

Trabajo Final de Grado

Universidad Siglo 21



**“Plan de formación de líderes y mejoras en la comunicación interna en
Manser S.R.L”**

Nombre: Mercedes Barrera

DNI 35.912.581

Legajo VRHU14401

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Año 2020

Resumen

El reporte de caso fue realizado sobre la empresa Man-Ser de la provincia de Cordoba, empresa del rubro metalúrgico que tuvo sus inicios en el año 1995, cuando Luis Mansilla se convirtió en proveedor de la empresa en la que trabajaba.

El diagnóstico realizado en la organización da cuenta que los problemas centrales en relación con el personal radicaban en la falta de información y participación de parte de los colaboradores en la empresa y la escasa formación de sus mandos medios.

Esta situación llevo a plantear un plan de implementacion que cubra dichas falencias a través de la incorporación de una intranet que permitiese que los mensajes llegaran sin intermediario a todos los públicos de Man-Ser, la incorporación de una red social corporativa para que los miembros de la organización participen en las acciones llevadas a cabo por la empresa y la formación de los mandos medios en el coach para mejorar sus habilidades y competencias.

La implementacion le permite a la empresa poder un retorno de inversión del 340% ganado \$ 3,40 por cada peso invertido.

Palabras Claves: Intranet- Red Social Workplace- Líder Coach- Digitalización 2.0

Abstract

The case report was made on the Man-Ser company from the province of Cordoba, a metallurgical company that had its beginnings in 1995, when Luis Mansilla became a supplier to the company where he worked.

The diagnosis carriedout in the organization shows that the central problems in relation to the personnel lay in the lack of information and participation on the part of the collaborators in the company and the scarce training of their middle managers.

This situation led to the proposal of animplementation plan to covertheseshortcomingsthrough the incorporation of an intranet that would allow messages to reach all Man-Ser audienceswithoutanintermediary, the incorporation of a corporate social network for members of the organization participate in the actions carriedout by the company and the training of middle managers in the coach to improve theirskills and competencies.

The implementationallows the company to achieve a return on investment of 340%, earning \$ 3.40 for each peso invested.

Keywords: Intranet- Social Workplace Network- Leader Coach- Digitization 2.0

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	3
1. Análisis Pestel.....	3
2. Análisis de Porter.....	6
3. Análisis Foda	7
MARCO TEÓRICO	10
4. Comunicación	10
5. Comunicación interna.....	10
Plan de Implementacion	13
6. Objetivo General.....	13
7. Objetivos específicos	13
8. Alcance	13
9. Acciones	13
10. Intranet Man-Ser	13
11. Implementacion de red social	15
12. Formación de líderes coach.	17
13. Evaluación del impacto de implementacion	19
Conclusiones.....	21
Recomendaciones	21
Bibliografía.....	22
Anexos	23
1. Capacitación en herramientas digitales.	23
2. Encuesta en red social.....	24

INTRODUCCIÓN

A través de este reporte de caso se buscará una solución integral para la empresa Manser en referencia a los problemas de comunicación existentes y la falta de formación de sus líderes que tienen una concepción antigua del mismo.

Manser S.R.L, se remontó a principios de los años noventa, su fundador fue Luis Mansilla, quien se desempeñaba como empleado de una importante empresa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Dicha empresa decidió tercerizar sus actividades, ofreciendo la posibilidad al sr. Mansilla de convertirse en proveedor de la firma y el mismo acepto la propuesta.

En el año 1997 la aplicación de nuevas tecnologías, le permitió a la organización ampliar la cartera de productos y servicios convirtiéndose en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, compitiendo con empresas internacionales líderes y pasando a ser una S.R.L.

En el año 2003, comenzó a trabajar con dos de sus clientes más importantes, lo cual significo un logro importante para la firma.

En el año 2009, dos de sus hijos toman la empresa, y en el año 2012, inauguran una planta industrial nueva, la cual hoy comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas; corte plegado y punzanado de chapa, área de mecanizado, área de trabajos especiales y compensadores de producción seriada.

En 2014, logra la certificación de las normas ISO 9001.

En la actualidad la problemática principal que atraviesa la organización, se basa principalmente en la falta de implementación de un programa de comunicación interna y énfasis en la formación de líderes coach, para la correcta consecución de los objetivos tanto a corto como largo plazo.

Visión:

“Ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”.

Misión:

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

La comunicación interna es un proceso de suma importancia para la empresa. La comunicación es transversal a toda la empresa, y atraviesa a todos los que forman parte de la misma. Una deficiente comunicación interna, puede causar: relaciones débiles entre los

líderes y sus empleados, mal clima laboral, disminución de la productividad. (Hrubisko, L, 2019, p.2)

El plan de desarrollo de comunicación interna está pensado de manera tal que a partir de una correcta y responsable implementación del mismo, conduzca a la organización a un crecimiento progresivo garantizado, beneficiando a las relaciones entre cada uno de los integrantes, aumentando el sentimiento de pertenencia sin dejar de lado la rentabilidad económica de la empresa. (Sánchez Borghi, M.F, 2016, p.10)

La nueva realidad de la empresa emergente exige formar a los líderes de las empresas, en competencias conversacionales que serán claves para potenciar su capacidad de acción. El coaching pasa a ser una herramienta estratégica en el desarrollo del liderazgo empresarial. (Marchesan, C, 2017, p.10)

