios destacaron la gran importancia de los programas de apoyo al trabajo y la producción que se realizan desde el inicio del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio.

Otro proyecto de gran aporte fue el Programa Nacional de Desarrollo de Proveedores, cuyo objetivo es contribuir al crecimiento de empresas locales para lograr una mayor expansión de la industria. También pretende incrementar la productividad y competitividad de las compañías nacionales. Las principales herramientas que brinda el programa son: bonificación de tasas, asistencia técnica y los Aportes No Reembolsables (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, 2020).

El ministro Kulfas de Desarrollo Productivo destacó la trascendencia de las pequeñas y medianas empresas para la reactivación económica, y planteó la necesidad de crear sistemas tributarios sencillos, evitando complicaciones a los contribuyentes e incentivando así al desarrollo productivo.

### 3. Factor social

En plena crisis sanitaria, las empresas metalúrgicas argentinas realizaron una contribución para ayudar en la asistencia médica. Se fabricaron adaptadores para respiradores, estos permiten que respiradores con otros fines médicos puedan ser utilizados en pacientes con Covid-19 que requieren ventilación mecánica. Se donaron 100 kits de reconversión para ventilador de emergencia.

El trabajo fue realizado en colaboración con organismos del sector público y entidades universitarias. Tal cooperación deja en evidencia la importancia de la industria nacional para el país, no sólo por su aporte a la economía nacional sino también por su ayuda en el ámbito social.

El aislamiento social, preventivo y obligatorio impuesto en todo el mundo tuvo consecuencias significativas en la vida de todos los ciudadanos. Esta situación excepcional y sobre la cual nadie tiene experiencia implica un cambio abrupto en los hábitos y costumbres de todos (Abdala, 2020).

La población experimenta una sensación de incertidumbre, temor y angustia, pero también aparecen aspectos humanos positivos para el conjunto como es la revalorización de la interdependencia social.

Se conoció en estos meses que el impacto del aislamiento social en la salud mental varía según el género, el nivel de educación y el confort en el hogar. El área emocional y vincular son de suma trascendencia para la sociedad argentina en este contexto. Por tal motivo su impacto subjetivo y social, así como las particularidades de los diferentes grupos sociales, deberían ser contempladas a la hora de implementación de políticas para afrontar esta pandemia que atraviesa a todos los habitantes del país. Implementando medidas de cuidado de la ciudadanía desde una concepción integral de la salud (Johnson, Saletti-Cuesta, & Tumas, 2020).

### 4. Factor tecnológico

En cuarentena las redes sociales, los celulares e internet fueron fundamentales para estar en contacto con la familia, los amigos y mantener la actividad.

La informática ha tenido, y tiene, un lugar protagónico en esta pandemia. Las aplicaciones móviles y páginas web son fuente de información sobre el coronavirus, hasta se ha desarrollado una prueba de autodiagnóstico online (Bellucci, 2020) .

El rol de las telecomunicaciones fue imprescindible para la continuidad de muchas actividades laborales, bajo la modalidad conocida como home office. Se incrementó tanto esta forma de trabajo que generó la demanda de un marco regulatorio, el cual fue debatido por el poder legislativo nacional. Pretende que este tipo de trabajadores tengan los mismos derechos y obligaciones que aquellos que trabajan de manera presencial y que su salario no pueda ser inferior al que percibían cuando asistían al lugar de trabajo. También exige que los convenios colectivos de trabajo prevean la combinación de ambas modalidades. Las jornadas laborales deben ser estipuladas con antelación en el contrato de trabajo y el empleador debe proveer los elementos tecnológicos y el soporte requerido para la realización del trabajo (La Voz, 2020).

### 5. Factor ecológico

El cese de muchas actividades económicas y la menor circulación de personas, producto de la pandemia, contribuyeron a la reducción del calentamiento global y a “despejar” los cielos.

Informes de la Agencia Espacial Europea y la NASA muestran una importante disminución de la emisión de dióxido de carbono, lo cual se evidencia en el cambio de tonalidad de los cielos de muchos países (China, EE.UU, España, etc.). El gran dilema que se plantea es si esto podrá mantenerse en el futuro, o si una vez reactivada la industria continuará o empeorará la frágil situación ecológica en la que nuestro planeta se encuentra desde hace décadas (Cayón, 2020).

El 5 de junio fue el Día Mundial del Medio Ambiente, en su conmemoración la Organización de las Naciones Unidas (ONU) convocó a un grupo de estudiosos y conocedores del tema para analizar cómo impactará la pandemia en el ecosistema en el futuro.

La coordinadora del Programa de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la ONU planteó la necesidad de planificar la economía para un desarrollo sostenible, donde no exista la dicotomía economía o ecología. Atacar la pobreza recurriendo a la inclusión social, buscar soluciones contemplando la naturaleza, y crear empleos verdes, apreciando la relevancia de los ecosistemas.

El ministro de Ambiente, Juan Cabandié, expuso la necesidad y el desafío que tenemos como sociedad de replantearnos nuevas formas de producción y de prácticas domésticas que permitan alcanzar un equilibrio entre la producción y el cuidado del medio ambiente (Reyes, 2020).

## 6. Factor legal

En lo referente al área legal MAN- SER S.R.L cuenta con la certificación internacional ISO 9001, la cual implica garantía de calidad del proceso productivo y un calificado sistema de gestión.

