



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Universidad Siglo 21

Plan de comunicación interna y capacitación de liderazgo coach de Man-Ser S.R.L.

Autora: Rodríguez María Casandra

D.N.I. 38.350.878

Legajo VRHU15561

Bs. As. Argentina

2020

Resumen

El presente Trabajo Final fue desarrollado sobre el caso de la empresa Man-Ser S.R.L., una empresa familiar del sector metalúrgico. Contemplando el contexto adverso en el que se encuentra la economía Argentina y los problemas a los que se enfrenta la industria metalúrgica.

La elaboración de este reporte presenta la importancia de la comunicación interna como un factor fundamental para el desarrollo de la organización y la necesidad de contar con líderes que sepan guiar y acompañar el potencial de las personas. Poder reforzar la comunicación, la confianza y el sentido de pertenencia en los empleados es primordial para poder hacer frente a la crisis económica actual.

La propuesta de mejora formula la implementación de un plan de comunicación interna, utilizando distintas herramientas, con el propósito de una mayor coordinación entre los departamentos. Por último se desarrolla un plan de capacitaciones para los gerentes y mandos medios en liderazgo coach, con el objetivo de mejorar la gestión, el desempeño y fomentar el trabajo el equipo.

Palabras claves: Comunicación interna, Capacitación, Liderazgo coach.

Abstract

This Final Work was developed on the case of the company Man-Ser S.R.L., a family business in the metallurgical sector. Contemplating the adverse context in which the Argentine economy finds itself and the problems facing the metallurgical industry.

The preparation of this report presents the importance of internal communication as a fundamental factor for the development of the organization and the need for leaders who know how to guide and accompany the potential of people. Being able to strengthen communication, trust and a sense of belonging in employees is essential to be able to face the current economic crisis.

The improvement proposal formulates the implementation of an internal communication plan, using different tools, with the purpose of greater coordination between the departments. Finally, a training plan is developed for managers and middle managers in coach leadership, with the aim of improving management, performance and promoting teamwork.

Keywords: Internal communication, Coach leadership training.

INDICE

Introducción.....	1
Análisis de la situación	4
Análisis PESTEL	4
Análisis PORTER	7
Análisis FODA	8
Marco teórico.....	12
Comunicación interna.....	12
Liderazgo coaching.....	13
Diagnóstico y Discusión.....	15
Plan de implementación	17
Objetivos generales	17
Objetivos específicos	17
Alcance geográfico	17
Alcance temporal	17
Acciones a desarrollar.....	18
• Optimizar canal de comunicación existente	18
• Nuevas herramientas de comunicación interna	19
• Capacitación en Liderazgo coach	21
.....	22
Marco de tiempo para la implementación	22
Evaluación del impacto de la implementación	22
Retorno de inversión.....	23
Conclusiones	24
Bibliografía	25
ANEXOS	27
Anexo I	28
Temario de Conducción de Reuniones impartida por CAME Educativa	28
Anexo II	29
Módulos de capacitación en Liderazgo Coaching y PNL aplicado.....	29

Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica, ubicada en el barrio Pedro Nolasco, Córdoba. Fundada en 1995 por el Sr. Luis Mansilla. Actualmente se encuentra dirigida por los hijos del fundador Julián Mansilla y Melina Mansilla desde el año 2009 cuando asumen la dirección debido al fallecimiento de su padre.

En sus inicios la actividad principal de la organización era el corte y plegado de chapas, de soldaduras y aberturas. Hasta que en 1997 su fundador, decide adquirir una maquina punzonadora CNC. La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios. Para el año 2003 contaba con clientes como AIT S. A., que es uno de sus clientes más importantes, con producción seriada. Poco después se sumaría como cliente Volkswagen Argentina S. A., lo cual significo un importante logro para la firma, compitiendo con empresas internacionales líderes.

Otro logró a mencionar, es que en año 2014 obtuvo la certificación de la Norma ISO 9001 por lo que cuenta con procedimientos estandarizados con respecto a la gestión de calidad.

Desde sus orígenes han considerado de suma importancia, la inversión en tecnología, que le ha permitido ampliar su capacidad productiva. Compitiendo en el mercado, a través de la diferenciación de calidad de sus productos y la oferta de servicios muy específicos.

El propósito de la organización está implícito en su política de calidad, basado en el crecimiento sostenido, la gestión de calidad, en el buen desarrollo de relaciones con los proveedores, en promover un buen clima laboral y trabajo en equipo, buscando optimizar la rentabilidad de costos.

Man-Ser cuenta desde el año 2012 con una planta nueva, que comprende hoy, tres inmuebles intercomunicados, una totalidad de 30 empleados y posee potenciales clientes de diversas industrias.

A pesar de que en los últimos años la organización ha demostrado un notable crecimiento y logrado imponerse en el mercado compitiendo con grandes líderes. Se

presentan fallas sustanciales, como la sobrecarga de trabajo debido a la falta de delegación y la dualidad de tareas del gerente. La falta de comunicación eficiente entre los sectores impidiendo el correcto funcionamiento de la producción. Y por último, la falta de capacitación de mandos medios, generando una desarticulación entre los equipos de trabajo, afectando el clima laboral.

El presente reporte en primera instancia plantea el desarrollo de un plan de mejora en comunicación interna. Si bien la empresa cuenta con un sistema de comunicación, a través de reuniones, un buzón de sugerencias, un panel de comunicaciones y verbalmente se transmiten lineamientos. Se pueden observar, principalmente en el área producción, que la comunicación se pierde. La información llega a destiempo o funciona sin una adecuada retroalimentación, generando retrasos en la producción, sobre stock y faltante de insumos. En cuanto, a la participación de los empleados en la toma de decisiones es inexistente y sus sugerencias muchas veces no son escuchadas o no hay una devolución concreta de las mismas, lo que seguramente genera malestar en los trabajadores al no sentirse tenidos en cuenta.