La comunicación interna y la formación de liderazgo coach, representan gran parte de la problemática que atraviesa Manser. Si bien existen tres tipos de comunicación al interior de la organización, las mismas no son suficientes para el cumplimiento de metas y objetivos planteados. Es por ello, también imprescindible, la capacitación de líderes, para una correcta realización de las tareas y delegación de las mismas, una mejora en el clima laboral y en los equipos de trabajo y un aumento en la productividad, siempre alineados con la misión, visión y valores de la empresa.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Manser S.R.L, es una empresa familiar que se dedica a la producción de productos y servicios industriales. Actualmente no cuenta con sucursales, por lo que todas sus tareas son llevadas a cabo en la sede oficial; apuntando a un mercado nacional y trabajando con clientes de Tucumán, Buenos aires, San Luis y Santa fe.

Cuenta con 30 empleados de los cuales el 90% son masculinos y tienen un promedio de 50 años.

Su directorio está compuesto por miembros de la familia; esposa del fundador y sus tres hijos. El organigrama de la empresa está organizado por departamentos: el área de ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. La organización dispone de asesores externos en los asuntos jurídicos, contables y de higiene y seguridad.

El tipo de liderazgo llevado a cabo en la compañía es formal, ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella y su responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes pre-fijados.

Existen también en la estructura, un tipo de liderazgo orientado a la tarea, un liderazgo transaccional y un líder informal.

La comunicación de la organización es de tipo ascendente, existe un dialogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato, también cuenta con una comunicación descendente utilizando un instrumento como un panel de comunicación que permite a los puestos gerenciales y mandos medios informar al resto de la organización sobre objetivos, planes y políticas. A nivel gerencial tenemos un tipo de comunicación horizontal, donde se realizan las reuniones y se plantean asuntos de interés para todo el personal.

Es una empresa orientada a procesos, realiza sus actividades analizando a la organización y sus procesos como un todo.

El entorno y el actual contexto donde se desenvuelve la misma, requiere un tipo de comprensión y conocimiento de la situación actual que atraviesa el país, ya que esta desarrolla su actividad productiva y comercial en dicho contexto.

A fin de conocer posibilidades, ventajas o futuros riesgos asociados a la compañía, es conveniente la realización de un análisis Pestel, Foda y las Fuerzas de Porter.

1. *Análisis Pestel*

➤ Factores políticos

- En el año 2019, se produjo un cambio de gobierno llevado a cabo en las elecciones del 27 de octubre de dicho año; esta instancia electoral genero un clima de especulación por parte de los sectores económicos y políticos de la sociedad.

- Inestabilidad política con alternancias entre gobiernos de derecha e izquierda. (BBC, 2020)
- Argentina estuvo sumida en una recesión durante gran parte del año pasado, por lo tanto el actual presidente Alberto Fernández deberá intentar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda así como también la inflación, la pobreza y corrupción.
- El resultado de las elecciones modificaron el panorama político y económico marcando una fuerte devaluación del peso respecto del dólar.
- En 2019 la tasa de desempleo fue alta, y se prevé que esta tendencia se vea afectada por el impacto económico negativo de la pandemia Covid-19. (Santandertrade, 2020)
- Se estima que la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal.
 - Factores económicos
- Devaluación del peso con reacción negativa de los mercados.
- Grandes niveles de inflación por una economía contraída.
- Nueva crisis económica gatillada por un déficit y deudas crecientes.
- Déficit presupuestario que los inversores dudan en financiar.
- Caída de las importaciones debido a la depreciación monetaria y la baja demanda interna, sumando la situación pandémica. (Santandertrade, 2020)
- La cuarentena golpeo a la industria metalúrgica, cayendo en marzo la producción un 22,5% y la capacidad ociosa supero el 50%. (Cronista, 2020).
- La asociación de industriales metalúrgicos (ADMIRA), señalo que debido al protocolo de aislamiento obligatorio, la actividad metalúrgica estuvo operativa durante casi todo los meses. (Baenegocios, 2020).
- La producción metalúrgica de córdoba, fue la más perjudicada con una caída del 28, 2% en términos interanuales.
- El 43% de los empresarios, indico haber reducido plantilla de personal, el 56% de las empresas redujeron sus horas extras y un 35% indico una reducción de la jornada laboral durante el último semestre del año. El 35% de los empresarios, afirma haber solicitado el programa de recuperación productiva (REPRO).
- La cámara pequeña y mediana industria metalúrgica Argentina (camima) firmó un acuerdo con la unión obrera metalúrgica (uom) que establece el pago de un monto remunerativo y un régimen de suspensiones por un plazo de vigencia inicial de 120 días , computados desde abril.
- Entre los principales problemas para operar se encuentran la caída de la demanda, la dificultad para la adquisición de insumos y la dificultad para la entrega y adquisición de los productos. (Clarín, 2020).
- El gobierno lanzo el programa de ingreso familiar de emergencia (IFE), para ayudar a los sectores más perjudicados por la pandemia.
 - Factores sociales
- Debido a la pandemia se profundizan las desigualdades y se agrava la brecha educativa.

