

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Programa comunicación interna mediante la tecnología y liderazgo
coach en Man- Ser empresa metalurgica de la provincia de Cordoba”**

Alumno: Albors Jesus

DNI: 35511718

Legajo: VRHU 08268

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2020

Resumen

El reporte de caso fue diseñado para la empresa Man-Ser empresa perteneciente a la industria metalúrgica, nacida en 1995 de la mano de Luis Mansilla y actualmente gerenciada por sus hijos.

Se diagnostico una falencia en los canales de comunicación en donde todo estaba centralizado en la figura de los hermanos Mansilla, gerentes de la compañía basados netamente en la productividad.

El plan de acción busca mejorar lo antes mencionado a través de la incorporación de una red social corporativa, jornadas de outdoor training y capacitación a los mandos medios en coaching.

La conclusión a la que se arriba es que llevando a cabo estas implementaciones la empresa mejora las relaciones interpersonales, aportando una mirada mas colaborativa y participativa por los miembros de la organización.

Palabras Clave: Comunicación 2.0 – Socialización – Coaching - Red social.

Abstract

The case report was designed for the company Man-Ser, a company belonging to the metallurgical industry, born in 1995 by the hand of Luis Mansilla and currently managed by his sons.

A failure in the communication channels was diagnosed where everything was centralized in the figure of the Mansilla brothers, company managers based purely on productivity.

The action plan seeks to improve the aforementioned through the incorporation of a corporate social network, outdoor training sessions and training for middle management in coaching.

The conclusion reached is that by carrying out these implementations the company improves interpersonal relationships, providing a more collaborative and participatory look by the members of the organization.

Keywords: Communication 2.0 - Socialization - Coaching - Social network.

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación	3
Marco Teórico.....	10
Comunicación 2.0	11
Liderazgo Coaching	11
Lider Coach.....	12
Diagnóstico y discusión	13
Plan de implementación.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Alcance	15
Acciones.....	15
<i>Incorporación de red social empresarial.</i>	15
Realización de eventos de socialización	17
Capacitación a los mandos medios en coaching	19
Evaluación del impacto económico	20
Conclusiones	21
Recomendaciones	22
Bibliografía	22
Anexos	24
1. Encuesta de satisfacción de jornadas de sociabilización.	24
2. Programa de capacitación en coaching	25

Introducción

El presente reporte de caso será aplicado sobre la empresa MAN-SER S. R. L quien presenta un problema en la comunicación que se maneja de forma verticalista y en el estilo de sus líderes orientados a la tarea, esta es una empresa que opera en el rubro de la metalurgia que está ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, en el barrio San Pedro Nolasco de la Ciudad de Córdoba.

Luis Mansilla, es su fundador quien en los años 90 era empleado de una empresa que fabricaba tornos, centros de mecanizado, y productos de herrería.

La fecha fundacional de la empresa se remonta a 1995 con la instalación de la primera planta productiva.

En el 2009, se incorporan a la dirección de la compañía los hijos de Luis, Julián y Melina quienes se hacen cargo de la organización tres años más tarde inauguran una planta industrial con una mayor superior de producción que les permite duplicar la productividad y proyectar el desarrollo de nuevas unidades de negocio.

La planta está dividida en cuatro áreas corte, plegado y punzonado de chapa, entre los productos más comercializados están los protectores telescópicos, tornos, extractores de viruta y cadenas.

Los hermanos Masilla consiguen en 2014 un logro importante para la compañía que es la certificación de normas ISO 9001, dando una ventaja competitiva de que los productos que comercializan se hacen bajo estrictas medidas de calidad.

La Visión que persigue Man -Ser es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la contabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios

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

Y sus valores la confianza, la honestidad y el trabajo en equipo.

En la actualidad cuenta con 30 trabajadores, el 90 % son hombres que tienen un promedio de edad de 50 años, el organigrama de la compañía se divide en 6 áreas ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad., y un grupo de asesores externos que se ocupan de la parte contable, jurídico e higiene y seguridad.

Se presentan a continuación algunos antecedentes que hacen mención a la problemática observada en la empresa Man-Ser.

Gastaldi Carolina (2017), en su trabajo final, quien realiza una investigación de aplicación profesional en la empresa Agro servicios propone que actualmente vivimos en un mundo interconectado, de cultura digital, que nos permite conectarnos con personas de diferentes lugares. Las organizaciones, no son ajenas a esta situación, están insertas en un medio en donde les exige constantemente cambios y transformaciones para mantenerse actualizadas y poder competir en el mercado. La comunicación interna es una herramienta importante para la transmisión de la cultura, valores, objetivos, metas, misión y visión de la organización, y así poder facilitar el trabajo diario.

El desarrollo de una buena comunicación en las organizaciones es de vital importancia ya que si el mensaje o la información que se quiere transmitir no es entendible o no se transmite a tiempo o directamente no se transmite, este puede causar una serie de malinterpretaciones que pueden llevar a la empresa a desmoronarse.

Javier Fernández (2017) en la tesis de grado “La gestión del coaching en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba” realiza un estudio descriptivo que aborda la forma en que se implementa el coaching en las empresas de la ciudad de Córdoba pone la atención en la gestión, analiza a través de qué medios es relevante llevar adelante la formación de los líderes, cuáles son las razones por las que las organizaciones están comenzando a utilizar esta práctica, y cuáles son sus efectos y repercusiones, teniendo en cuenta la evidencia empírica que existe.

Atento a lo que dicen los autores antes mencionados es importante que en un mundo en constante cambio las empresas familiares puedan afrontar los desafíos que le permitan aumentar la productividad y profesionalice sus puestos de trabajo como es la tecnologización aplicada a los puestos de trabajos y a la comunicación de la organización.