Por otro lado, no cuentan con clima laboral basado en la confianza que permita delegar tareas, por este motivo miembros de mayor jerarquía se encuentran sobrecargados, dificultando su desempeño eficiente, que muchas veces genera demoras en los procesos de producción. Existe también un líder informal, es una persona que se destaca por su dedicación y conocimientos, quien se encarga de capacitar a los nuevos integrantes. Pero su puesto no es reconocido como tal.

En conjunto con el plan de comunicación interna, se plantea desarrollar una capacitación en liderazgo coach, conformando grupos de trabajo alineados y motivados, reforzando la cultura laboral a través del compromiso y sentido de pertenencia. A continuación se mencionan antecedentes científicos relevantes para el reporte del caso.

Sandrone M. (2012) Realizo un proyecto de aplicación para la Universidad Siglo 21, en el marco de la empresa Favicur ICESA. En este proyecto se realiza un análisis de la importancia de la comunicación interna en la organización y cómo influye directamente en el desempeño de los trabajadores. Explicando cómo implementar una comunicación eficaz permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador en pos de los objetivos de la organización. Concluyendo que para aumentar el desempeño de los trabajadores es necesario primero implementar una correcta gestión de la comunicación.

Soto C. (2012) Realizo un proyecto de aplicación para la Universidad Siglo 21, en el marco de la empresa Model Plac SRL. Este proyecto de graduación elabora una propuesta orientada a promover nuevas competencias de liderazgo en el dueño de la empresa con el propósito de mejorar la comunicación interna. Vinculando como estilo de liderazgo delimita de modo significativo la comunicación y el comportarse de los empleados. Concluyendo que una competencia que todo líder debe desarrollar, es saber comunicar, ya que mantener a los empleados informados permite un buen funcionamiento para alcanzar el éxito deseado.

Las propuestas de mejoras que se plantean en este reporte, impactarán directamente en el desempeño de sus colaboradores y por ende en la rentabilidad de la empresa. Evidenciando la importancia de una comunicación interna retroalimentada, a través del involucramiento. Junto con líderes capacitados, que sepan guiar, acompañar e inspirar a sus empleados.

Análisis de la situación

Man-Ser S.R.L. es una empresa de estructura familiar, dedicada al desarrollo de productos y servicios industriales, con una trayectoria de más de 20 años en el mercado. La dirección de la misma está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos. En la actualidad, cuenta con 30 empleados, distribuidos en los departamentos de: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

Sus tres inmuebles intercomunicados, se dividen en 4 áreas productivas: Corte, plegado y punzado de chapa, mecanizado, trabajos especiales y compensadores de producción seriada. Contando con un área Administrativa y otra de Diseño.

Su política de calidad se gestiona en toda la organización, abarcando sus procesos, objetivos y su misión:

“Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (MAN-SE S.R.L, <https://goo.gl/T5hFdz>)

Poder cumplir con esta misión, requiere desarrollar una cultura de calidad, con líderes que fomenten una participación activa y consenso, actuando de manera coherente con los objetivos planteados e incentivando a sus miembros a través de una comunicación retroalimentada a cumplir con ella.

Análisis PESTEL

Para implementar cambios y mejoras, se considera necesario comprender el entorno donde se desenvuelve la organización, realizando un análisis del contexto esta herramienta.

Factor Político

Argentina es un país democrático, con Alberto Fernández como presidente, desde su asunción, el 10 de diciembre de 2019. Para ese momento el país ya atravesaba casi dos años de recesión, una inflación que no baja del 40% y sosteniendo una deuda impagable.

En marzo de este año, el Presidente Fernández decretó cuarentena, a raíz de la pandemia por Covid-19, obligando a cientos de miles de negocios no esenciales a cerrar por meses, multinacionales abandonaron la Argentina y según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, más de 42.000 pequeñas y medianas empresas (pymes) han cerrado desde marzo.

Actualmente, la política de Fernández promueve un modelo de cooperación y conciliación buscando transcender las grietas ideológicas para tratar de mejorar la situación de crisis en la que se encuentra el país, que se halla marcada por una gran incertidumbre.

Factor económico

La Argentina es un país que se encuentra en recesión. Sumida en una crisis financiera, que como muestra el INDEC se ve reflejada con altas tasas de desempleo 10,4 % para el primer semestre de este año, una inflación de 42,4% para el mes de julio y con una deuda externa vigente, con el FMI, que se presenta casi imposible de pagar. A este panorama se suma, las medidas de cuarentena implementadas, que empeoraron la situación económica que ya venía mostrando debilidades significativas.

Bajo esta coyuntura se observa un fuerte impacto negativo en la actividad metalúrgica, según la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA) en marzo la producción cayó 22,5% y la capacidad ociosa superó el 50%. A nivel general, el 64% de las empresas metalúrgicas produce menos que en el período anterior al Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO). Mientras que el 13% no se presentó una producción mayor.

Si bien se espera, que con la reapertura de actividades, impacte a nivel general en los próximos meses. Las secuelas de este aislamiento, en las provincias de Buenos Aires y Córdoba, prevén una caída en la producción supera el 60%.

Factor Social

Según una investigación de la ONU “De acuerdo con las proyecciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizadas en base a distintos escenarios de caída del PIB, se perderían entre 750.500 y 852.500 empleos en Argentina en 2020.”

La crisis económica que atraviesa la Argentina y el aislamiento impuesto, aumenta el desempleo, reduce los ingresos de las personas e incrementa la cantidad de pobres. Estos aspectos, influyen en la calidad de vida, niveles de educación, afectando la demanda y el consumo privado. En este contexto, los hogares priorizarán la compra de productos básicos de consumo.