- El efecto social del covid-19 impacta de forma diferencial a quienes están en la pobreza.
- Según datos de la ONU la pobreza en Argentina aumentara del 35,6% al 40,2% debido al coronavirus; y la desigualdad pasara del 23% al 32,5%. (ONU, 2020).
- Se perderán entre 750.000 y 852.000 empleos en el país durante 2020 de acuerdo con las proyecciones de la OIT
- Crisis con fuertes dimensiones políticas subjetivas y emocionales. (ONU, 2020).
- Situación agravada con desnutrición en medio del cierre de empresas y falta de trabajo. (Cesla, 2020).
- Reducción de salarios harán que familias caigan por debajo de la línea de pobreza.
 - Factores tecnológicos
- Junto con el ajuste presupuestario y la reducción de la actividad del principal organismo de ciencia y tecnología hacia él, el gobierno anterior desmantelo y paralizó a los grandes proyectos de generación de tecnologías propias lo que generó una pérdida del impulso y apoyo tecnológico a los sectores industriales. (Infopymes, 2020).
- Argentina invierte el 0,5% del PBI, en ciencia y tecnología. El 70% de esa inversión es pública.
- El instituto nacional de tecnología (INTI) y la asociación de industriales metalúrgicos (ADIMRA), con el objetivo de impulsar al sector industrial metalúrgico, firmaron un convenio para permitir el avance de acciones de apoyo tecnológico y asistencia técnica. (Argentina innovadora, 2020).
- Cambio constante a nivel tecnológico, adaptándose a nuevas tecnologías que permitan acortar los tiempos de producción y maximizar la eficiencia.
- Digitalización de los procesos productivos que permiten brindarle al cliente una solución personalizada, servicios post-venta, diseñar y producir productos en menos tiempo con series de producción más cortas y rentables.
 - Factores ecológicos
- Revertir la crisis ambiental implicara reconvertir las industrias.
- La tercera revolución industrial deberá ser apoyada en la restauración del hábitat degradado.
- El sector empresario deberá centrar recursos y esfuerzos en el desarrollo del mercado ambiental tendientes a encarar la tarea de proteger y restaurar los ecosistemas degradados, aprovechar en forma sustentable los recursos naturales y promover sistemas de gestión ambiental. (Greenpeace, 2020).
- El nuevo módulo de desarrollo incorpora los costos ambientales en los ambientes macro y micro económicos y racionaliza la utilización de recursos.
- La ley 25.612, indica como debe ser la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios.
 - Factores legales

- Resolución 202/2020, Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social- *Deber de asistencia al lugar de trabajo, suspéndase.*
- Resolución 21/2020, Superintendencia de riesgos de trabajo- *Prestación laboral desde domicilio particular ART.*
- Resolución 238/2020, Secretaria de trabajo- *Procesos electorales, asambleas y/o congresos, suspensión.*
- Disposición 73/2020, AFIP- *Dispensar deber de asistencia.*

2. Análisis de Porter

Permite analizar la competencia que rodea a la organización en relación al sector que pertenece.

- Poder de negociación del cliente

El precio que mantienen los productos, por lo general, es más bajo que el de la competencia para no solo maximizar las ventas si no también mantener la fidelidad de sus principales clientes. La política con respecto a los clientes, radica en tener pocos pero de mucha importancia, dando lugar a un poder de negociación en donde se llega a acuerdos convenientes para ambas partes.

Sus principales clientes son AIT S.A., quienes demandan un 35% de la producción de la empresa. VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A., un 30% y METALMECANICA PETRAK y SCANIA un 20%.

- Poder de negociación de los proveedores

Las formas de pago y los plazos de entrega, son unos de los principales criterios para tener en cuenta a la hora de la evaluación de proveedores.

Hay proveedores que la firma mantiene ya que satisfacen sus requerimientos de calidad: SIDERSA S.A. (proveedor de chapa); ALCENOR S.R.L. y EXTRUSORA ARGENTINA S.R.L (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

Existen planes de ampliar la cartera de proveedores, para disminuir el riesgo de dependencia con estos.

Mantiene alguno de los proveedores desde sus inicios.

- Amenaza de los nuevos competidores

Debido a que Manser es una empresa madura, no cuenta con amenazas de potenciales competidores, ya que aumentan las barreras de ingreso, sumando la situación económica y política del país en la que se destaca una caída del empleo, reducción de la jornada laboral y suspensiones.

- Amenaza de productos sustitutos

Manser ofrece productos como protectores telescópicos, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos y servicios como retrofitting de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzanado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

Son los únicos en el sector en realizar protectores de bancada; por lo tanto muy difícilmente se generen sustitutos.

- Rivalidad entre competidores

Los principales competidores por productos son: TRANSFIL S.R.L, EISARE S.R.L. y EMPREMET S.R.L.

Estos compiten en el mercado tratando de diferenciarse en la calidad de producción y aplicando reducción de pasos. A pesar de dicha competencia, cuando una de las empresas del sector necesita materiales o cuenta con algún problema técnico, se ayudan mutuamente ya sea brindando ayuda técnica o de insumos.

3. *Análisis Foda*

Utilizamos esta herramienta como estrategia de análisis de la situación de la empresa, la misma nos permite identificar tanto las oportunidades, como las amenazas que presenta nuestro mercado y las fortalezas y debilidades de nuestra organización. Este análisis permite realizar acciones correspondientes para poder corregir los errores como así también prepararnos de una manera eficiente para lo que nos ofrece el ambiente externo.