En Man-Ser es necesaria una actualización en sus políticas comunicacionales y formar a sus mandos medios en un estilo de liderazgo moderno que garantice el desarrollo de los trabajadores.

Análisis de Situación

La gerencia general de Man-Ser está a cargo de uno de los hijos del fundador, sus principales funciones son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Su proceso de ventas se realiza de manera presencial o por teléfono o con el envío de un mail donde conste el pedido del cliente, si bien el pedido puede ser tomado por teléfono la empresa siempre requiere un documento escrito para comenzar con la producción, las cobranzas normalmente se realizan mediante cheque con un plazo diferido de entre 30 y 75 días de acuerdo con cliente e historial crediticio para minimizar el riesgo que supone tomar un documento sin fondos, solo un puñado de compradores pagan la mercancía por transferencia bancaria.

El área de compras es una de las pocas que está a cargo de alguien que no pertenece a la familia Mansilla el gerente, junto con un administrativo son los encargados de mantener que los insumos necesarios para la producción estén en tiempo y forma.

Man-Ser tiene una política que incentiva la responsabilidad de sus trabajadores en su puesto de trabajo por eso ellos mismos se ocupan del mantenimiento de las máquinas y de los lugares de trabajo, con excepción de las máquinas de gran porte y complejidad en donde se llama al servicio técnico oficial.

El estilo de liderazgo de la compañía es formal y vertical, esto quiere decir que las decisiones son tomadas por la dirección y luego son transmitidas al resto de la organización normalmente de estas reuniones de directorio salen los planes de producción prefijados para un periodo determinado e implica que los trabajadores acaten las órdenes.

La gestión de los recursos humanos está a cargo de Melina una de las dueñas de la compañía entre las funciones principales están la planificación de capacitaciones anual el cual podrá estar sujeto a modificaciones, debiendo ser revisado cada 6 meses. Las acciones que llevan adelante para mantener motivado a sus colaboradores son la evaluación de desempeño y premios grupales.

En lo que refiere a la comunicación esta es ascendente en los mandos operativos pudiendo canalizar dudas o consultas con sus jefes de área y horizontal en los mismos niveles, la comunicación descendente se utiliza en la dirección para informar a las diferentes gerencias y estos tiene la obligación de hacerlos llegar a todos a través de reuniones informativas, tienen también un buzón de sugerencias donde los colaboradores pueden dejar sus inquietudes.

El propósito que tiene en la actualidad la empresa la dirección con una política de crecimiento sostenido basando en el análisis objetivo de información que le permita analizar la performance en el tiempo.

Para entender la complejidad en la que está inmersa Man-Ser es necesario conocer cómo es su macro entorno a través del análisis pestel que tiene por finalidad conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Análisis Pestel

Factores Políticos

El 27 de octubre se celebraron las elecciones generales con el fin de elegir al próximo presidente del país por una diferencia de 8 puntos Alberto Fernández le ganaba a su rival político Mauricio Macri. El escrutinio cerraba esta madrugada con el Frente de Todos arriba, por 48,04% a 40,44%. El regreso del peronismo al poder se explica sobre todo por un resultado arrasador en la provincia de Buenos Aires, donde la fórmula Fernández-Cristina Kirchner le sacó 16 puntos a Macri-Miguel Pichetto. Esa brecha impidió que el crecimiento del oficialismo en la Capital, Córdoba, Santa Fe, Mendoza y otras provincias forzara una segunda vuelta. "Una noche volvimos y vamos a ser mejores", dijo Fernández, pasadas las 23.10, en su primer discurso como presidente electo. Cristina Kirchner lo miraba de cerca: ella habló antes y declaró su "inmenso orgullo" por el triunfo de Axel Kicillof en la provincia de Buenos Aires. Lo vivió como "un reconocimiento político". El presidente electo le agradeció haberlo elegido y dedicó la victoria a la memoria de Néstor Kirchner: "Gracias Néstor, donde estés, porque vos sembraste todo esto". (Yebra , 2019).

El 13 de marzo cambió el mundo con la llegada de la pandemia y esto llevó al gobierno a tomar medidas para evitar la propagación del virus en el país siendo la primera medida la suspensión de las clases ese día y una semana después instaurando el aislamiento social preventivo y obligatorio por el término de 15 días en donde solo estaban autorizados a circular y trabajar las actividades consideradas esenciales.

La medida regirá desde las 00.00 de este viernes. Los transandinos podrán dejar sus hogares para hacer compras de bienes básicos como alimentos y medicamentos, lo que será controlado por las fuerzas de seguridad. También podrán hacerlo algunos trabajadores de sectores esenciales (La Tercera, 2020).

Factores Económicos:

Argentina en los últimos años venía con una economía complicada debido a la pérdida del poder adquisitivo, la baja en el consumo y una crisis en el sector industrial la pandemia generada por el Covid-19 empeoró los indicadores económicos por lo tanto el gobierno debió rápidamente tomar medidas que permitieran que el impacto económico fuera el menos posible.

El conjunto de medidas económicas que tomó el Gobierno en las últimas semanas, en el marco de la emergencia sanitaria y la situación generada por el coronavirus, ya involucró recursos públicos por alrededor de \$ 1,2 billón, una cifra equivalente al 4,3% del producto bruto ingreso (PBI), según cálculos realizados por la Oficina de Presupuesto del Congreso (OPC). El Ministerio de Economía, por su parte, estimó que el paquete de asistencia económica alcanzará el 5,6% del PBI a lo largo del segundo trimestre del año, con un monto estimado entre gasto fiscal y facilidades financieras de algo más de 1,7 billones de pesos. (Telam, 2020).