Factor Tecnológico

D. Stefani (2018) en su estudio de innovación industrial y crecimiento económico en la Argentina menciona, que la Argentina termina ocupando en el mundo un rol dispuesto a conveniencia de los países centrales, donde las actividades económicas no incluyen el dominio de ninguna tecnología propia ni la capacidad de innovación. En la actualidad la Argentina invierte 0,6 % de su PBI en I+D (investigación y desarrollo), es decir entre 5 y 7 veces menos que los países desarrollados”

Está claro que para poder competir en el mundo actual, se requiere de innovación e invertir en tecnología. El futuro de las organizaciones depende de ello, adaptarse a las nuevas tecnologías, optimizando procesos, reduciendo costos y maximizando la eficiencia, junto con la calidad de los productos y servicios.

Factor Ecológico

La protección del medio ambiente concierne, cada vez más, a las organizaciones. Por eso, el uso de herramientas que integren el medio ambiente en la gestión global de la empresa se vuelve imprescindible.

La certificación de la norma IRAM-ISO 14001 reconoce que la Protección del Medio Ambiente es vital para el progreso y desarrollo de la organización y de la calidad de vida de la sociedad en general. La misma brinda herramientas que permiten optimizar el uso y consumo de recursos, administrar adecuadamente los residuos y prevenir accidentes ambientales.

La Ley de Política Ambiental Nacional N° 25.675, establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente; la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable; Principios de la política ambiental; Evaluación de impacto ambiental; educación e información ambiental; participación ciudadana.

Factores Legales

La Ley de promoción y desarrollo industrial para PYMES N° 9727, tiene por objeto promover, el desarrollo, la competitividad y la innovación de las PyMEs Industriales que se encuentren radicadas o se radiquen en la Provincia de Córdoba.

Cuentan con Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75 La Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina.

Las relaciones laborales se regulan a través de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. Donde se estipulan las condiciones, descanso, derechos y obligaciones, el salario, las suspensiones, licencias, la protección del trabajo en mujeres y menores.

En la Ley N° 19.587 se estipula la protección en Seguridad e Higiene en el trabajo.

Análisis PORTER

Las Cinco Fuerzas de PORTER es una herramienta que nos permitirá analizar el nivel de competencia de la organización.

Poder de negociación con los proveedores

La capacidad de los proveedores de poner bajo presión a Manser S.R.L, es baja. Se encuentran bajo una industria fragmentada, donde hay variedad de proveedores y si estos no cumplen con los criterios de calidad establecidos. Se procede a la devolución y no conformidad. Dejando constancia en su módulo de compras del sistema de información de la empresa. Esta información será contemplada al momento de realizar la evaluación de proveedores.

Cuenta con proveedores que la firma mantiene, ya que satisfacen su requerimiento de calidad y costos, como Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

Poder de negociación con los clientes

El poder de presión que ejercen los clientes en la industria es intermedio, pueden imponer condiciones, precios, plazos de entrega o de pagos. Pero Man-Ser ofrece calidad a costos más bajo que la competencia y produce productos específicos.

Aunque cuentan con una cartera de cliente diversificada. Dependen de clientes, en donde Man-Ser ha llegado a ser promovedor exclusivo. Gracias a su atención personalizada, mantienen una relación estrecha y obtienen fidelidad.

Amenaza de productos sustitutos:

Que Man-Ser pueda ofrecer productos específicos, ajustándose a las necesidades de sus clientes. Determina nula la amenaza de productos sustitutos.

Amenaza de los nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores es bajo, considerando el contexto económico del país y que Man-Ser es una organización que se encuentra en una etapa de madurez, con la fidelización de clientes importantes que confían en sus productos.

Rivalidad competitiva

Man-Ser compete en el mercado ofreciendo costos más bajos y calidad en productos, marcando la diferencia con sus adversarios. Logrando maximizar sus ventas, una mayor cobertura y, a su vez, manteniendo la fidelidad de sus principales clientes. En cuanto a protectores de bancada, es proveedor único, no tiene competencia

Análisis FODA

El análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta que nos permite realizar un análisis de factores internos y externos que influyen en la organización. A continuación se plantean los aspectos más relevantes de este diagnóstico.

Fortalezas

- Calidad en sus productos.
- Cumplimiento con normas ISO9001
- Políticas de crecimiento sostenido
- Buena reputación en el mercado

- Excelente relación con sus proveedores y clientes
- Diversificación de clientes
- Precios más bajos que la competencia
- Servicio posventa que garantiza calidad y buen funcionamiento

Oportunidades

- Ampliar la cartelera de clientes
- Innovación Tecnológica
- Exportar sus productos
- Generar diseños de equipos con mayor eficiencia y seguridad

Debilidades

- No hay una adecuada comunicación
- Falta de delegación de tareas
- Falta de personal en puestos claves
- Falta de atracción de talentos

Amenazas

- Aumento de la inflación
- Incertidumbre en la industria debido a la pandemia
- Baja comercialización
- Inestabilidad económica

Realizado un análisis objetivo y examinando el contexto actual en el que se encuentra la organización. Se interpreta a Man-Ser como una empresa que ha tomado decisiones acertadas a lo largo de su trayectoria, como su política de inversión en tecnología y su compromiso con la calidad de sus productos. Esto le ha permitido obtener una reputación y confianza, que sus clientes eligen, logrando la fidelización de muchos de ellos.

Por otra parte, es significativo destacar el potencial de desarrollo y crecimiento, que todavía no ha explorado y su anhelo de ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica.