Fortalezas

- Gestión de calidad. Certificación normas ISO9001
- Políticas de inversión y crecimiento sostenido como en tecnología
- Proveedor único en protectores de bancada
- Capacitaciones anuales
- Canal de distribución directa
- Servicio post-venta
- Mantiene una escucha activa y una fluida comunicación con el cliente
- Cooperación con empresas competidoras

Oportunidades

- Pocos competidores
- Créditos otorgados a las pymes
- Posibilidad de exportación
- Diversificación de clientes
- Creación de un clima laboral que propicie el trabajo en equipo

Debilidades

- Sobrecarga de tareas en algunos miembros de mayor jerarquía por falta de delegación
- Los empleados por lo general, no participan en la toma de decisiones
- No posee sucursales
- Producción de cuellos de botella, ocasionando que no se cumplan con los plazos de entrega o en ocasiones los clientes reciben productos defectuosos
- Mandos medios con carencias de competencias
- No se realizan acciones de marketing o publicidad concretas
- No cuentan con políticas de ambiente y gestión de residuos

Amenazas

- Inestabilidad en el contexto económico y político del país
- Problema social ocasionado por la pandemia covid-19
- Tensión cambiaria
- Devaluación de la moneda
- Variación de los precios de la materia prima
- Demora en las importaciones, por el cierre de fronteras debido a la pandemia

Estos estudios realizados sobre la empresa Manser S.R.L, aluden a la importancia de realizar un proyecto de gestión donde se realicen acciones tendientes a mejorar la comunicación interna de la organización y una capacitación en la dirigencia de los líderes coach, para así poder cumplir con los objetivos y las metas fijadas.

González Frigoli, M (2009), afirma que “La comunicación es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación, la misma asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo. La fluidez en la red de conversaciones y el consenso en los significados que circulan, son fundamentales para crear una cultura y una fuerte identidad.”

Randstad, (2017), en “*evolución de la comunicación interna, de la información al engagement*”, sostiene que la comunicación interna siempre ha buscado ser una respuesta a la complejidad creciente de las organizaciones, sus estructuras y sus procesos.

En la actualidad la misma es el resultado del traspaso de la función instrumental a la función estratégica, tanto para transmitir estrategias como para desarrollar la identidad de la empresa.

En la revista Oficial del Dircom, (2011) en “*imagen y comunicación*”, afirma que la estrecha relación que surge entre comunicación interna y recursos humanos, se debe a que al ser un departamento cuya naturaleza de sus funciones implica estar en permanente contacto con el personal, se convierte en socio clave para que los objetivos de comunicación de la empresa se cumplan.

Claudia Tejeda, (2011), alude a que la estrecha relación entre ambos departamentos se da, ya que las dos áreas comparten responsabilidades en aspectos claves para la organización, como el clima laboral, el afianzamiento de la cultura corporativa y la creación de espacios informativos.

En Manser , no existe un plan estratégico de comunicación interna y podemos observar que en todos los tipos de comunicación, ascendente, descendente y horizontal, las acciones que se destinan a la misma, son vagas y superficiales, por lo tanto no satisfacen las demandas de comunicación y esto no permite crear las condiciones necesarias para acompañar la estrategia de la compañía.

La formación de los líderes coach es indispensable para adquirir competencias propias del liderazgo, todo lo relacionado con la gestión de recursos, equipos, talento y toma de decisiones.

Contar con un líder coach es contar con personas con visión a largo plazo y poder beneficiarse de todas las ventajas que esta visión reporta.

MARCO TEÓRICO

En el presente apartado, se abordaran distintos autores haciendo referencia a que es la comunicación, a que nos referimos con comunicación interna, concepto de líder, desarrollo de líderes coach y su manera de relacionarse con el área de recursos humanos. Dichos temas, serán definidos y abordados para el correcto entendimiento de la problemática planteada y sus posibles soluciones.

4. *Comunicación*

Es un proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. En el modelo de comunicación intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes.

La comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, para que este proceso exista y no sea meramente informativo. Por este motivo pensar en la comunicación, implica abarcar la totalidad del proceso y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los destinatarios y sean comprendidos adecuadamente (A, Bradolini- M, González Frigoli 2009)

5. *Comunicación interna*

Una comunicación interna implica que la empresa le brinde al personal más acceso a la comunicación, volviendo disponibles muchos datos que antes se encontraban reservados para un grupo exclusivo, reduciendo así la asimetría entre emisores y receptores.

La gente tiene que abrir caminos propios dentro del mono bloque comunicacional, promoviendo, enriqueciendo y reformulando contenidos.

Un plan de comunicación interna debe basarse más, en un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y no en multiplicar la capacidad de difusión. (Alejandro Formanchuk, 2014).

La comunicación interna de esta manera, asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión organizacional y es el de generar confianza entre todos los empleados, hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura. (A, Brandolini- M, González Frigoli, 2009).

En la misma se involucran todos los miembros de la organización, facilitando la interacción por medio del dialogo, participando todas las partes y adoptando así un verdadero carácter comunicativo. Los miembros de la organización deben considerarse activos a la hora de comunicar y no solo receptores de información proveniente de los directivos. (Capriotti, 1998).

Para poder optimizar los procesos y las estrategias de la compañía es indispensable que el conocimiento abarque a todos los miembros de la organización, a fin de lograr un

correcto funcionamiento en pos de los objetivos a cumplir. Es aquí, donde el profesional de recursos humanos desempeña un papel fundamental impulsando una comunicación efectiva.