Factores Sociales:

Con fecha 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la salud (OMS), declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia, esta declaración cambió radicalmente la vida de las naciones para ese entonces el 50% de la población mundial estaba confinado en su hogar.

La actividad de Man-Ser pudo ser retomada en el mes de mayo cuando se autorizó la vuelta a la actividad pero con estrictos protocolos de seguridad las principales medidas que deben cumplir este es una guía para las industrias metalúrgicas. Dispone de pautas generales de prevención hasta buenas prácticas y recomendaciones para la reapertura la actividad. Se presenta como un modelo para que cada industria pueda adaptarlo a su realidad.

En el primer apartado se encuentran las recomendaciones correspondientes al desplazamiento hacia y desde el trabajo, el procedimiento para el ingreso a la empresa, las medidas a implementar en el ámbito laboral. También, la manera adecuada del ingreso de personas ajenas al establecimiento. Por otro lado, se disponen las medidas a tomar ante la presencia de signos y síntomas compatibles con el virus Covid-19 y, ante la aparición de algún caso positivo. Asimismo, se indica cómo debe actuar el personal con “contacto estrecho” con personas que son “casos sospechosos” o posean confirmación médica de haber contraído COVID-19. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020).

Factores Tecnológicos:

La tecnología fue un gran aliado de la pandemia para la población a través de ella fueron posibles las conexiones con familiares, amigos, celebraciones de cumpleaños y tiempos de ocio a través de las plataformas digitales creadas para tal fin.

La industria metalurgia quiso dejar su granito de arena y por eso adapto su tecnología en alguna de las plantas con el fin de poder realizar kits para la conversión de respiradores destinados al sistema de salud.

El pasado 19 de junio tuvimos el orgullo de recibir en nuestras instalaciones al Sr. Ministro de Salud de la Nación Dr. Ginés González García y su comitiva a fin de recibir la donación de Kits de emergencia.

Ante la falta de equipos de respiración asistida para tratar pacientes afectados por el COVID-19, en ADOX con colaboración de la industria metalúrgica, desarrollamos los Kit de reconversión de emergencia. Esto se llevó a cabo utilizando respiradores de anestesia reconvirtiéndolos para ser utilizados en pacientes con necesidad de asistencia mecánica. (Adox, 2020).

Factores Ecológicos:

La pandemia le dio un respiro al planeta pudiendo este oxigenarse debido que la actividad fabril se detuvo y la contaminación bajo en la mayoría de las partes del mundo.

El coronavirus pasará, aunque sus efectos serán contundentes, tanto para la ciudadanía como para las actividades económicas. Esta pandemia nos está demostrando la fragilidad de nuestras vidas y que las peores amenazas no tienen que venir disfrazadas de guerras o atentados. La crisis del coronavirus ha dejado en segundo lugar otra crisis de igual o mayor importancia, que es la emergencia climática. Será necesario ver si después de la pandemia habremos sido capaces de haber aprendido de nuestros errores y corregir parte de nuestras actividades, o bien comprobar si seguimos con la misma tendencia de los últimos años. (Ramirez Duran, 2020)

Factores Legales:

El Gobierno oficializó hoy la nueva prórroga por 60 días de la prohibición de despidos y suspensiones, que regirá a partir del 1° de agosto y hasta el 30 de septiembre, medida que se había dispuesto por primera vez en abril último como consecuencia de la emergencia sanitaria a raíz de la pandemia del coronavirus.

Por medio del decreto 624/2020, publicado en el Boletín Oficial y que lleva la firma del presidente Alberto Fernández y de todos sus ministros, se dispuso que en el período establecido las empresas no podrán despedir a sus empleados sin justa causa y por las causales de fuerza mayor o disminución de la demanda de trabajo.

“Los despidos y suspensiones que se dispongan en violación de lo dispuesto en el presente decreto no producirán efecto alguno, manteniéndose vigentes las relaciones laborales existentes y sus condiciones actuales”, expresa el artículo 4 del texto publicado hoy.

La medida “no será aplicable a las contrataciones celebradas con posterioridad a su entrada en vigor”, se aclaró.

Los fundamentos del nuevo decreto son los mismos que en los casos anteriores (el primer decreto rigió desde el 1° de abril y el segundo, desde el 1° de junio): se dicta en el marco de la “emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social establecida por la cuarentena obligatoria para contrarrestar el coronavirus”.

En esa línea, el decreto afirma que “que esta crisis excepcional exige prorrogar la oportuna adopción de medidas de idéntica índole asegurando a los trabajadores y a las trabajadoras que esta emergencia no les hará perder sus puestos de trabajo”.

Asimismo, agrega que “resulta indispensable continuar garantizando la conservación de los puestos de trabajo por un plazo razonable, en aras de preservar la paz social y que ello solo será posible si se transita la emergencia con un Diálogo Social en todos los niveles y no con medidas unilaterales de distracto laboral, que no serán más que una forma de agravar los problemas que el aislamiento social, preventivo y obligatorio, procura remediar”. (Telam, 2020).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1-Poder de negociación de los clientes

Los clientes no tienen mucho poder de negociación por que Man-Ser realiza piezas únicas para cada uno de ellos que no los realiza nadie mas entre las principales industrias que adquieren los productos están:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.
- Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.
- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

2-Poder de negociación de los proveedores

Man-Ser trabaja únicamente con proveedores que garanticen la calidad de sus productos y con algunos ya mantiene un vínculo hace años por lo que el poder de los proveedores es acotado los principales son Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

3- Amenaza nuevos competidores

La amenaza es escasa de que ingresen nuevos competidores por el estado en el que está la industria, la inversión que significa tener una planta productiva y la situación de económica y sanitaria del país.