El área de recursos humanos el responsable es una de las dueñas. Se encargan del archivo de legajos de todo su personal en formato papel. La falta de utilización de un formato digital dificulta el acceso rápido a la documentación de los empleados, esta herramienta facilitaría planificar búsquedas internas, mejorando el programa de evaluación de desempeño y el de capacitación. En la actualidad, aunque cuentan con un plan de capacitación, las mismas deben ser solicitadas por los empleados, siendo registradas por el responsable de producción, que las comunica al responsable de recursos humanos y evalúan su la necesidad de realización. Esto demuestra que poseen empleados con deseo de desarrollarse, el no asistir las necesidades de capacitación en tiempo y forma, desperdicia el desarrollo del talento humano.

A pesar de tener una estructura organizacional definida, no concuerda con la existente, el faltante de algunos puestos claves, genera sobrecarga de tareas en algunos de los líderes, produciendo cuellos de botella en la producción, desperdiciando tiempos, provocando demoras en las entregas y desaprovechamiento en las instalaciones al no ser utilizadas en su totalidad.

Actualmente la organización gestiona un plan de comunicación por medio de la certificación de normas de calidad (ISO 9001), la misma se enfoca en los procedimientos de calidad y no desarrolla la verdadera importancia de un plan de comunicación interna, resultando ineficiente y cumpliendo de forma parcial su propósito.

En cuanto a sus líderes, poseen un estilo de liderazgo descendente y formal, limitando la toma de decisiones a los niveles superiores e impidiendo la participación. Esto origina desconfianza, que dificulta a los mandos medios poder delegar, provocando sobre carga en sus funciones de trabajo, que trae aparejado pérdidas económicas, retrasos en la producción e insatisfacción de clientes por no cumplimentar a tiempo.

El obtener líderes, que brinden un ambiente de trabajo de calidad, propiciando un entorno integrador y acompañando el desarrollo de las personas, fomentara la confianza y aumentara el compromiso, que se podrán ver reflejados en el profesionalismo, el progreso de los empleados y la competitividad de la empresa.

Poder lograr una óptima comunicación interna, permitirá obtener sentido de pertenencia y compromiso de las personas, mientras mayor sea el involucramiento que sientan los empleados por parte de la empresa, mayores serán sus esfuerzos por cumplir las

metas propuestas.

Ante el contexto adverso en el que se encuentra la economía Argentina y los problemas a los que se enfrenta la industria metalúrgica. Reforzar la comunicación, la confianza y el sentido de pertenencia en los empleados es primordial para poder hacer frente a la crisis. “Narrar con significado implica siempre comunicar la verdad aun en momentos difíciles o en contextos de crisis. Los empleados logran mayor sentido cuando se les dan a conocer las adversidades que deberán enfrentar.” (Tessi. 2012. p 105)

Marco teórico

A lo largo de este capítulo se abordarán los conceptos principales de la comunicación interna y el liderazgo coach, así como los beneficios de su implementación. A través de autores reconocidos en el campo académico, se hará énfasis en el papel que representan en las organizaciones.

Comunicación interna

La integración progresiva de los medios informáticos y de comunicación está facilitando la puesta en funcionamiento del groupware. Esto exige en la empresa una estructura descentralizada, que propicie los intercambios de información y convierta el trabajo en grupo en un elemento estratégico. Las comunicaciones electrónicas determinarán en la empresa un funcionamiento diferente y el perfil de un trabajador, más informado, más libre y más participativo. (García Jiménez, J. 2007. P. 5)

Tessi (2012) afirma que la alineación es lo que una organización espera de la comunicación que entabla con las personas que la integran. Aludiendo que una comunicación integrada lograra resultados efectivos y sustentables en la práctica. También, plantea que no sirve de nada que los integrantes de una organización memoricen algo o puedan repetir una información, sino la sienten propia ni los moviliza a la acción. Las estrategias integradas deben gestar una comunicación con cabeza, corazón y cuerpo, para ampliar el conocimiento, el compromiso y la acción de todas las personas que conforman las organizaciones. También hace mención que el primer paso para lograr una gestión efectiva en comunicación interna es contar con un sistema de escucha y remarca la importancia de los componentes comunicacionales puesto que contribuyen al significado por el cual una persona trabaja. Las comunicaciones significativas encienden el fuego de la motivación y le otorgan sentido a todos los mensajes, incluso a aquellos que implican informaciones delicadas o malas noticias.

La comunicación es uno de los elementos que hacen posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial. Invertir en comunicación interna supone una inversión en capital humano. De este modo, los beneficios que se obtienen del desarrollo e implementación de un plan de comunicación interna no son absolutamente económicos,

cuantificables, ni siempre medibles. Hacen referencia a unos beneficios intangibles y a largo plazo. (Del pozo Lite. 2015. P. 30)

Cuenca y Verazzi (2018) Mencionan que las organizaciones están conformadas por personas, que muchas veces no están al tanto de los objetivos que los une. Presentando así motivaciones heterogéneas, que muchas veces obstaculizan el trabajo y los vínculos con los demás miembros de la organización. Repercutiendo en la motivación y satisfacción laboral. De esto surge la importancia de la comunicación interna, ya que de esta depende en gran medida la identificación, la implicación y la valoración que sienten los empleados, encentrándose estrechamente relacionada con los componentes de la motivación y a la vez de las actividades que favorezcan la consecución de los objetivos de la compañía.