Líder coach

El coaching organizacional, aplicado a la empresa, es muestra del compromiso de esta con el desarrollo de su gente, ofreciendo una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño y contribuyendo a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo, evitando también la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros. El líder coach interviene en los problemas de toma de decisiones, dificultades en la comunicación, la gestión y ayudando también a definir la misión, la visión y los valores alineándolos a los servicios de los objetivos comunes de la organización. (Granica 2012)

El coach es una persona capacitada con competencias que le permiten observar y detectar limitaciones que se presentan en un trabajador o grupo de trabajadores, facilitando la identificación y disolución de aquellos que limiten la acción y el aprendizaje. (Echeverría, 2011).

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

El problema central de la empresa Man-Ser esta determinado por la falta de un programa de comunicación que permita el relacionamiento entre todos los miembros de la organización generandno un clima laboral indeficiente debido a que todo esta centralizado en la figura de los directivos y que los jefes de la organización tienen una visión antigua de lo que significa liderar equipos de trabajo orientados a la producción,

Es relevante para Manser S.R.L, tratar esta problemática ya que la comunicación organizacional interna está estrechamente relacionada con mecanismos de coordinación de acciones para el cumplimiento de objetivos y mejora del desempeño y rendimiento, por lo tanto, una correcta ejecución de un plan estratégico de comunicación interna generara beneficios en las utilidades de la empresa.

La formación de líderes coach busca desarrollar al máximo las competencias de los colaboradores, mejorando así el rendimiento del trabajo en equipo y a través de la eficacia y eficiencia, alcanzar niveles óptimos de efectividad. Un líder coach al potenciar las aptitudes de los trabajadores ayudará a la superación de los obstáculos personales y grupales y al consecuente cumplimiento de los objetivos.

Vale la pena que Man-Ser apueste por la formación de sus mandos medios y la gestión de un plan de comunicación que permita que todas las voces de la organización sean escuchadas para mejorar la satisfacción de los colaboradores y tener mandos medios que fomenten el trabajo en equipo y la mejora de los puestos de trabajos a través del liderazgo coach para mejorar la rentabilidad de la compañía en un 9 %.

Plan de Implementacion

6. Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación mediante el uso de la tecnología y formar a los mandos medios en el liderazgo coach en la empresa Man-Ser para incrementar las ganancias en un 9%.

7. Objetivos específicos

1. Implementar una intranet corporativa contratando los servicios de la empresa Valo para mejorar la transmisión de información.
2. Gestionar una red social empresarial que mejore la bidireccionalidad de la comunicación y genere una participación en los miembros de esta.
3. Mejorar las competencias de los mandos medios a través del liderazgo coach.

8. Alcance

El reporte de caso sera realizado en la empresa Man-Ser S.R.L. de la localidad de San Pedro Nolasco, provincia de Cordoba, durante el lapso de 6 meses comenzando en febrero d hasta Agosto de 2022

9. Acciones

10. Intranet Man-Ser

Debido a lo detectado en los análisis realizados sobre la empresa Man-Ser la primera acción que se realizara será la implementacion de una intranet social corporativa que permita tener equipos de trabajo comunicados y con ellos la democratización de la comunicación.

Hacemos referencia a hacer que la información en esta empresa fluya en todos los niveles de la organización debido que hasta el momento esta únicamente surge de manera unilateral desde la dirección de la compañía, hasta los operarios con intermediarios lo que a veces puede ocasionar ruidos o malentendidos en la comunicación.

Con esta herramienta se comenzará a incentivar la participación de toda la organización no solo recibiendo correos sino también a través de un chat en tiempo real en donde las personas de distintos equipos puedan solucionar los problemas más rápidamente y sin intermediarios.

Acciones para su contratación y marco temporal:

- Elección del servicio a contratar (2 semanas)
- contratación del servicio (1 semana)
- Diseño de la interfaz (3 semanas)
- Creación de cuentas (2 semanas)
- capacitación en herramientas digitales (1 semana) (ver anexo 1)

Tabla 1- Diagrama de Gantt Intranet

Acciones	Semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Elección de servicio									
contratación									
Diseño de interfaz									
Creación de cuentas									
capacitación en herramientas digitales									

Fuente: elaboración propia

Para poder llevar esta acción adelante es necesario contratar un proveedor de servicios que diseñe e instale este nuevo servicio en la empresa por ese motivo se contratara a la empresa Valo quien ofrece un servicio de calidad donde soluciones a las empresas mas importantes del mundo.

Esta empresa se encarga una vez realizada la contratación de crear y configurar las cuentas solicitadas y brindan una capacitación de un mes de duración a los miembros de la organización para que conozcan todas las funcionalidades además de ir mostrando los avances de la herramienta.

Para que esta tenga el impacto que Man-Ser esta esperando es necesario amigar a sus empleados que en su mayoría son personas de cincuenta años con la tecnología por lo que la persona que diseño la propuesta realizara una capacitación de herramientas digitales que tendrá como finalidad instruir a los trabajadores de la empresa en el mundo 2.0 cobrando un valor de \$ 30.000 pesos por esa formación.