4- Amenaza de productos sustitutos

La calidad que asegura Man-Ser en sus productos es un diferenciador por lo que el ingreso de productos sustitutos debería ser superiores para que alguno de sus clientes decida cambiar de proveedor.

5- Rivalidad entre los competidores

Los principales competidores de Man-Ser están distribuidos de acuerdo con la producción que realizan entre ellos están:

- Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
- Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
- Corte por plasma: Empremet S. R. L.
- Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.
- Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

Análisis Foda

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Son proveedores de grandes firmas • Extensa trayectoria en el rubro. • Precios competitivos´ • Muy buena rentabilidad de sus productos
oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporacion de tecnologia. • Ampliacion de su portfollio de negocio. • Hacer difusion de la compañía en medios locales. • Tiene el poder de abrirse al mercado internacional
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Unicamente difunde la compañía por la pagina web • Legajos de personal en formato papel • No realizan la delegacion de trabajo • No participa de eventos de la indutria
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Situacion Sanitaria • No tiene la inscripcion como importador y exportador todo es tercerizado • La falta de un inventario general

Tabla 1- Elaboración propia

Man- Ser tiene una larga trayectoria en el rubro en el que opera tiene precios competitivos y un margen de rentabilidad amplio que le permite diferenciarse y ser admirado por sus competidores.

Las oportunidades que tiene para crecer son la incorporación de tecnología que le permita incorporar otros productos a su porfolio de negocio y mejorar la productividad y calidad de los productos que ya ofrecen, uno de sus puntos flacos también está en la publicidad que no es explotada al máximo, como así también poder exportar los productos que ofrecen.

Como debilidades la compañía tiene únicamente los legajos del personal en formato papel, la división del trabajo es escasa y el no participar en eventos de la industria le quita presencia el mercado.

Entre las amenazas están la falta de un inventario general que genera que no conozcan cuales son las unidades que tienen producidas y los materiales para producir, la situación de la industria es otra de las amenazas a las que se enfrentan por que esta viene en caída hace al menos 18 meses y la situación sanitaria que en caso de provocarse un brote o cambiar de fase la empresa deberá volver a cerrar.

Desde la mirada profesional de los recursos humanos Man-Ser debería incorporar tecnología para mejorar sus canales de comunicación permitiéndose escuchar las necesidades de sus colaboradores y ayudándolos a crecer en aquellas habilidades que sean requeridas para su posición, en la era de internet y redes sociales estas deberían ser una de las prioridades de las empresas para mostrarse al público externo como empleadores.

Tal como se indicó en el comienzo de este reporte de caso el comunicar requiere de líderes modernos proactivos que conozcan las exigencias cambiantes del mercado y esto debe ser más latente luego de que la pandemia se termine por que la competencia será más agresiva porque no muchas empresas podrán seguir operando luego de la crisis sanitaria para que esto pase los lideres deben estar al servicio de sus equipos de trabajo fidelizándolos y desarrollándolos.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrollarán los conceptos principales a través de diversos autores reconocidos en el campo académico de comunicación interna, coaching y liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación interna puede definirse como un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común (Diez Freijeiro, 2006).

Los principales desafíos de los comunicadores dentro de las empresas se fueron diversificando a raíz del ingreso de las nuevas generaciones a los puestos de trabajo y la incorporación de herramientas y tecnologías 2.0 para el desarrollo de las tareas y dinámicas laborales. (Diez Freijeiro, 2006)

Comunicación 2.0

Las políticas de Recursos Humanos frente al uso de herramientas sociales colaborativas en el ámbito laboral también atravesaron, y atraviesan, constantes cambios y adaptaciones. Algunas de esas políticas tienden, por ejemplo, a denegar el acceso a canales como el chat, las redes sociales o las páginas web de correos electrónicos personales con la convicción de que su uso disminuye el rendimiento laboral y el tiempo dedicado a las tareas específicas de los puestos de trabajo. (Diez Freijeiro, 2006)

Sin embargo, en la actualidad con los teléfonos inteligentes se modificó una vez más la interacción con las herramientas digitales, otorgando la posibilidad casi ilimitada de acceso a plataformas online en cualquier lugar. Debido a esto que algunas organizaciones comenzaron a modificar sus políticas de Recursos Humanos para flexibilizar el acceso e, incluso, para adoptar en su seno las herramientas digitales en búsqueda de nuevas estrategias de comunicación interna. (Diez Freijeiro, 2006)

Liderazgo Coaching

El coaching es una conversación significativa que anima a crear la vida que uno quiere una conversación donde el coaching puede ayudarle a cada persona a encontrar en sí misma las respuestas a todas sus preguntas y con las que muy seguramente viviría la vida como quiere, y sin necesidad de esperar que otra persona le diga qué debe hacer o cómo debe actuar. (Munford, 2010)

Es a través del proceso de coaching que las personas empiezan a sentir que están siendo tenidas en cuenta, que no son una máquina, sino que son piezas fundamentales de la organización, que valen más por lo que son como personas, y mientras se disponga de tiempo

y dinero para invertir en ellos, estos sentirán mayor compromiso y corresponderán incrementando al máximo su desempeño. (Zambrano Muñoz, 2014)

Whitmore (2016), resalta que el coaching es una intervención que tiene como objetivo subyacente y omnipresente el fortalecimiento de la autoestima en los demás, independientemente del contenido de la tarea o cuestión de que se trate.