### *Análisis PORTER*

Se recurre al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para realizar un análisis del nivel de competitividad de MAN-SER S.R.L dentro de la industria metalúrgica. Este diagnóstico permitirá elaborar estrategias, ya sea para identificar oportunidades o para afrontar amenazas.

- Rivalidad entre competidores.

El mercado en el cual se desempeña MAN-SER S.R.L es muy acotado y sus principales competidores son: Transfil S.R.L abocada a la construcción de extractores de viruta y cintas de transporte, Empremet S.R.L. dedicada al corte por plasma y Eisaire fabricante de máquinas lavadoras. Para diferenciarse aplican reducción de precios, y calidad en la producción y servicios que brindan. La competencia existente no impide la cooperación entre ellas, cuando así lo requieren. En momentos en los que por falta de materiales o problemas técnicos alguna de las empresas no puede terminar un trabajo, puede recurrir a otra para realizarlo de manera conjunta, recibir ayuda técnica, o adquirir los insumos faltantes.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La empresa se encuentra en una etapa de madurez y establecida en el mercado, la amenaza de ingreso de competidores es baja. De todos modos, es una industria dinámica y en constante evolución, por lo que requiere estar actualizados en procesos y tecnologías para mantener su lugar en el mercado y continuar creciendo.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La posibilidad de ingreso de productos sustitutos es alta ya que el avance tecnológico y la autorización de importaciones al país permite el ingreso de piezas de esta industria.

- Poder de negociación del proveedor

Unos de los objetivos de la compañía es lograr un vínculo de confianza y asistencia mutua con basamento en criterios de calidad común. Muchos de sus proveedores los mantienen desde sus comienzos.

- Poder de negociación del cliente.

A la hora de planificar la producción en MAN-SER S.R.L son aspectos prioritarios: los tiempos de entrega, y la alta calidad de los productos y servicios al menor precio posible. El logro de tales metas les ha permitido maximizar las ventas, y que el poder de negociación de sus clientes sea moderado.

Los principales clientes son: AIT S.A cuyo pedido representa el 35% de la producción de la empresa, Volkswagen Argentina S.A demanda el 30%, Metalmecánica Pertrak y Scania el 20%, y un 15% clientes chicos.

### *Análisis FODA*

A continuación, se considerarán las dificultades internas y externas que se le presentan a la compañía. Se destacarán tanto las fortalezas como las debilidades de la organización, y los factores exógenos vinculados con las oportunidades y amenazas que la misma debe afrontar.

#### Fortalezas:

- Política empresarial de inversión en tecnología, expande su capacidad productiva.
- Amplia experiencia en el rubro.
- Alta calidad en los productos y servicios, junto con el cumplimiento de los plazos de realización.
- Únicos proveedores de grandes empresas.
- Cuentan con certificación de normas ISO 9001.
- Precios competitivos, buena rentabilidad, y retorno de inversión.

#### Oportunidades:

- Pocos competidores en el sector.
- Posibilidades de exportación para llegar al mercado internacional.
- Créditos para la industria nacional y PYMES.

#### Debilidades:

- No posee medios de ventas externos.
- No tiene un sector destinado a Marketing o publicidad.
- Promoción sólo por página WEB, la cual se encuentra en mantenimiento.

- Subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los cuellos de botella detectado dentro del proceso.
- Estructura organizacional oficial claramente definida pero no puesta en práctica.
- Sobrecargas de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.

Amenazas:

- Caída de la producción de sus clientes por la pandemia y su consecuente repercusión en la adquisición de los productos de MAN-SER S.R.L.
- Posibilidad de que sus empleados se ausenten por licencia médica, ya que la mayoría es población de riesgo para COVID-19 (rango etario 50 años).
- No está inscripto como importador y exportador, esa tarea la realiza a través de terceros.
- Carece de inventarios generales, sólo utiliza planillas de producción.

Luego de haber analizado la situación de la empresa MAN-SER S.R.L y el contexto en el cual se encuentra inmersa, desde la perspectiva de la gestión de Recursos Humanos se pretende construir herramientas que contribuyan al desarrollo y expansión de esta. El profesional de Recursos Humanos en la empresa es quien posee los conocimientos para planificar, organizar, y desarrollar herramientas que promuevan un mejor desempeño en los colaboradores. Debe tener una adecuada comprensión, y un enfoque integrador, que reconozca e incorpore todas las relaciones internas y externas que conforman y dan identidad a la organización.

La dirección efectiva de los colaboradores permite alinear las contribuciones de cada uno con la estrategia organizacional. Con ese objetivo, la administración del capital humano se transforma en un elemento proactivo y central para desplegar el talento, y las competencias de cada empleado, resguardando la responsabilidad social empresarial, y trabajando en pos del crecimiento en un mundo globalizado y sumamente competitivo (Rubio, 2016).

## Marco Teórico

En el presente apartado se abordarán las temáticas vinculadas al caso estudiado: la comunicación interna en la organización, comunicación 2.0 y redes sociales corporativas como instrumentos facilitadores de dicha comunicación, y la necesidad de líderes coach como constructores de equipos de trabajo. Se desarrollarán los conceptos principales, la importancia de estos y sus características.

### *Comunicación Interna*

Tal como plantean *Custodia & Asunción* en *Comunicar para enseñar* la comunicación interna está orientadas al grupo humano de la organización. Su función consiste en transmitir los objetivos de la empresa, fortalecer las relaciones interpersonales, generar identificación y mantener vínculos de comunicación constante entre los distintos sectores de la compañía. El uso estratégico de la información refuerza la integración, fomenta el compromiso, y fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores.