Cuenca y Verazzi, (2020) consideran la comunicación interna como parte activa en el rendimiento general de una empresa, siendo una función clave en el negocio, que puede inspirar y alinear toda la compañía. Afirmando, que lo que hace la comunicación interna es alinear aquello que necesita el negocio con aquello que moviliza a las personas, conectándolas y poniéndolas en acción. Se podría asegurar que las personas, a la vez que están trabajando, están en busca de un propósito personal. Entonces, cuando se establece que desde la labor de la comunicación se ha de propiciar una conexión entre objetivos de empresa y objetivos personales, se hace referencia a colaborar con la búsqueda de este propósito.

Liderazgo coaching

Liderar supone ayudar a que otras personas expandan su potencial y mejoren su desempeño a los efectos de lograr resultados individuales y colectivos que no parecían posibles hasta entonces. En tal sentido, líder-coach es quien desempeña la acción del liderazgo desde el compromiso con el desarrollo de otros líderes. Entendemos que existen cinco responsabilidades básicas que definen las conductas del líder-coach: 1. Construir una Visión Compartida. 2. Delegar poder y crear responsabilidad. 3. Generar sinergia y trabajo en equipo. 4. Facilitar el desarrollo de las potencialidades. 5. Predisponer emocionalmente. (Anzorena. 2019. P. 66)

Gadow (2010) afirma que el coaching es un proceso de acompañamiento destinado a favorecer un entorno de crecimiento y optimización del potencial de las personas, valiéndose de conversaciones personales en las que un coach ayuda a un colaborador a

comprender sus fortalezas y debilidades, contribuyendo en su compromiso para mejorar el desempeño y expandir su potencial. También, asegura que un líder coach no solo favorece la formación de talentos que aporten al negocio y lo hagan sustentable, sino que además influye en un sentido de pertenencia y productividad, que promueve a la acción y agiliza el aprendizaje. De esta manera, los empleados se sentirán comprometidos, centrándose en sus tareas e incrementando su contribución.

Partiendo de estos conceptos se puede concluir que implementar un plan de comunicación interna haciendo partícipe a los empleados y manteniéndolos informados, generará mejores relaciones interpersonales y facilitara la confianza entre los equipos de trabajo, influyendo directamente en la motivación y desempeño laboral. Por otra parte, capacitar líderes coach, que puedan acompañar y motivar, favorecerá al crecimiento y potencial de las personas, repercutiendo en su productividad.

Diagnóstico y Discusión

A partir de la información recolectada, se identificó que la organización presenta un limitado programa de comunicación interna, esto se evidencia por la falta de coordinación y participación que tienen sus empleados. Esta problemática afecta directamente la motivación, el desempeño laboral y las relaciones interpersonales. Resultando de esto, en un deterioro de la confianza y el clima laboral, que dificultan a los mandos medios, poder delegar tareas. Por otro lado, este análisis también permitió reconocer la falta de competencias y habilidades en dirección que poseen sus líderes, careciendo de destrezas para la gestión del talento humano y de las relaciones interpersonales.

Es relevante el abordaje de la problemática para que la organización pueda alcanzar sus objetivos, ya que implantar una política sólida, continúa y dinámica de comunicación que involucre a todos los integrantes de la organización, teniendo en cuenta la complejidad de los cambios y los desafíos de una crisis económica. Le permitirá obtener una ventaja competitiva, creando una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia por parte de los empleados, que podrán satisfacer las demandas de los clientes y fortalecer la productividad de la compañía.

El talento humano es el verdadero motor que mueve y produce resultados en las organizaciones y para no perder la competitividad se debe siempre retener a los mejores. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, debemos hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización mediante líderes, que promuevan y estimulen el desarrollo de las personas, como facilitadores del cambio, creando así, equipos de trabajo efectivo.

Se puede reparar que la organización tiene un gran anhelo de seguir creciendo, poder estar a la altura de lo que implica expandir sus fronteras, conlleva como primer paso remediar las falencias detectadas. Ejecutar un plan de comunicación interna permite conocer mejor a la organización, esto favorecerá en la toma de decisiones acertadas y además, posibilita la integración en los procesos de gestión, utilizando diferentes métodos y herramientas, como la aplicación de nuevas tecnologías, que permitan lograr el flujo de información y el desarrollo de relaciones interpersonales.

Para Man-Ser brindar calidad a sus clientes es una de sus prioridades, y poder realizarlo con éxito, implica también brindar un ambiente de trabajo de calidad. Es imprescindible generar capacitaciones en los líderes, mejorando su estilo de liderazgo por uno que contribuya al desarrollo de las personas y la formación de equipos efectivos. Propiciar un entorno integrador, que fomente la confianza y la comunicación abierta, aumentara el compromiso y la productividad en los trabajadores.

Estos cambios incidirán directamente en la rentabilidad de la empresa, optimizando los procesos de producción y garantizando una correcta interconexión entre los diversos sectores. Aprovechar al máximo el talento humano y la utilización de todos los recursos que posee, reducirá costos y mejorará la eficiencia, obteniendo una reducción en los tiempos de producción y mejoras en la calidad del servicio.

Plan de implementación

Objetivos generales

Desarrollar un plan de comunicación interna, en conjunto con la capacitación en liderazgo coach en la empresa ManSer S.R.L, con el fin de mejorar la coordinación de acciones entre los empleados, aumentando la productividad y optimizando recursos.

Objetivos específicos

- Optimizar canal de comunicación existente: Buzón de sugerencias.
- Implementar herramientas de comunicación interna como reuniones interdepartamentales y correos electrónicos, para afianzar el sentido de pertenencia y promover la participación activa.
- Elaborar un programa de capacitación para mandos medios y el nivel gerencial en liderazgo coach, para optimizar la coordinación entre los sectores.

Alcance

Alcance geográfico

El plan de comunicación interna y capacitación se aplicara a la empresa MAN-SER S.R.L., situada en la ciudad de Córdoba, Argentina,

Alcance temporal

El presente plan de mejora se desarrollara durante el año 2021, iniciando en enero y con proyección a finalizar su aplicación en diciembre del mismo año.