Lider Coach

Para Wright, S. y Mackinnon, C. (2015) El coach es aquel que nos ayuda a ver las inadecuaciones en nuestros sentimientos y acciones para que podamos de esa experiencia sacar lo positivo y poder mejorarlo.

Goldvarg, D. propone que el coach es aquella persona que a través de sus experiencias de trabajo, genera un sentido de apoyo a sus subordinados pudiendo establecer un diálogo reflexivo y un aprendizaje colaborativo, que beneficia tanto al coach como a su equipo de trabajo y por consiguiente a la organización en la que pertenece. (Golvarg, 2017)

Si los directivos tienen en cuenta este principio y actúan de un modo auténtico y persistente sobre la base del mismo, quedarán asombrados por la mejora resultante en las relaciones y en el desempeño. El autor continua el relato diciendo que es preciso indicar que el trabajo del coaching no se logra de un día para otro, pero el ser un líder coach representa un estilo de gestión con una serie de estrategias únicas transformadas en ventajas competitivas siendo este esencialmente un proceso de acompañamiento, todas las personas tienen un potencial mayor que el que dan normalmente, el coaching hace el efecto reflejo, ayuda a identificar metas y a través de preguntas inteligentes ayuda a alcanzar las metas, identificando limitantes y sacando las fortalezas, extrae lo mejor de cada persona, el líder coach no solo dirige a su equipo, también lo acompaña a alcanzar las metas no previstas hasta ahora, normalmente las organizaciones tradicionales lo que tienen son personas que dirigen y un equipo de técnicos u operarios que ejecutan, en la organización actual, todo cambio, la labor del mando tomo un nuevo rumbo, se encamino a que el líder sea facilitador, innovador, que genere mejora, donde el protagonista de esos éxitos y cumplimientos de metas ya no es solo el líder sino también el equipo.

Los autores abordados entienden que los programas de comunicación en las organizaciones cambiaron en la era tecnológica por lo que las empresas deben modificar la forma en que emiten sus mensajes permitiéndoles llegar a mayor cantidad de publico en menor

tiempo, mejorando la performance para la respuesta de los asuntos importantes y evitando demoras innecesarias debido a que todo esta al alcance de la mano con un solo clic a través de los teléfonos móviles, también concluyen que el coaching es la posibilidad para que las empresas rompan con las estructuras antiguas y le de paso a la nueva forma de repensar el trabajo en función de buscar las fortalezas de los trabajadores, sacando lo mejor de cada persona y minimizando las debilidades.

Diagnóstico y discusión

El problema central de Man- Ser S.R.L. radica en la falta de un plan de comunicación y capacitación para los colaboradores que genere un mayor sentido de pertenencia entre los integrantes de la organización y que puedan gestionarse a los equipos de trabajo con un estilo

de liderazgo moderno dejando de lado la idea del jefe como aquel que premia y castiga estimulando la participación y la búsqueda del bien común para cumplir con los objetivos organizacionales.

Es relevante para la organización abordar la problemática detectada por que esto está generando subutilización del personal y un cuello de botella con demoras en las entregas.

La importancia que reviste el problema es que Man-Ser necesita solucionar estos inconvenientes para seguir proyectando su crecimiento en el mercado nacional e internacional, contar con un plan de comunicación llevara a democratizar la información, en donde todos puedan dejar su aporte, formando un equipo de trabajo uniforme y colaborativos para poder lograr estos objetivos es necesario contar con líderes formados en coaching que puedan tejer estrategias que mejoren las habilidades de los trabajadores y comiencen a fidelizarse con la misión, visión y valores de la organización.

Vale la pena que la empresa realice estos cambios sustanciales ya que le permitirá gestionar la producción de forma más eficiente, evitando las demoras en las entregas y cuellos de botella en la temporada alta debido a que los equipos de trabajo entenderán que el aporte que ellos realizan es muy importante para cumplir con los objetivos organizacionales y aumentar sus ganancias en un 7%.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar en la empresa Man-Ser S.R.L. un plan de comunicación mediado por tecnología además de la formar a los mandos medios en liderazgo coaching con el fin aumentar un 7% sus ganancias.

Objetivos específicos

- Incorporar una red social empresarial que estimule el trabajo colaborativo.
- Realizar jornadas semestrales que permitan el esparcimiento y la concientización del trabajo en equipo, estimulando la comunicación informal.
- Formar a los mandos medios en coaching con el fin de mejorar las habilidades de estos.

Alcance

Ámbito geográfico: El presente reporte de caso es aplicable la empresa Man- Ser del barrio San Pedro Nolasco de la provincia de Córdoba.

Temporal: El plazo estimado de la intervención será de 6 meses a partir de Marzo a Septiembre de 2021.

Acciones

Incorporación de red social empresarial.

El punto de partida de la mejora en la comunicación de Man-Ser será la implementación de una red social interna que permita crear una comunidad digital en la que participen todos los miembros de la organización para que la información no solo sea algo reservado a los directivos y mandos medios.

La red social permite generar una bi direccionalidad e igualar a todos los trabajadores quienes podrán expresar sus sentimientos y emociones, como así también sentirse parte de un proyecto empresarial, el departamento de recursos humanos es quien estará a cargo de la implementación de esta nueva herramienta comunicacional quien gestionara la contratación del servicio y brindara una capacitación a todos los integrantes para que aprendan a usarla debido a que la población de la compañía es adulta lo que genera que si no es bien comunicada la herramienta fracase.