También consideran que esta comunicación es un instrumento fundamental para la consecución de los objetivos empresariales. Es de gran importancia que el mensaje esté en concordancia con las metas de la organización.

Los autores exponen que con el transcurso de los años la comunicación interna ha progresado desde un prototipo vertical descendente (la información era transmitida desde los altos niveles jerárquicos hacia el resto de los niveles organizacionales), a uno multidireccional de doble vía (ascendente y descendente).

También requiere suma atención la existencia de retroalimentación, ya que es el gran motor para el cambio y la mejora de procesos en las compañías.

Se ha logrado avanzar del habla hacia una escucha activa y del papel directivo al rol facilitador. La práctica comunicacional actual se fundamenta en el intercambio, la cooperación y la creación en equipo (*Custodia & Asunción*, 2014).

### *Comunicación 2.0*

De acuerdo con lo elaborado por *Formanchuk (2010)* en *Comunicación 2.0* la comunicación interna 2.0 significa que la compañía debe facilitar a sus empleados el acceso a la información, aquella que antes sólo estaba disponible para un grupo exclusivo. Aminorar la desigualdad entre los emisores y receptores, entre los que pueden producir contenido y los que sólo están autorizados para leerlo y aceptarlo. Se propone una nueva modalidad comunicativa que

habilite a todos los integrantes a ser consumidores y productores de información, a tener un rol activo en la misma.

El autor menciona que, para poder implementar esta dinámica comunicacional, es indispensable enriquecer la “usabilidad” para disminuir las limitaciones producto de la escasez de conocimientos técnicos. La organización debe implementar herramientas facilitadoras en este sentido, lo cual se obtiene mediante plataformas analógicas y digitales sencillas y accesibles.

Es de gran aporte para la empresa impulsar y fomentar espacios donde se difundan, debatan y reelaboren contenidos. El involucrarse y confiar es parte de un proceso y aprendizaje gradual.

La comunicación interna 2.0 debe ser organizada de manera participativa, donde los roles, tareas, y liderazgos sean flexibles y dinámicos (Formanchuk, 2010).

#### *Redes sociales y liderazgo*

Tal como analiza *Vilanova (2013) en Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro* las redes sociales han revolucionado las formas de comunicación, las han transformado con nuevas normas, y la inmediatez ha sido una de sus características más valoradas.

La autora hace mención respecto de la gran variedad que existen y de cómo la aparición de redes sociales internas permitió una mayor presencia de los directivos en las organizaciones, les brindó la oportunidad de darse a conocer mejor a los colaboradores, y generar una percepción de mayor cercanía con ellos.

Se necesita de una comunicación menos acartonada, más cercana, más entretenida, más lúdica, que rememore el ocio, que emule las redes y los sitios a los que la gente se conecta sólo por deseo.

Las campañas de comunicación interna que trastocan los códigos habituales son las que más impactan, y las que triunfan. Las redes sociales son parte de la cotidianeidad de los colaboradores, la existencia de estas herramientas en su trabajo les mejora enormemente su estadía en la empresa (Vilanova, 2013).

#### *Líder coach*

Según *Anzorena (2019) en Líder Coach: un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional* el liderazgo se vincula con la gestión del capital humano en la labor de la conducción organizacional, su foco se encuentra en los individuos y las relaciones que se desarrollan entre ellos. Quien desempeña tal liderazgo asume el compromiso de atender en

simultaneo dos aspectos: la realización de los objetivos de la compañía, y el desarrollo de las personas y el equipo que lidera.

Se trata de generar las condiciones organizacionales para que los diversos saberes de los colaboradores se puedan coordinar y explotar de manera efectiva. Quien conduce debe despejar los obstáculos individuales y colectivos, contribuir al aprendizaje y estar al servicio del crecimiento personal y profesional de los empleados. Desde este paradigma se plantea el concepto de líder-coach.

El coaching busca viabilizar el desarrollo de las potencialidades de los sujetos, acompañándolos en la superación de las dificultades y resistencias que restringen su desenvolvimiento al momento de lograr las metas propuestas.

El aprendizaje organizacional conlleva la construcción de una cultura que permita transformar el saber individual en conocimiento colectivo, con el propósito de incrementar la productividad y efectividad de la organización (Anzorena, 2019).

El líder-coach es quien propicia y organiza los espacios sociales para que los grupos puedan alcanzar las metas propuestas, actúa como facilitador social. Es quien acompaña en el camino de búsqueda y explotación de los recursos que los sujetos poseen en el presente, y de los que pueden desarrollar en el futuro. Es promotor de la unidad en el equipo de trabajo y el fortalecimiento de las relaciones dentro de éste, con capacidad para crear una totalidad potenciada de los talentos individuales.

Cuando el liderazgo organizacional recurre al coaching existen ciertos beneficios: aumenta el compromiso con el entrenamiento, el aprendizaje y el desarrollo; aumenta la retención porque los colaboradores desarrollan mayor sentimiento de pertenencia, se valoran y desarrollan las habilidades interpersonales. Así construye un mejor clima laboral, una atmósfera más agradable y de confianza, donde los empleados logran mayor autonomía y responsabilidad. Todo lo cual favorece la eficacia laboral, y contribuye al logro de los objetivos empresariales (Abarca, 2010).