Acciones a desarrollar

- *Optimizar canal de comunicación existente*

Buzón de sugerencias

En cuanto a la utilización del buzón de sugerencias, se designara un responsable del área de RRHH, que se encargara de hacer un seguimiento de los mensajes recibidos por este medio y ofrecer una respuesta eficaz. Es evidente que una empresa no puede hacer realidad todas las sugerencias recibidas, pero si tomar en consideración algunas propuestas a tratar en las reuniones de trabajo. El objetivo es aprovechar al máximo los recursos disponibles e implementar un mejor funcionamiento de esta herramienta mejora el clima laboral, ya que los empleados se sentirán protagonistas activos del éxito de la organización.

Acciones específicas

- Actividad 1: Designar del área de RRHH, un responsable para la recolección y seguimiento 10de las sugerencias.
- Actividad 2: Explicar a los trabajadores cuál es la finalidad de este buzón para que no se pierda su verdadera esencia de comunicación tras el paso del tiempo.
- Actividad 3: La apertura del buzón de sugerencias se realizara una vez por semana.
- Actividad 4: Se efectuara un Registro digital de las sugerencias.
- Actividad 5: Analizar y determinar si la queja o sugerencia procede, manteniendo el anonimato del empleado.
- Actividad 6: El tiempo de respuesta a la sugerencia no debe exceder los 7 días.
- Actividad 7: Las sugerencias implementadas deberán difundirse ante la organización.

Recursos involucrados

ACCIONES A DESARROLLAR	RECURSOS A UTILIZAR	PERSONAL DESTINATARIO	RESPONSABLE	SUPERVISOR	PERIODICIDAD	RECURSO ECONOMICO
Buzon de sugerencias	Insumos de librería Computadora con conexión a internet	Todos los empleados	Jefe de RRHH	Integrante de RRHH	Todo el año	Ya se encuentran implementados los costos para esta herramienta

- *Nuevas herramientas de comunicación interna*

Se propone un plan de comunicación, que tiene como objetivo facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas.

Newsletters

El objetivo es optimizar el panel de comunicaciones, utilizando medios digitales. Se implementara Newsletters digitales, a través del correo electrónico, donde se podrá enviar a sus colaboradores noticias de interés de forma inmediata. El encargado de RRHH, será quien diseñe los newsletters internos, por otra parte, solicitará a los jefes de cada área, el email personal actualizado de cada uno de los miembros de su equipo. El fin de esta herramienta es reforzar la relación con los empleados, haciéndoles llegar de forma personal las decisiones, objetivos y logros de la empresa.

Reuniones de trabajo

Esta herramienta tiene como finalidad interconectar los distintos sectores de la empresa, estableciendo un programa de reuniones mensuales, siendo participes la gerencia y los mandos medios o referentes del sector, con el fin de interiorizar a cada departamento sobre cualquier cuestión de trabajo que intervenga en las actividades desarrolladas o pendientes de abordar. El gerente general será capacitado en el Instituto Came para conducir las reuniones, la misma tendrá una duración de un mes. La jefa del departamento de RRHH, será la encargada del cronograma de las reuniones, que deberá completarse cada tres meses y comunicarlas a los asistentes vía mail. Junto con el gerente establecerán los temas a tratar y las fechas a efectuar las mismas, siendo estos los únicos que podrán realizar modificaciones en caso de surgir la necesidad. Estas reuniones favorecen las relaciones interpersonales y fomenta la participación, reduciendo las barreras propias de la comunicación.

Correo electrónico corporativo

Es un medio exclusivo para los empleados con acceso a computadoras. La utilización de esta herramienta permite potenciar la comunicación interna. Aprovechar la inmediatez de este canal, posibilitara la transmisión de la información de manera simultánea y masiva, a través una cuenta de correo compartida institucionalmente. La jefa del

departamento de RRHH, será la encargada de la redacción de los mails, utilizando el servicio de CorreoPro.

Acciones específicas

Newletters

- Actividad 1: Creación un email, para el uso exclusivo de newsletters digital
- Actividad 2: Recolectar los emails de todos los empleados y sumarlos a una plataforma para envío masivo.
- Actividad 3: Definir la información que se quiere comunicar y crear newsletters utilizando canva.
- Actividad 4: Se recomienda una frecuencia quincenal o mensual, esta herramienta varía según la actividad de la empresa.

Reuniones de trabajo

- Actividad 1: Capacitación al Gerente General (Anexo I)
- Actividad 2: Creación de cronograma de reuniones, a cargo del responsable de RRHH.
- Actividad 3: El Gerente General en conjunto con el responsable de RRHH, establecerán los temas a tratar y orden de prioridad, contemplando tiempo estimado para cada uno y duración total de la misma.
- Actividad 4: Comunicar a los a los asistentes vía email, fecha, horario y lugar. Adjuntar a la convocatoria los temas a tratar.
- Actividad 5: Reunión mensual a cargo de la gerencia
- Actividad 6: Seguimiento de las tareas asumidas y los logros previstos.

Correo electrónico corporativo

- Actividad 1: Creación de correos institucionales
- Actividad 2: Establecer pautas y normas del uso del correo
- Actividad 3: Introductorio y otorgamientos de los correos electrónicos.
- Actividad 4: Seguimiento de la utilización de los correos y evacuación de dudas.