Las acciones específicas que conlleva la implementación del plan de acción son las siguientes:

1. Búsqueda de proveedor de servicios (2 semanas).
2. Contratación de red social corporativa (1 semana)

3. Desarrollo de interfaz Man-Ser red social (3 semanas)
4. Capacitación a los empleados sobre su uso (2 semanas)

Para contratar el servicio correcto se buscará que el mismo cumpla con las medidas de seguridad necesarias para evitar fuga de información, que sea portable para que pueda ser utilizada a través de una aplicación móvil.

Esta nueva herramienta de comunicación debe ser monitoreada constantemente por el departamento de recursos humanos quien semanalmente subirá contenido que motive e invite a la participación de los trabajadores.

La red social debe potenciar la conexión entre las personas, generar un sentido de la colaboración y pertenencia de los colaboradores con la organización.

El servicio por contratar será el que ofrece la empresa Yammer que tiene el sello de Microsoft que garantiza lo que se necesita para no correr riesgos de fuga de información y su interfaz es similar al de Facebook.

Los beneficios que ofrece elegir esta red social son que los empleados puedan generar discusiones sobre algún tópico propuesto en tiempo real, contactarse de manera privada entre las personas que forman parte de la comunidad online, realizar un seguimiento de lo que está ocurriendo en el entorno virtual.

Una vez que la red social esté disponible para su salida a producción el departamento de recursos humanos realizara una capacitación informativa para que todos los trabajadores conozcan como usarla y puedan comenzar con la interacción.

A continuación, se detallan los costos de la implementación de la red social:

Detalle	Valor unitario	Costo mensual	Costo Anual
Contratación de Yammer para 30 personas	\$ 767,90	\$ 23.027	\$ 276.444
Capacitación informativa	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Total			\$ 296.444

Tabla 2- Costos- Elaboración propia

Para la evaluación de esta instancia la aplicación se dará como aprobada si al menos el 60% de los colaboradores participa activamente en ella y se generan instancias de trabajo colaborativo.

Marco de tiempo de la implementación para esta acción:

Acción	Inicio	Fin	Semanas								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Elección de proveedor de servicio	1/03/ 2021	07/03/2021									
Contratación de Yammer	8/03/2021	15/03/2021									
Desarrollo de interfaz	16/03/2021	31/03/2021									
Capacitación a los empleados	01/04/2021	07/04/2021									
Primera publicación	08/04/2021	08/04 2021									

Tabla 3- Diagrama de Gantt- Elaboración propia

Realización de eventos de socialización

La segunda etapa del plan de comunicación apunta a mejorar las relaciones internas de la organización, a través de jornadas fuera del trabajo que son útiles para mejorar la comunicación entre los equipos y generar puntos de encuentros con quienes pertenecen a otras áreas.

Estas jornadas estarán realizadas por el departamento de recursos humanos, para poder llevarla a cabo se dividirán a los empleados en dos turnos cada jornada durara medio día con el fin de que no se detenga la producción.

Este estilo de capacitación denominado Outdoor Training es una técnica que consiste en juegos o actividades al aire libre o espacios abiertos, con una metodología propia de la educación experiencial, es decir aprendizaje netamente vivencial, que presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional, entre las actividades que se llevan a cabo se combinan la competitividad, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación, es decir aspectos relevantes para la gestión del capital humano.

Las acciones necesarias para llevar adelante la implementación de las jornadas de sociabilización son las siguientes:

1. Elección de las competencias que se pretenden desarrollar. (2 semanas)
2. Diseño de la propuesta. (2 semanas)
3. Elección del lugar y contratación de este. (2 semanas)
4. Contratación del servicio de catering para el almuerzo compartido por toda la organización (1 semana)

La actividad se realizará en Escape room de la ciudad de Córdoba, en donde la última actividad que se realice será el poder escapar de algunas de las salas temáticas antes que se agote el tiempo que es de una hora, para poder lograrlo se necesita que un verdadero trabajo en equipo entre todos los que ingresen a la sala, lo harán en grupo de 6 personas de distintos sectores.

Los costos asociados a esta acción se detallan de la siguiente manera:

Actividad	Costo unitario	Costo por 30 trabajadores	Costo Total
Diseño de la propuesta horas del departamento de recursos humanos con un salario mensual de \$ 51.300 (4 semanas)			\$ 51.300
Contratación de las instalaciones de Escape Room Córdoba por hora, por persona (12 horas)	\$ 200	\$ 6.000	\$ 72.000
Servicio de Catering valor de menú de 3 pasos por persona	\$ 600	\$ 18.000	\$ 18.000
Total			\$ 141.300

Tabla 4- Costos- Elaboración propia

Para la evaluación ver en anexo 1 la encuesta de satisfacción.

El marco temporal de la implementación será el siguiente:

Acción	Inicio	Fin	Semanas								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Elección de competencias	03/05/2021	16/05/2021									

Diseño de propuesta	17/05/2021	30/05/2021									
Elección del lugar	31/05/2021	06/06/2021									
Contratación del catering	07/06/ 2021	13/06/2021									
Día de la jornada de sociabilización	15/06/2021	15/06/ 2021									

Tabla 5- Diagrama de Gantt- Elaboración propia

Capacitación a los mandos medios en coaching

La tercera fase del programa de capacitación para todos los mandos medios de la empresa Man-Ser esta será en coaching, que proporcionará una nueva mirada a los jefes de la organización en donde la comunicación y le desarrollo personal llevará a transformar los equipos de trabajo a través de la escucha activa.