Los beneficios que tiene contratar a Valo Digital Workplace es que su servicio permite:

- ✓ Comunicar: Nuestra solución de intranet facilita la comunicación.
- ✓ Colaborar: Administre sus grupos y herramientas de colaboración.
- ✓ Co-innovar: Recopila y nutre ideas de una manera divertida.
- ✓ Consolidar: Une tu equipo y tus herramientas en Microsoft Teams. (Valo, 2020).

Entre los beneficios que ofrece la empresa se destacan:

- ✓ Aumenta el compromiso de los empleados y la transparencia desde el piso de producción hasta el C-suite.
- ✓ Conecte e involucre a su gente, trabajando de forma remota o en conjunto.

- ✓ Acceda a todas las noticias, información, documentos y actividades sociales de su empresa desde una ubicación centralizada. (Valo, 2020).

Costos: los costos de la contratación del servicio son de 5 dólares por cuenta activada mas el costo de la capacitación los totales anuales son los siguientes.

Tabla 2- Costos Intranet

acción	Valor del dólar solidario	Costo mensual	Costo por 30 colaboradores	Costo Anual
contratación de intranet 5dólares	\$ 137,38	\$ 686,9	\$ 20.600	\$ 247.284
Capacitación			\$ 30.000	\$30.000
Total				\$ 277.284

Fuente- elaboración propia

11. Implementacion de red social

Esta segunda actualización digital que tendrá Man-Ser sea la implementacion de una red social corporativa que apuntará al mejoramiento de las relaciones sociales de la compañía en función de tender una gran red de vínculos entre todos los sectores que se construirá de manera colaborativa y que permitirá a los trabajadores ser parte de un mismo sentimiento de pertenencia, en busca de la fidelización y el compromiso.

Las redes sociales están de moda porque permite que los usuarios puedan identificarse con otros y también mostrar lo que están haciendo, en las empresas pasa exactamente lo mismo estas permiten mostrar el trabajo compartido que ocurre dentro de ella y también generar espacios de dialogo y discusión a través de la colaboración de la red.

Para la gestion de la red social de Man-Ser se realizara un trabajo mancomunado entre el departamento de recursos humanos que aportara el material a publicar y Marketing que sera quien la administre , llevando adelante los tópicos de los cuales se hablaran mensualmente que tendrán que ver con el desarrollo de los equipos, la creación de menciones que fortalezcan el trabajo en equipo, imágenes de los distintos trabajadores, felicitaciones por días de cumpleaños, aniversarios en la empresa, cumplimiento de objetivos, etc. Todo aquello que sirva para generar interés y motivación.

Marco temporal para la implementacion:

- ✓ Búsqueda del servicio (1 semana)
- ✓ contratación (1 semana)
- ✓ Alta de usuarios (4 semanas)
- ✓ Primera publicación (1 semana)

Tabla 3- Diagrama de Gantt- Workplace

Acciones	Semanas						
	1	2	3	4	5	6	7
búsqueda de servicio							
Contratación de workplace							
Alojamiento de usuarios							
Primera publicación							

Fuente - elaboración propia

Para la concreción de esta herramienta se contrata a Workplace la red social preferida por las empresas debido a que pertenece a Facebook y su interfaz es muy similar a esta siendo más fácil la adaptación de todos los trabajadores.

Las funcionalidades que tiene el aplicativo se detallan a continuación:

- Workplace se trata de todo un conjunto de funciones que se integran a las herramientas que ya usas para trabajar y que te permiten tanto a ti como a toda la empresa compartir información de manera simple e intuitiva con las personas correctas, en el momento correcto. Lograrás que todos estén conectados y enfocados en cumplir cualquier objetivo.
- Las cadenas de correos electrónicos pueden volverse extensas y confusas. Los grupos son una mejor opción para conversar sobre temas al detalle y compartir información y documentos. Crea grupos independientes para cada equipo o proyecto, invita a las personas que correspondan y comienza a publicar novedades, archivos, fotos y videos. Cada grupo permite ajustar la configuración de privacidad y decidir quiénes pueden realizar publicaciones y quiénes no. Además, puedes destacar una publicación para asegurarte de que todos la vean.
- Los videos en vivo son la manera más auténtica de comunicar noticias o realizar anuncios a los equipos o a la empresa en general. Transmite en vivo desde tu teléfono o crea eventos premium directamente desde la computadora. Agrega traducción y subtítulos en vivo para lograr llegar a todos dondequiera que estén, y recibe devoluciones en tiempo real a través de las funciones de comentarios, reacciones, encuestas o preguntas y respuestas.
- Todos en la empresa tendrán su propia sección de noticias personalizada. Se trata de un flujo de publicaciones con tecnología de inteligencia artificial avanzada que muestra a cada empleado la información más relevante en todo momento. Puedes confiar en que todos estarán al tanto de la información importante y sin distracciones.

- La biblioteca de recursos es el lugar que te permite crear, almacenar y compartir contenido de carácter estático, como políticas de RR. HH. o consejos para trabajar desde casa en una computadora de escritorio o celular. Es muy fácil de usar sin soporte de TI y se encuentra junto a las conversaciones de chat, publicaciones de grupos y videos en vivo para que todos estos documentos de la empresa estén siempre a mano y a la vista.
- Los grupos de Workplace te permiten iniciar una conversación con una publicación y seguir las respuestas de los demás en los comentarios. Y a diferencia de los correos electrónicos, los comentarios se organizan en cadenas, lo cual hace más fácil seguir la conversación y no perder de vista las decisiones que se van tomando.
- Además de comentar, se puede reaccionar a las publicaciones. Esta es una manera simple y conocida de expresarse en una publicación. Además, puedes conocer rápidamente qué tipo de sentimientos despierta la conversación en tus colegas.
- Las encuestas te permiten que los demás elijan entre varias opciones para así tomar decisiones de manera colectiva, desde qué preguntas hacer al CEO este mes hasta dónde ir a almorzar. (Workplace, 2020).