Por lo expuesto hasta aquí se reafirma que la comunicación interna es uno de los pilares de la planificación empresarial, utilizando los canales adecuados para sus fines y contribuyendo al sentido de pertenencia y colaboración de sus miembros. Aquí es donde el liderazgo coach ocupa el centro de la escena, siendo el que logra viabilizar la comunicación en la práctica, potenciando habilidades y representatividad en los equipos de trabajo.

## **Diagnóstico y discusión**

Las problemáticas que requieren atención en MAN-SER S.R.L son: la carencia de un plan de comunicación interna y la falta de liderazgo capacitado para la conducción de los colaboradores.

La existencia de las dificultades mencionadas genera una subutilización del personal y un cuello de botella con demoras en las entregas, al igual que inconvenientes en otras áreas por la sobrecarga de tareas, horas improductivas y falta de coordinación general. Es imperante resolver los inconvenientes presentes en la compañía para que continúe siendo competitiva y rentable, su corrección permitirá mejorar la productividad tanto individual como grupal.

Será de gran contribución la implementación de un programa de comunicación interna planificado y alineado con las estrategias comerciales y operativas, adecuado al momento y contexto actual. Permitirá a todos los integrantes de la organización estar en sintonía con las metas organizacionales, y los ayudará a reducir los errores en los procesos de producción. El desarrollo de la comunicación bidireccional generará un diálogo fructífero entre colaboradores y superiores, permitiendo una interacción constante y colaborativa.

Con relación al liderazgo un plan de capacitación de líderes coach mejorará el rendimiento del equipo de trabajo, podrán adquirir herramientas que les permitan incluso liderar algo que el otro posee y muchas veces no puede observarlo en sí mismo. Saber reconocer y aprovechar los recursos físicos, mentales y emocionales que sus colaboradores poseen, acrecentando sus competencias a fin de alcanzar mayores niveles de efectividad. El acompañamiento propuesto logrará cambios que beneficiarán tanto al empleado como a la empresa.

La realización de un plan efectivo de comunicación interna, junto con la realización de capacitaciones en liderazgo coach y cursos de instrucción en nuevas tecnologías de la información, permitirá a MAN-SER S.R.L dar un salto cualitativo y productivo significativo.

La concreción de la propuesta le permitirá a la empresa analizada contar con recursos humanos más profesionales y también transformar su cultura organizacional, dejando atrás el conservadurismo para convertirse en una compañía actualizada y más participativa.

La implementación de un plan estratégico de comunicación interna generará beneficios con la mejora de los procesos. La adquisición de habilidades que permitan la coordinación de equipos de alto rendimiento favorecerá la productividad, aumentando la producción y, por consiguiente, incrementando el porcentaje de ganancias de la compañía.

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Desarrollar un plan de comunicación interna a través del uso de una red social empresarial y formar a los líderes de MAN-SER S.R.L. en el coaching, con el fin de mejorar la comunicación entre los miembros, optimizar el trabajo en equipo e incrementar 15% las ganancias de la compañía.

### *Objetivos específicos.*

- Incorporar la red social BRITIX24 y capacitar a todo el personal en dicha red, esto permitirá agilizar la comunicación y facilitar el flujo de la información.
- Realizar una capacitación en comunicación interna para directivos, mandos medios y personal de RRHH.
- Instruir en liderazgo coach a directivos y mandos medios para lograr un cambio estratégico en la compañía.
- Brindar un curso de formación en gestión eficiente de equipos de trabajo para directivos y jefes de producción y ventas.

### *Alcance y límites*

El plan de implementación que a continuación se desarrolla se realizará en la empresa MAN-SER S.R.L, localizada en el barrio San Pedro de Nolasco de la ciudad de Córdoba; su duración será de 12 meses a partir de diciembre de 2020 respetando las normativas por pandemia vigentes a nivel nacional, en este caso las capacitaciones se realizarán de manera virtual.

### *Incorporación de una red social corporativa*

Las redes sociales corporativas aglutinan todas las funcionalidades de las principales redes abiertas, su característica distintiva es que logran integrarlas dentro de las empresas para mejorar la productividad, compartir información, promover el conocimiento y acrecentar la cooperación entre los empleados. Establecer una red social interna necesita la definición de una estrategia, por lo que es necesario establecer protocolos de comunicación e interacción (Merodio, 2016).

La incorporación de una red social propia a la empresa MAN-SER S.R.L será el puntapié para integrar la comunicación de la compañía. Se busca que todos los colaboradores puedan interactuar, compartir experiencias, agendar reuniones de equipo e interrelacionar todos los sectores. Otro requerimiento es que sea un gran repositorio, fácilmente accesible y que genere conocimiento para los trabajadores actuales y los que se incorporen en el futuro.

Se contratará la red social BRITIX24, sus servicios permiten la creación de un espacio de trabajo online seguro y compartido para miembros del equipo, tanto internos como externos, permitiéndoles trabajar de forma inteligente y eficaz.

La plataforma cuenta con las capacidades sociales para intranets, wikis, soluciones de CRM y otras aplicaciones empresariales para crear un flujo de trabajo más ágil. Contiene procesos automatizados como notificaciones, informes y suscripciones a grupos y debates. La comunicación resulta más fácil y sencilla entre los miembros del equipo ya que posee características muy similares a las de Facebook, como los comentarios y “me gusta”. También permite la administración de su utilización y acceso por parte de los usuarios, resultará de gran aporte para el cumplimiento de las políticas internas de la compañía y de las regulaciones de la industria a la que pertenece (SP softwarepara.net, 2020).