Recursos involucrados

ACCIONES A DESARROLLAR	RECURSOS A UTILIZAR	PERSONAL DESTINATARIO	RESPONSABLE	SUPERVISOR	PERIODICIDAD	RECURSO ECONOMICO
Newletters	Computadora con conexión a internet cakemail o canva	Todos los empleados	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH	Mensual	Cakemail y Canva permite utilizar plantillas gratis para la creación de newletters. El mismo cuenta con instructivo de su utilización.
Reuniones de trabajo	Sala de reuniones Insumos de librería	Mandos medios Referente de área	Consultor Externo	Gerente General	Mensual	Planificación y Conducción Eficaz de Reuniones de Trabajo: duración 5horas Costo \$50000
Correo Electrónico	Computadora con conexión a internet	Todo empleado que utilice computadora	Jefe de RRHH	Jefe Administrativo	Diario	CorreoPro: Incluye soporte técnico e instructivo. \$100 dólares anual

- *Capacitación en Liderazgo coach*

Este programa de capacitación estará dirigido al nivel gerencial y mandos medios, el objetivo es que adquirieran herramientas comunicacionales e incrementen sus habilidades de liderazgo, acompañando a las personas de su equipo en un proceso para desarrollar su potencial y ponerlo al servicio de la organización.

La capacitación tendrá una duración de ocho meses, será de forma virtual, a través de video llamada, con dos horas y media semanales. La misma será impartida por Dedco PNL y Coaching aplicado, superado el aislamiento se realizara seis encuentros presenciales.

Acciones específicas

- Actividad 1: Programar día y horario a realizar la capacitación
- Actividad 2: Capacitación en liderazgo coach (Anexo II)
- Actividad 3: Efectuar una evaluación para determinar el grado de comprensión del mismo.

- Actividad 4: Llevar a cabo un seguimiento sobre la aplicación de lo aprendido.

Recursos involucrados

ACCION A DESARROLLAR	RECURSOS A UTILIZAR	PERSONAL DESTINATARIO	RESPONSABLE	SUPERVISOR	PERIODICIDAD	RECURSO ECONOMICO
Capacitacion en Liderazgo Coach	2 horas y medias semanales	Nivel Gerencial	Gerente General	Consultor Externo	Capacitacion total 8 meses	\$30,600 por persona, incluye inscripcion
	Sala de reuniones	Mandos Medios			Semanal	Total 6 personas: 183,600

Marco de tiempo para la implementación

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Buzón de Sugerencias												
Correo electrónico												
<i>Newletters</i>												
Reuniones de trabajo												
Capacitación en Liderazgo Coach												

Evaluación del impacto de la implementación

PRESUPUESTO	
Consultor externo: reuniones de trabajo	50000
CorreoPro	15000
Capacitación: Liderazgo Coach	183.600
Artículos de Librería	3000
Total	251.600

Retorno de inversión

Datos a tener en cuenta:

Ganancias de ejercicio	Inflación	Ganancia
2018	-	13.118.036,11
2019	53,80%	20.175.539,53
2020	Acumulada 22,3%	24.674.684,80

Objetivo de incremento en productividad 5%: 1.233.734,24

Utilidades a recuperar - Inversión x 100

Inversión

$$\$ 1.233.734,24 - \$251.600 / \$251.600 \times 100 =$$

$$\$1.014.634,24 / \$251.600 \times 100 =$$

$$3,903 \times 100 = 390,35\%$$

$$\text{ROI} = 390,35\%$$

Considerando el costo del plan de comunicación y capacitación, se obtiene un retorno sobre la inversión de 390,35. Este porcentaje nos indica que la aplicación del presente plan tendrá un resultado favorable para la organización, derivando en el ahorro de costos de tiempos de producción, aprovechando al máximo los recursos disponibles, el talento humano y las oportunidades del mercado. Permitiéndole a Man Ser optimizar sus procesos y fortalecer la confianza tanto de sus empleados, como la de sus clientes, brindando un mejor servicio.

Conclusiones

Man Ser S.R.L. es una empresa metalúrgica, que se distingue por la calidad de sus productos y su oferta de servicios especiales. Esto le ha permitido obtener un crecimiento sostenido y fidelización con muchos de sus clientes, logrando imponerse en el mercado y compitiendo con grandes líderes. Asimismo, a lo largo de este reporte se plantea la problemática de una gestión deficiente en comunicación interna y la necesidad de capacitación de sus líderes, ya que impiden el correcto funcionamiento organizacional.

En esta propuesta se expone investigaciones teóricas y empíricas, que reconocen a la comunicación interna como instrumento básico para la gestión y como el uso inteligente de la misma puede contribuir a la consecución de metas y objetivos. Por otro lado, se aborda los beneficios de capacitar a los líderes, resultando de ello una dirección más eficiente que consolida equipos de trabajo comprometidos.

En base al diagnóstico realizado, se puede inferir como la comunicación funciona sin una retroalimentación adecuada y genera inconvenientes en los procesos productivos. Asimismo, como la sobrecarga de sus líderes ocasionan pérdidas económicas y retrasos en la producción. Este reporte se propone implementar un plan de mejora que fomente la confianza y sentido de pertenencia en los empleados. Por medio de la gestión de nuevas herramientas comunicacionales, que permitan una mejor coordinación e integración de las áreas, y la capacitación en coaching de sus líderes, para que adquieran nuevas formas de comunicar y gestionar a sus equipos, desarrollando el potencial de sus empleados.

La correcta implementación y ejecución de la propuesta, traerá beneficios que serán transversales a toda la estructura organizacional, impactando en el desempeño de sus trabajadores y aumentando su eficiencia, proporcionando de esta manera una mejora que se reflejara en la rentabilidad de la organización.

Como recomendación, se sugiere modificar la estructura organizacional, se evidencia la necesidad de una reestructuración e incorporación de personal para cubrir puestos claves, con el objetivo de clarificar las funciones, delegar responsabilidades de los líderes y descentralizar la información.