Con referencia a los costos la aplicación tiene un valor de 4 dolares por usuario teniendo como costo anual el siguiente:

Tabla 4- Costos Workplace

acción	Valor del dólar solidario	Costo mensual	Costo por 30 colaboradores	Costo Anual
contratación de intranet 4 dólares	\$ 137,38	\$ 549,52	\$ 16.845	\$ 197.827

Fuente- Elaboración propia

Para la evaluación de la acción se generara mensualmente en la misma aplicación una encuesta en donde se le consulte a los trabajadores sobre el contenido y la satisfacción que sienten por tener esta herramienta. (ver Anexo 2)

12. Formación de líderes coach.

La última etapa de implementacion será la formación de los mandos medios en liderazgo coach que servirá para que los mandos medios de la organización puedan adquirir habilidades que le permitan mejorar el entorno de trabajo y la comunicación entre los equipos buscando una gestion de alto rendimiento.

Esta acción se implementará a través de la consultora Cetae quien tiene a disposición un curso de e Liderazgo y Coaching de Equipos que se dicta de forma virtual en dos meses.

Los objetivos que persigue son:

- ❖ Adquirir herramientas de liderazgo y coaching para aplicar en situaciones prácticas de interacción con los demás
- ❖ Potenciar las habilidades de liderazgo que ya se poseen.
- ❖ Co-crear equipos de alto rendimiento y fortalecer las capacidades de los asistentes para trabajar eficientemente en equipo.
- ❖ Concientizar a los participantes del impacto y las consecuencias que sus acciones tienen en todas las personas con las que interactúan.
- ❖ Adquirir herramientas de comunicación para eliminar ineficiencias operativas.
- ❖ Conocer las propias emociones y aprender a gestionarlas.
- ❖ Fomentar la responsabilidad y la capacidad de respuesta ante las situaciones que se presentan diariamente.
- ❖ Desarrollar la capacidad de encontrar la motivación en el interior de cada uno (inspiración).
- ❖ Concientizar sobre la importancia de generar buenas relaciones para generar buenos resultados.

Y el temario abordar Liderazgo. Tipos de liderazgo. Pasaje de jefe a líder. Visión compartida. Visión vs. Futuro históricamente determinado. Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo. Características de los equipos de alto rendimiento. Relación = Resultado. Claves para el trabajo en equipo. Las 5 C: Complementariedad, Coordinación, Comunicación, Confianza, Compromiso. Comunicación efectiva y activa. Axiomas de la comunicación. Unidad cuerpo, emoción y lenguaje. Compromiso. Motivación. Inspiración. Responsabilidad vs. Reactividad. De víctima a Protagonista. Exigencia vs. Excelencia. Feedback. Confianza. Generación de confianza entre los miembros del equipo. Inteligencia emocional. Emociones primarias. El miedo y la vergüenza. Las emociones como contexto para la acción. Características, gestión y diseño de las emociones. Orientación a la acción y los resultados. Ciclo de coordinación de acciones. Círculo de la promesa: pedidos, ofertas y promesas.

Costos de la implementación:

Tabla 5- Costos de curso de líder coach

Acción	Costo mensual	Costo Total
Capacitación 10 mandos medios	\$ 2.900	\$ 29.000

Fuente: Elaboración propia

Marco temporal del curso de coaching.

Tabla 6- Diagrama de Gantt coaching

Acciones	Semanas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contratación de consultora										
Dictado del curso										
Certificación										

Fuente - Elaboración propia

La evaluación de la acción se desarrollará con la aprobación de cada uno de los mandos medios de la organización quienes recibirán un diploma una vez finalizado el curso otorgado por la consultora contratada.

13. Evaluación del impacto de implementación

El Retorno de inversión es un indicador financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto.

Man-Ser presenta en su balance una ganancia total de \$ 13.118.036,11 correspondiente al año 2018 para la actualización se utilizarán los niveles de inflación del 2019 y 2020.

1. Actualización a 2019 inflación 53,8% \$ 20.175.539,53
2. Actualización septiembre 2020 22,3% \$ 24.674.684,84
3. Beneficio a obtener 9% \$ 2.220.721

Segunda variable costos:

- 1) Intranet \$247.284
- 2) Capacitación en herramientas digitales \$ 30.000
- 3) Red social corporativa \$ 197.827,2.
- 4) capacitación en liderazgo coach \$ 29.000
- 5) Costo total \$ 504.111,2

Tabla 2

Cálculo del retorno de inversión

$$\frac{(\$ 2.220.721 - \$ 504.111,2)}{\$504.111,2} \times 100 = 340\%$$

Fuente elaboración propia

Se considera que una inversión es rentable cuando el retorno de inversión es superior a un 60 % e inferior a 500% por lo tanto tener un retorno del 340% hace que el plan de implementación sea viable para su aplicación, se puede inferir que con este resultado la empresa obtendrá como ganancia por cada peso invertido un equivalente a \$ 3,40.