El principal objetivo de este proyecto es que la comunicación fluya en todas las direcciones, esté actualizada, sea moderna y que sus integrantes puedan realizar sus aportes para el logro de las metas organizacionales.

El costo de la contratación de BITRIX24 es de US\$ 159 por mes más el 8% por tratarse de un servicio de plataforma de comunicación, sumando US\$ 171,72 mensuales por lo que el plan anual tendría un valor total de US\$ 2060,64. Así es como al cambio actual el costo sería de \$160.195,64 pesos argentinos (Britix24, 2020).

La implementación de esta nueva red social empresarial demandará 3 meses: en el primero se realizará la instalación de la aplicación en su versión móvil, en el segundo la carga en el sistema de toda la información corporativa de Man-Ser y en el último la capacitación a los colaboradores con el fin de lanzar esta nueva herramienta de comunicación. Dicha capacitación será realizada de manera online por un programador con experiencia en redes sociales empresariales.

### *Capacitación en la nueva red social empresarial*

Debido a la crítica situación sanitaria que estamos atravesando, la dirección empresarial ha decidido realizar los cursos de formación de manera remota, siempre que su contenido lo permita. Por tal motivo así será realizado el que a continuación se presenta.

La capacitación se realizará mediante video chat de la misma red social, serán abordados los contenidos a lo largo de cuatro módulos y también se les enviará material de lectura por correo electrónico.

Se dividirán en dos grupos los participantes, para que el aprendizaje sea más personalizado y permita un feedback fructífero.

Los lunes y miércoles el grupo A realizará el encuentro virtual de 9 a 10.30am, y el grupo B en el mismo horario los martes y jueves. Serán ocho encuentros a realizarse en un mes. La evaluación consistirá en el porcentaje de colaboradores que interactuaron en el transcurso de los 3 meses siguientes a la implementación tomándose como válido un 70% de interacción, y la llevará a cabo personal de RRHH de la compañía.

### *Programa de capacitación en BITRIX24*

Módulos	Temas
Módulo I	- Presentación de la nueva red social, principales usos y finalidad. - Características del portal de la intranet social: flujo de actividades, conversaciones, encuestas de empleados, anuncios, estadísticas, “me gusta”, “no me gusta” y reacciones.
Módulo II	- Modos de uso del chat de trabajo procesable: chat público y privado, chat grupal y persistente, canal de chat de la empresa, conversión de chat a tarea, búsqueda en el historial de chat, aplicaciones web, de escritorio y de chat móvil.
Módulo III	- Videoconferencia HD: cómo realizar videollamadas grupales sin límite de tiempo y compartir pantalla.
Módulo IV	- Calendarios compartidos: calendarios personales, de grupo y de empresa, eventos públicos y privados, programador de eventos e invitaciones, calendario móvil.

Tabla 1- Fuente de elaboración propia

### *Capacitación en comunicación interna*

Se propone un plan de capacitación que contribuya a la formación de las autoridades en comunicación interna. El conocimiento en tal temática permite contar con herramientas que mejoren las relaciones vinculares, y la coordinación de equipos de trabajo. Siendo estos aspectos de gran incidencia en la productividad de MAN-SER S.R.L.

La instrucción durará tres meses destinada al dictado del curso de comunicación interna y desarrollo de nuevas competencias dirigido a los directivos, mandos medios y personal de RRHH.

El dictado estará a cargo de un Licenciado en RRHH, con formación y experiencia en comunicación interna, el objetivo será que los líderes de la empresa cuenten con la información básica que necesitan para poder realizar su trabajo, comprendan la importancia de su labor, su responsabilidad en el logro de los objetivos, conocer que se espera de ellos y como podrían mejorar. Que sea un espacio de adquisición de herramientas para la comunicación efectiva, la negociación y resolución de conflictos. Todo lo cual contribuirá a la mejora de la coordinación entre los colaboradores y, consecuentemente, a su capacidad productiva.

En este caso serán encuentros online semanales de hora y media, guiados por el cronograma que se adjunta (ANEXO 1).

La evaluación de la capacitación consistirá en encuestas al terminar la instancia formativa donde se analizarán los temas expuestos, la aplicabilidad de lo impartido en sus tareas, qué aprendizaje les dejó, se les pedirá una devolución sobre el instructor y temas que les gustaría abordar en un próximo plan de capacitación. Se les solicita este último ítem para conocer los intereses de cada uno de los colaboradores y buscar temas que sean de su interés.

Capacitación	Costo mensual	Costo total
Comunicación interna y desarrollo de competencias.	\$60.000	\$120.000

Tabla 3- Fuente de elaboración propia

### *Capacitación LIDERAZGO COACHING*

Los jerárquicos y mandos medios tendrán una capacitación en liderazgo y coaching, con el objetivo de desarrollar y fortalecer aptitudes y capacidades para liderar equipos altamente motivados e integrados a los valores de la empresa promoviendo estrategias de gestión eficientes. Otorgar la importancia que ameritan los procesos vinculares de la organización, asumir nuevos desafíos, poder aplicar nuevas técnicas y procedimientos permitiendo revalorizar el concepto de aprendizaje transformacional y organizacional.

La capacitación estará a cargo de Capacitarte (capacitador externo) desde un abordaje teórico-práctico de los conceptos, con una mirada integral aplicada a las organizaciones.