Las acciones que deberán se realizaran son las siguientes:

1. Contratación de la consultora (1 semana)
2. Dictado y seguimiento del curso (4 semanas)
3. Entrega de certificados a los asistentes (1 semana)

Para llevar adelante la propuesta se contratará a la consultora Crehana que brinda cursos coaching, comunicación y liderazgo de manera virtual, la duración del curso es de un mes de duración. (Ver anexo 2, plan de capacitación)

El objetivo que persigue es la enseñanza para ser un comunicador exitoso. Conocer cómo maximizar el potencial a través de la efectividad, la gestión emocional y lograr los objetivos con técnicas de coaching y feedback. Para comprender las bases de convertirse en líderes y no en jefes. Se realizarán técnicas para escuchar y empoderar a cada miembro del equipo y crear un vínculo de confianza entre ellos

Los costos asociados son:

Acción	Valor unitario	Valor total
Capacitación en liderazgo coaching para 10 mandos medios de la organización.	\$ 4599	\$ 45.999

Tabla 6- Costos- Elaboración propia

El marco temporal del curso de coaching es el siguiente

Acción	Inicio	Fin	Semanas						
			1	2	3	4	5	6	
Contratación de consultora	14/06/ 2021	21/ 06/2021							
Dictado del curso	17/05/2021	05/07/2021							
Entrega de certificados	14/07/2021	14/07/2021							

Tabla 7- Diagrama de Gantt- Elaboración propia

Evaluación del impacto económico

Para realizar el cálculo del impacto económico se utilizará el último balance disponible de la empresa Man-Ser que data el año 2018 por un valor total de \$ 13.118.036,11 para actualizarlo se utilizara como formula la inflación de los años 2019 y 2020.

Nivel de inflación	Valor actualizado
Balance 2018	\$ 13.118.036,11
Incorporación de la inflación de 2019 53,8 %	\$ 20. 175.539,53
Total, actualizado septiembre 2020 inflación 22,3%	\$ 24.674.684,84

Tabla 3- Elaboración propia

El beneficio por obtener será del 7% que da un valor de \$ 1.727.297,90.

Los costos del proyecto son:

1. Implementación de Red Social \$ 296.444
2. Jornadas Outdoor \$ 141.300
3. Curso de coaching \$ 45.999
4. Total \$ 483.743

El ROI o retorno de inversión es un indicador financiero que permite medir cual es la rentabilidad del proyecto.

La fórmula para su cálculo es:

$$(\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$$

$$(\$ 1.727.297,9 - 483.743) / 483.743 \times 100 = 257 \%$$

Se puede decir que Man-Ser por cada peso que invierta en el proyecto ganara 2,57 pesos, haciendo de este un proyecto rentable debido a que esta dentro de los resultados esperados que se ubican entre 60 y 300 por ciento.

Conclusiones

Como conclusión del presente reporte de caso, se puede mencionar que con el plan de implementación realizado en la empresa Man-Ser se pudo dar respuesta a el diagnóstico realizado inicialmente en donde se advertía una falla en la comunicación y la formación de sus líderes.

El principal aporte que hace es la incorporación de la tecnología, elemento importante en las empresas del siglo 21, que moderniza los canales de comunicación con la incorporación de una red social que permite generar un trabajo de construcción colectiva entre los miembros de trabajo. Jornadas de sociabilización que buscan fomentar las relaciones entre los equipos de trabajo de distintos sectores y capacitación en liderazgo coaching que mejoren las habilidades de los mandos medios.

Las organizaciones deben dejar de pensar que el camino de crecimiento está centrado únicamente en el aumento de la productividad, en la actualidad se esperan que los recursos humanos sean considerados elementos estratégicos para poder cumplir los objetivos de la organización.

Recomendaciones

Se recomienda en futuras intervenciones resolver el problema que tienen en los depósitos con respecto a la existencia de materias primas y piezas terminadas, mediante un inventario general anual.

Adicionalmente se espera que la empresa pueda realizar un crecimiento ofreciendo sus productos en el exterior siendo ellos los que realicen las exportaciones en lugar de tercerizar el servicio.

Bibliografía

- Adox. (19 de Junio de 2020). *http://adox.com.ar*. Obtenido de <http://adox.com.ar:adox.com.ar/entrega-de-los-primeros-100-kits-para-la-conversion-de-respiradores-destinados-al-sistema-de-salud/>
- Arantxa Asian. (19 de Junio de 2012). *https://www.muypymes.com/*. Obtenido de <https://www.muypymes.com/:https://www.muypymes.com/2012/06/19/socialcast-redes-sociales-corporativas>
- Avanzo. (7 de Febrero de 2017). *https://www.avanzo.com/*. Obtenido de <https://www.avanzo.com/:https://www.avanzo.com/que-son-redes-sociales-corporativas/>
- Crehana. (20 de Octubre de 2020). *https://www.crehana.com/a*. Obtenido de https://www.crehana.com/a:https://www.crehana.com/ar/cursos-online-liderazgo/comunicacion-y-liderazgo-en-la-era-digital/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search-brand&utm_content=sale-payg&utm_term=curso&gclid=CjwKCAjw0On8BRAGeIwAincsHHmNz8ySj6Ujm5D6H8W_9YaUgGxAWmhZmb
- Diez Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación*. Barcelona: Ideas Propias.