En cuanto a la documentación de los empleados, se recomienda utilizar registros digitales, con el fin de mejorar los procesos internos, siendo la información más accesible al momento de implementar evaluaciones de desempeño y capacitaciones, permaneciendo know how como un recurso activo en la organización.

Como recomendación final, se sugiere incorporar un profesional de marketing dentro de la organización, que produzca contenidos de marketing y promoción, realizando acciones correspondientes de comunicación, con el objetivo de fortalecer la imagen de la empresa y atraer nuevos talentos.

Bibliografía

Anzorena Oscar (2019) *Líder-Coach, un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. (1ª ed.) Buenos Aires. Granica

Cuenca Juan y Verazzi Laura. (2020) *Comunicación interna total, estrategias, prácticas y casos*. (1ª ed.). España. UOC.

Cuenca Joan y Verazzi Laura. (2018) *Guía fundamental de la comunicación interna*. (1ª ed.). España. UOC.

Del Pozo Lite Marisa (2015) *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresa*. (3ª ed.). España. EUNSA.

Gadow Fabiana (2010) *Dilemas. La gestión del talento en tiempos de cambio*. (1ª ed.) Buenos Aires. Granica

García Jiménez, J. (2007). *La comunicación interna*. (1ª ed.) España. Editorial: Díaz de Santos.

Pérez Rodríguez María Dolores. (2017) *Coaching*. (1ª ed.). España. ICB

Tessi Manuel (2012. (1ª ed.) Buenos Aires . Granica.

D. Stefani Fernando. (2018) *Rol actual y futuro de la ciencia en la innovación industrial y el crecimiento económico en Argentina*.

https://aargentinapciencias.org/wp-content/uploads/2019/05/Docuemnto_Stefani.pdf

Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (Agosto, 2020) *Impacto del Covid-19 en las empresas metalúrgicas*.

<file:///C:/Users/Windows%2010%20Pro/Downloads/COVID-19%20NRO%204.pdf>

Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75. Unión Obrera Metalúrgica. 24 de julio de 1975

http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio_Colectivo_nro_260-75.pdf

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. Norma IRAM-ISO 14001

Recuperado de <http://www.iram.org.ar/index.php?id=SGA>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*. Primer trimestre 2020

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf

Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.587. Abril 21 de 1972

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. Mayo 13 de 1976

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Ley 25.675. Política Ambiental Nacional. Noviembre 6 de 2002

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Ley 9.727. Promoción y desarrollo para Pymes. Diciembre 29 de 2009

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-9727-123456789-0abc-defg-727-9000ovorpyel/actualizacion>

Organización de las Naciones Unidas. *Covid-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental*. 2020

<https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

ANEXOS

*Anexo I**Temario de Conducción de Reuniones impartida por CAME Educativa*

Unidad Didáctica I: La reunión de trabajo

1. Finalidad de una reunión de trabajo: qué es una reunión de trabajo. Distintos tipos de reuniones. El abuso de reuniones
2. Las reuniones en la organización actual: la organización como una red conversacional. La conversación como acción. Las habilidades conversacionales.
3. Las habilidades emocionales aplicadas a una reunión de trabajo: la inteligencia emocional. Sus componentes: aptitudes personales y aptitudes sociales.

Unidad Didáctica II: Las reuniones y el equipo de trabajo

1. Qué es un equipo de trabajo: concepto, objetivos, potencialidad de los equipos de trabajo.
2. Fenómenos y procesos en los equipos de trabajo: interacción, comunicación, cohesión, normas convencionales e institucionales.
3. Actitudes facilitantes y actitudes negativas.

Unidad Didáctica III: La planificación de la reunión de trabajo. Las fases de una reunión

1. La preparación de la reunión: objetivos, tiempo, selección de participantes. Elaboración de la Agenda. Convocatoria. Logística.
2. La reunión en sí: presentación de la Agenda. Diálogo y Discusión. Duración de una reunión. Acuerdos y compromisos.
3. El después de la reunión: realización de lo acordado y seguimiento.

Unidad Didáctica IV: El papel del coordinador en la reunión de trabajo

1. Las tareas del coordinador: la actividad preparatoria, a lo largo de la reunión y al finalizar la misma.
2. El manejo de los conflictos.
3. La presentación en Power Point: indicaciones y sugerencias.

*Anexo II**Módulos de capacitación en Liderazgo Coaching y PNL aplicado*

Módulo 1: Claves para una comunicación efectiva.

Módulo 2: Herramientas del coaching ontológico.

Módulo 3: Preguntando diriges, la habilidad de saber preguntar.

Módulo 4: Aplicación del coaching a los procesos de negociación y manejo de conflictos.

Módulo 5: Motivador y generador permanente de energía.

Módulo 6: Creatividad e innovación ‘La creatividad nos permite reinventar nuestra vida’.

Módulo 7: La mente. Introducción en el mundo de la neurociencia y los hábitos.

Módulo 8: El modelo SMART o GROW como pensamiento estratégico para un trabajo orientado a resultados.

Módulo 9: Habilidades de comunicación para persuadir. Motivación es el motivo sumado a la acción.

Modulo 10: Competencias del líder coach, que acompaña al constante modelo de cambio empresarial.

Modulo 11: La inteligencia emocional en la comunicación y su afectación en el lenguaje corporal.

Módulo 12: Las creencias limitantes como identificarlas y cambiarlas a creencias potenciadoras.

Módulo 13: El liderazgo por valores, desarrollo de potencial del individuo desde un enfoque personal y único.

Módulo 14: ¿Gestión del tiempo? O gestión de prioridades.

Módulo 15: Como gestionar el estrés cotidiano y generar climas afables de trabajo.