La modalidad elegida para el desarrollo del curso es la de seminario-taller por video conferencia zoom, combinando momentos de exposición de los docentes buscando integrar los conocimientos y las experiencias previas de los participantes con los conceptos a trabajar. También se emplean otras técnicas vivenciales como juegos de simulación, videos, y cuestionarios de autodiagnóstico que buscan una rápida transferencia de los temas vistos a la realidad diaria del participante. La duración total del programa es de 48hs efectivas de capacitación, que se distribuyen en 16 reuniones de hora y media cada una.

Al finalizar cada módulo se realiza un seguimiento coordinado con el departamento de recursos humanos de la empresa, para evaluar el impacto que provocan los cambios de hábito, las perspectivas individuales y grupales, luego de la puesta en práctica de los nuevos mecanismos de aprendizaje. Es fundamental este análisis teniendo en cuenta que modifica múltiples aspectos de la comunicación interna directamente relacionados con la producción en lo vinculado a la motivación, acompañamiento de los empleados y el sentido de pertenencia que esto genera, potenciando las individualidades hacia un objetivo común.

El costo total del programa es de \$16.110 por participante, los ocho convocados pertenecen a los mandos medios y dirección de la compañía, de esta manera el costo total será de \$ 128.880 (Capacitarte, 2020).

La evaluación del plan de formación estará dada por el cumplimiento de los objetivos propuestos más la obligación de realizar feedback con sus equipos de trabajo de manera bimestral e informar el resultado de este al departamento de recursos humanos.

*Programa de capacitación en liderazgo y coaching*

Módulos	Contenido
Módulo I- Liderazgo y motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Qué es un Líder.</li> <li>-Tipos de Liderazgo.</li> <li>- Rol del líder.</li> <li>-Cómo motivar al personal.</li> <li>-Generación de compromiso de los integrantes.</li> </ul>
Módulo II- del Fundamentos del coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definiciones del concepto de Coaching “Lo Ontológico y lo Transformacional”.</li> <li>-Acepciones del término “Coaching”.</li> <li>-Diferencias conceptuales.</li> <li>-El Aprendizaje: concepción activa.</li> <li>-Responsabilidad.</li> <li>-Modelos Mentales.</li> <li>-El Aprendizaje Organizacional.</li> </ul>
Módulo III- Coaching y Liderazgo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empowerment y Liderazgo.</li> <li>-El aporte del Coaching a los equipos de trabajo.</li> </ul>
Módulo IV- Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pautas de comunicación eficaz.</li> <li>-Proceso comunicacional en el equipo.</li> <li>-Pedidos efectivos.</li> <li>-El feedback como herramienta de comunicación.</li> <li>-Escucha efectiva.</li> </ul>
Módulo V- Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diferencia entre grupo y equipo.</li> <li>- ¿Es necesario trabajar en equipo?</li> <li>-Equipos de alto rendimiento.</li> </ul>
Módulo VI- Delegación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La delegación: alcances y operatividad.</li> <li>-Tipos de delegación.</li> <li>-Responsabilidad de las funciones del personal a cargo.</li> <li>-Claridad en las metas y objetivos, organización de las tareas.</li> </ul>

Tabla 4- Fuente de elaboración propia

### *Curso en Gestión Eficiente de Equipos de Trabajo*

Se capacitará en gestión de equipos de trabajo a quienes dirigen la firma (Melina y Julián Mansilla), al encargado de producción y al responsable de ventas. La finalidad del curso es brindar herramientas efectivas y conceptos claves que permitan conformar equipos de trabajo eficiente, comprometido y dispuesto. Desarrollar capacidades de diagnóstico y adquirir técnicas de resolución de conflictos y negociación, administración eficaz del tiempo y reuniones efectivas. El mismo durará tres meses, será de manera online en la plataforma Capacitarte. De acuerdo con la cotización solicitada al capacitador serán \$18.870 pesos total por participante, y su duración será de tres meses (Capacitarte, 2020).

Curso en Gestión Eficiente de Equipos de Trabajo.	\$75.000	\$75.000
---	----------	----------

### *Marco de tiempo para la implementación*

A continuación, se exponen por medio de un diagrama de Gantt, las actividades más importantes y el tiempo estipulado para cada una. La previsión es de doce meses dando inicio en noviembre de 2020 y finalizando en el mes de octubre de 2021.

### *Diagrama de Gantt*

Actividad/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incorporación de red social	■	■										
Capacitación en red social			■									
Capacitación en comunicación interna				■	■	■	■					
Formación de líderes-coach							■	■	■			
Curso en seguridad e higiene									■	■	■	■
Evaluación de los resultados												■

Tabla 5- Fuente elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

El ROI o retorno de inversión es un instrumento financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto.

Para poder cuantificar el beneficio de la propuesta, fue necesario identificar las ganancias netas de la empresa en los últimos años cuyo procedimiento se expone a continuación:

Ganancia del año 2018----- \$13.118.036,11

Ganancia del año 2019----- \$20.175.539,53 (inflación anual del 53,8%)

Ganancia del año 2020----- \$23.988.716,51 (inflación anual del 22,3%)

Al valor obtenido se realiza el 15% de la ganancia esperada lo que da un total de \$3.598.307,47.

El costo total del plan de acción incluirá el valor de la intervención de quien diseñó el reporte de caso, el cual equivale al 10% del beneficio por lo que el importe ascendería a \$359.830,74.