- Fernandez , J. (2017). *La gestión del coaching en las empresas privadas de la Ciudad de Cordoba*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Fundacion Cultural . (2020 de Octubre de 2020). <https://www.fundacionculturaldelnorte.org>.
Obtenido de <https://www.fundacionculturaldelnorte.org>:
<https://www.fundacionculturaldelnorte.org/outdoor>
- Gastaldi, C. (2017). *TALLER PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA EMPRESA DE AGROSERVICIOS*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Getapp. (Noviembre de 2019). <https://www.getapp.com>. Obtenido de <https://www.getapp.com>:
<https://www.getapp.com/collaboration-software/a/socialcast/pricing/>
- Golvarg, D. (2017). *Supervision de coaching: para el desarrollo profesional del coach*. Buenos Aires: Granica .
- La Tercera. (19 de Marzo de 2020). <https://www.latercera.com/>. Obtenido de <https://www.latercera.com/>:
<https://www.latercera.com/mundo/noticia/alberto-fernandez-anuncia-cuarentena-total-en-toda-argentina-hasta-el-31-de-marzo/YDX7F3ZA6JEO7AWV5SR5MUSXVY/>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (4 de Mayo de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/actividades-metalurgicas-presentan-protocolo-por-covid-19>
- Munford, J. (2010). *Coaching para dummies*. Buenos Aires: Grupo Planeta .
- Ramirez Duran, X. (20 de Marzo de 2020). <https://www.iagua.es/>. Obtenido de <https://www.iagua.es/>:
<https://www.iagua.es/blogs/xavi-duran-ramirez/planeta-se-naturaleza-respira>
- Telam. (3 de Mayo de 2020). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>:
<https://www.telam.com.ar/notas/202005/459075-medidas-economicas-pandemia-billones-oficina-del-congreso.html>
- Telam. (29 de Julio de 2020). <https://www.telam.com.ar/>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/>:
<https://www.telam.com.ar/notas/202007/495702-prohiben-suspension-y-despidos.html>
- Whitmore, J. (2016). *El metodo para mejorar el desempeño de las personas* . Madrid: Paidos Iberica .
- Wright, S., & Mackinnon, C. (2015). *Alquimia de liderazgo: la magia del lider coach*. Lima, Peru: UPC.
- Yebra , M. (28 de Octubre de 2019). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar>:
<https://www.lanacion.com.ar/politica/elecciones-generales-argentina-2019-nid2301132>
- Zambrano Muñoz, K. L. (2014). *LA INFLUENCIA DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL*

COMUNICADOR ORGANIZACIONAL COMO LIDER COACH EFECTIVO. Bogota:
Facultad de comunicacion y lenguaje.

Anexos

1. Encuesta de satisfacción de jornadas de sociabilización.

Encuesta de satisfacción

Jornadas de Socialización - 2021 Man-Ser

A continuación, lo invitamos a responder las siguientes preguntas teniendo en cuenta la siguiente escala “1” Deficiente y “5” Excelente.

N°	Pregunta /Satisfacción	1	2	3	4	5
1.	¿Cómo evaluaría las Jornadas de Socialización?					
2.	¿Cómo evaluaría la programación y planeación de las Jornadas de Socialización?					
3.	¿Cómo evaluaría los apoyos audiovisuales en el desarrollo de los temas presentados?					
4.	¿Cómo evaluaría las dinámicas grupales llevadas adelante?					

5.	¿Cómo evaluaría la dinámica del escape de la sala temática?					
6.	¿Cómo evaluaría usted la participación en este encuentro?					
7.	¿Cree que la jornada cumplió con las expectativas con las que vino?	SI	NO			

Por favor, escriba sus comentarios y sugerencias sobre las jornadas:

2. Programa de capacitación en coaching

Introducción

- 1. Antes de empezar
- 2. Introducción a la Comunicación y Liderazgo
- 3. Proyecto final
- 4. Break 1: Inicios
- Comunicación Efectiva
 - 5. Objetivos definidos
 - 6. Comunicación efectiva en la era digital
 - 7. Barreras 1: Administrativas, temporales y psicológicas
 - 8. Barreras 2: Jerarquías y barreras culturales.
 - 9. Tipos de comunicación 1: Verbal
 - 10. Tipos de comunicación 2: No verbal
 - 11. Estilos y Flexibilidad 1: Teorías de comunicación según personalidad

- 12. Estilos y Flexibilidad 2: Características por color
- 13. Estilos y Flexibilidad 3: Estrés y burn out
- Comunicación en la oficina
 - 14. Comunicación constante
 - 15. Sistemas
 - 16. Multi-locación
 - 17. Multiculturalidad
 - 18. Frameworks y Metodologías
 - 19. Break 2: La importancia de la presencia
- Públicos diferentes
 - 20. Comunicación interna
 - 21. Comunicación externa
- Liderazgo
 - 22. Perfil competencial del líder
 - 23. Valores
 - 24. Características de la comunicación efectiva 1: El sabio y el rey
 - 25. Características de la comunicación efectiva 2: La importancia de la empatía
 - 26. Feedback constructivo (Características de la Retroalimentación positiva)
 - 27. Empodera a tu equipo 1: Guías generales
 - 28. Empodera a tu equipo 2: Desarrolla sus fortalezas
 - 29. Confianza y afinidad
 - 30. Change management
 - 31. “¿Quién movió mi Queso?”: Análisis
 - 32. Break 3: Diferentes ambientes de trabajo
- Construye un gran equipo
 - 33. Fomento del trabajo en equipo
 - 34. Motivación enfocada al trabajo y a la organización
 - 35. Liderazgo: Creando un ambiente motivacional
 - 36. Teorías de la motivación
 - 37. Ejes principales del coaching
 - 38. Manejo de conflictos y negociación
 - 39. Break 4: Planes para el futuro
- Proyecto final: Estudio de caso
 - 40. Estudio de caso: estructura e identificación de barreras

- 41. Estudio de caso: diagnóstico de comunicación, liderazgo y conflictos en tu empresa
- 42. Estudio de caso: propuestas de mejora y resumen
- Conclusiones
 - 43. Consejos finales y próximos pasos