Conclusiones

La conclusión del reporte de caso “Plan de formación de líderes y mejoras en la comunicación interna en Man- Ser S.R.L”, que se desprende la implementación de cada una de las acciones dan cuenta que con estas los problemas detectados en el diagnóstico se subsanan, siendo el principal aporte la mejora de las habilidades de los mandos medios y la mejora en la relación de los equipos de trabajo con la implementación de herramientas digitales.

Entre los beneficios que trae el plan de acción podemos mencionar que el plan de comunicación genera en los trabajadores sentido de pertenencia porque estos estarán informados de lo que pasa en la organización a través de los correos que se envíen, además de poder participar a través de la red social corporativa Man-Ser aportando ideas nuevas, participando en las iniciativas que se propongan y conociendo lo que realiza cada sector a través del material audiovisual que se comparta, como así también ser parte de las encuestas y sorteos que se realicen.

Por último se puede mencionar que estas mejoras generaran personal más identificado con la misión, visión y valores de la empresa, que lleve a mayor fidelización y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Recomendaciones

En futuras investigaciones se propone abordar los siguientes temas:

- ✚ Gestionar un programa de seguridad e higiene laboral
- ✚ Generar un plan de incentivos y reconocimientos
- ✚ Mejorar la estética de la página web.
- ✚ Simplificar los procesos de compras de los clientes
- ✚ Realizar inventarios anuales para conocer la cantidad de materias primas que poseen para la producción.

Bibliografía

A Bradolini- M González Frigoli (2009) en *comunicación interna*.

Alejandro Bromm, ecólogo y doctor en ciencias naturales (UNLP), 08 de abril de 2020 en *Pandemia y los cuestionamientos ambientales en la Argentina*, <https://www.argentinaforestal.com>

[Alejandro Formanchuk \(2014\) *comunicación interna*.](#)

[Capriotti \(1998\) en *Comunicación organizacional*.](#)

[Granica \(2012\) en *Coaching para la transformación personal*.](#)

[Gómez Rada \(2002\) en *Liderazgo*.](#)

Hrubisko, L. (2019) en *comunicación y coaching en la importancia de la comunicación eficiente a través de los líderes en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L*, <https://www.repositorio.comillas.edu>.

[Idalberto Chiavenato \(2001\) en *Administración de recursos humanos*.](#)

Marchesan, C. (2017) en *Los aportes del coaching ontológico al desarrollo del liderazgo empresarial*. <https://www.repositorio.comillas.edu>

Ministerio de ciencia, tecnología e innovación, publicación *Argentina innovadora 2020* (4 de enero de 2020) <https://www.argentina.gob.ar>

[Rafael Echeverría \(2011\) en *Ética y Coaching ontológico*.](#)

Sánchez Borghi, María Florencia. (2016) en *comunicación interna Farmacias líder S.A*. <https://www.repositorio.comillas.edu>

Santandertrade (2020) titula *Argentina, política y economía*. <https://www.santandertrade.com>

Valent, Roberto (2020), coordinador residente de la ONU en *impacto social, económico y ambiental covid-19 en Argentina*. <https://www.onu.org.ar>

Valo. (31 de Octubre de 2020). <https://www.valointranet.com/>. Obtenido de <https://www.valointranet.com/>: <https://www.valointranet.com/>

Workplace. (14 de Octubre de 2020). <https://es-la.workplace.com>. Obtenido de <https://es-la.workplace.com>: https://es-la.workplace.com/features?ref=AVuOngX3bqIrLx7Sq6cYPzkiELHv9KiGjGudAXM15_S1TDDnEwKueTPvF1s5wrgQWDun1V2Tftx9H-__6jM4Ns3h3UIBkRx6_OPwRsfm2p1M9JG_K9oiG8IqkrFtblDrqHLC6UXb_YBmvpusOs30BCGoAbMimIFWdObJYpAUeXo93zfZ0mldlMjPEIn8ZdQ4eacx9iAR_ssZuJo9BYrMnu

Anexos

1. Capacitación en herramientas digitales.

Capacitación en herramientas Digitales para la empresa Man-Ser	
Objetivo: Que los colaboradores desarrollen habilidades que les permita la participación de las herramientas digitales que se incorporaran en la compañía.	
Contenido	
Modulo 1: Surgimiento de internet y la Web 2.0	
Modulo 2: Nacimiento de las redes sociales e interacciones digitales	
Modulo 3: La empresa 2.0, adaptación de la tecnología a la comunicación interna.	
Modulo 4: Workplace tu red social preferida	
Duración: El proceso formativo tendrá una duración de 4 horas realizándose con grupo de 6 empleados durante el transcurso de una semana.	
Actividades: Las actividades diseñadas son teórico practico en donde se permita a los trabajadores, participar a través de una versión de prueba que podrán descargar en el momento.	
Lugar y evaluación: se llevara adelante en la sala de capacitación de la compañía, y se evaluara a través de una encuesta que llegara por mail en donde se consultara por el proceso de formación y el capacitador.	

2. Encuesta en red social

<p>Te Gusta el contenido de la Red Social Man-Ser</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>	<p>Participas a menudo de la misma</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>	<p>Algo que quieras comentarnos</p> <p><input type="text" value="Escribe algo..."/></p>
--	---	---