Acción por realizar	Costo anual
Incorporación de la red social	\$160.195,64
Capacitador en la nueva red social	\$55.000
Capacitación comunicación interna	\$120.000
Capacitación en liderazgo coach	\$128.880
Curso gestión eficiente de equipos de trabajo	\$75.000
Pago al responsable del proyecto	\$359.830,74
Costo total del proyecto	\$898.905,64

Tabla 6- Fuente de elaboración propia

El cálculo del índice ROI será el siguiente:

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\frac{\$ 3.598.307,47 - \$898.905,64}{\$898.905,64} \times 100$$

El plan de implementación según los objetivos planteados junto con la inversión realizada permite una rentabilidad de 300%, lo cual significa que cada \$100 que invierta la empresa ganará \$300. Es un ROI positivo dado que los ingresos superan lo invertido en el desarrollo de la propuesta.

## Conclusiones

El reporte de caso elaborado realiza un análisis de los datos proporcionados por la empresa MAN-SER S.R.L. y logra identificar dos grandes falencias: la carencia de un plan de comunicación organizacional interna alineado con las estrategias comerciales y operativas; y la falta de competencias blandas por parte de los jerárquicos, dejando en evidencia un liderazgo de tipo tradicional que limita el crecimiento de los colaboradores y el desarrollo de la empresa.

El plan de comunicación interna creado incorpora una red social corporativa, lo que permite mayor interacción entre los colaboradores y rápido acceso a la información necesaria para sus labores. Con el objetivo de lograr un adecuado uso de la nueva herramienta digital, se capacita a todo el personal en la misma. Este salto cualitativo en la comunicación organizacional otorga claridad, rapidez y seguridad en los mensajes y a la hora de coordinar los grupos de trabajo. A su vez la capacitación en comunicación interna para directivos, mandos medios y personal de RRHH permite una mayor comprensión de su importancia, y de la necesidad de accionar correctamente en ese aspecto para el logro de las metas empresariales.

La capacitación en liderazgo coach para los cargos jerárquicos más altos y los mandos medios proporciona habilidades blandas, y una útil y nueva visión sobre el trabajo en equipo, la motivación y el desarrollo en los colaboradores, y las relaciones vinculares que mejoran el clima laboral.

El tener líderes que acompañen y entrenen a su personal para desarrollar habilidades específicas mejorará el desempeño individual y colectivo. La empresa adquiere un nuevo estilo de conducción organizacional donde prima el desarrollo de las personas y la obtención de altos niveles de desempeño.

El presente reporte de caso deja en evidencia la importancia de una eficiente comunicación interna, y la necesidad de un liderazgo empresarial acorde a los tiempos que corren; son aspectos que se condicionan y aportan mutuamente. Se requiere de una buena comunicación para compaginar el trabajo, y de buenos líderes para guiar al personal en el cumplimiento de los objetivos. Todo lo cual mejora la productividad, aumenta la rentabilidad e incrementa la satisfacción del personal.

### *Recomendaciones*

- Incorporar profesionales en RRHH que ayuden en la labor de la gestión del capital humano ya que actualmente la única responsable es una de las dueñas.

-Finalizado el plazo del plan de implementación se recomienda realizar un balance sobre los logros y limitaciones que se presentaron, lo cual permitirá evaluar si existe la necesidad de correcciones sobre los nuevos métodos de trabajo y si se requiere de una actualización de las herramientas digitales incorporadas.

-Gestionar encuestas de clima laboral que tengan como finalidad poder identificar las necesidades de los colaboradores.

-Teniendo en cuenta que la empresa busca aumentar sus niveles de calidad y productividad, se recomienda la creación de un programa de reconocimientos y premios, motivando así a la mejora continua de sus miembros.

-Al ser una empresa que aspira a la innovación y exportación de sus productos, se aconseja la planificación de cursos de actualización y perfeccionamiento para los operarios, de modo tal que les permita estar al día en lo que a avances tecnológicos e informáticos se refiere. Será una gran contribución para mantener la competitividad en el mercado.

## Bibliografía

- Abarca, N. (2010). *El líder como coach*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones El Mercurio.
- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. En Anzorena. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Cañeque, H., & Cañeque, M. (2018). *Lecciones de liderazgo. Manual de entrenamiento gerencial*. Buenos Aires: Granica.
- Covey, S. (2007). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Custodia, C., & Asunción, S. (2014). *Comunicar para transformar*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Merodio, J. (2016). *Estrategia y táctica empresarial en redes sociales*. Bogotá: LID Editorial Colombia.
- Rubio, T. (2016). *Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.
- Vilanova, N. (2013). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona, España: Plataforma Editorial
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (7 de agosto de 2020). *LANZAMIENTO DEL PRODEPRO*. Obtenido de Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina: <https://www.adimra.org.ar/noticias/3499>
- Abdala, N. (16 de abril de 2020). *Consecuencias del aislamiento y la soledad por el coronavirus*. Obtenido de Clarín: [https://www.clarin.com/viva/consecuencias-aislamiento-soledad-coronavirus\\_0\\_oHvsA3T1n.html](https://www.clarin.com/viva/consecuencias-aislamiento-soledad-coronavirus_0_oHvsA3T1n.html)
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (29 de julio de 2020). *ADIMRA SE REUNIÓN CON EL SECRETARIO DE INDUSTRIA DEL MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, UOMRA Y OTRAS CÁMARAS METALÚRGICAS*.

Obtenido de Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina:  
<https://www.adimra.org.ar/noticias/3495>

Barragan, F. (25 de julio de 2020). *ATP 4: el Gobierno extiende la ayuda a las empresas afectadas por la pandemia de coronavirus*. Obtenido de Página 12:  
<https://www.pagina12.com.ar/280593-atp-4-el-gobierno-extiende-la-ayuda-a-las-empresas-afectadas>

Bellucci, M. (14 de junio de 2020). *Los desarrollos tecnológicos se aceleran y le dan pelea a la pandemia*. Obtenido de Clarin: [https://www.clarin.com/sociedad/tecnologia-gran-aliada-hombre-lucha-coronavirus\\_0\\_WITjhVfSV.html](https://www.clarin.com/sociedad/tecnologia-gran-aliada-hombre-lucha-coronavirus_0_WITjhVfSV.html)

Britix24. (octubre de 2020). *Britix24*. Obtenido de  
[https://www.bitrix24.com/prices/?utm\\_source=capterra&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=en\\_capterra\\_TM\\_prices%20](https://www.bitrix24.com/prices/?utm_source=capterra&utm_medium=cpc&utm_campaign=en_capterra_TM_prices%20).

Capacitarte. (2020). *capacitarte.org*. Obtenido de <https://www.capacitarte.org/curso/programa-ejecutivo-gestion-eficiente-equipos-de-trabajo>

Cayón, D. (22 de marzo de 2020). *El parate mundial por el Covid-19 limpió los cielos y redujo el calentamiento global*. Obtenido de Infobae:  
<https://www.infobae.com/economia/2020/03/22/el-parate-mundial-por-el-covid-19-limpio-los-cielos-y-redujo-el-calentamiento-global/>

Cayón, D. (10 de enero de 2020). *Las 30 medidas económicas clave del primer mes de Alberto Fernández como presidente*. Obtenido de Infobae:  
<https://www.infobae.com/economia/2020/01/10/las-30-medidas-economicas-clave-del-primer-mes-de-alberto-fernandez-como-presidente/>

Fabrissin, M. (2016). *Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio*. Trabajo Final de Graduación, Universidad Siglo 21, Córdoba.

Forbes, d. (3 de agosto de 2020). *En el primer semestre, la industria metalúrgica cayó 20,5%: cuáles fueron los sectores más golpeados*. Obtenido de Forbes:  
<https://www.forbesargentina.com/today/en-primer-semestre-produccion-metalurgica-cayo-205-cuales-fueron-sectores-mas-golpeados-n3595>

- Forbes, d. (3 de agosto de 2020). *En el primer semestre, la producción metalúrgica cayó 20,5%: cuáles fueron los sectores más golpeados*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbesargentina.com/today/en-primer-semestre-produccion-metalurgica-cayo-205-cuales-fueron-sectores-mas-golpeados-n3595>
- Forbes, d. (25 de agosto de 2020). *Kulfas planteó la necesidad de "escenarios tributarios más armónicos" para generar "incentivos productivos"*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbesargentina.com/today/kulfas-planteo-necesidad-escenarios-tributarios-mas-armonicos-generar-incentivos-productivos-n3808>
- Forbes, d. (24 de agosto de 2020). *La actividad de Pymes industriales volvió a caer en julio: los números por sector*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbesargentina.com/negocios/la-actividad-pymes-industriales-volvio-caer-julio-numeros-sector-n3786>
- Johnson, M. C., Saletti-Cuesta, L., & Tumas, N. (05 de junio de 2020). *Emociones, preocupaciones y reflexiones frente a la pandemia del COVID-19 en Argentina*. Obtenido de SCIELO: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232020006702447](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232020006702447)
- La Voz. (30 de julio de 2020). *El Senado la aprobó y ya es ley la regulación del teletrabajo en Argentina*. Obtenido de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/politica/senado-aprobo-y-ya-es-ley-regulacion-del-teletrabajo-en-argentina>
- MAN SER productos y servicios industriales. (2014). *NOSOTROS*. Obtenido de MAN SER productos y servicios industriales: <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Reyes, F. (5 de junio de 2020). *Cuál será el impacto de la pandemia sobre el medio ambiente en los próximos años*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/salud/ciencia/2020/06/05/cual-sera-el-impacto-de-la-pandemia-sobre-el-medio-ambiente-en-los-proximos-anos/>
- SP softwarepara.net*. (Octubre de 2020). Obtenido de <https://softwarepara.net/bitrix24-opinion/>
- Tejada, C. (septiembre de 2011). *La estrecha relación entre Recursos Humanos y Comunicación Interna*. 19. (G. Fuentes, Entrevistador) Obtenido de

<https://www.yumpu.com/es/document/read/14690755/la-estrecha-relacion-entre-comunicacion-interna-y-red-dircom>

Vollmar, I. (2016). *Comunicación interna de AHAB*. Trabajo Final de Graduación, Universidad Siglo 21, Córdoba.

## ANEXO 1

### *Programa de capacitación en comunicación interna*

Módulos	Temas
Módulo I – Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conceptos y finalidad dentro de la organización.</li> <li>- ¿Qué comunicar? ¿Cómo comunicar?</li> </ul>
Módulo II- Objetivos estratégicos de la comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hacia dónde vamos y por qué.</li> <li>-Misión, Visión y Valores de la compañía.</li> <li>-Identidad corporativa y sentido de pertenencia.</li> </ul>
Módulo III- Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Técnicas de comunicación efectiva verbal, y no verbal.</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Comunicación bidireccional.</li> <li>- Resolución de conflictos</li> </ul>
Módulo IV- Su lugar en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impacto del rol individual en la búsqueda de productividad y competitividad de la compañía.</li> </ul>

Tabla 2- Fuente elaboración propia.