

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach
para la Empresa Man-Ser S.R.L.**

Autor: Sosa, José Atilio

DNI: 21.758.746

Legajo: VRHU17417

Córdoba, 2021

Agradecimientos

Gracias a mi familia por el apoyo incondicional, son mi verdadera fuente de inspiración y motivación.

A la Universidad Siglo 21 por permitirme llevar a cabo mi anhelo de poder concluir mis estudios universitarios. Al personal del CAU y profesores que estuvieron siempre presente a lo largo de la carrera.

Resumen

En el presente trabajo se desarrolló el reporte de caso correspondiente a la empresa Man-Ser S.R.L., empresa metalúrgica Pyme de tipo familiar en la ciudad de Córdoba Capital, donde desde una perspectiva de gestión de Recursos Humano se pudo detectar a través del análisis de situación de la empresa que la misma tiene la necesidad de mejorar las relaciones entre los trabajadores, por cuanto se denotó una escasa comunicación porque la gestión está concentrada en pocas personas y falta delegación de tareas a subordinados, implicando una merma en la productividad.

Se propuso aplicar un plan para fortalecer la comunicación interna y desarrollar capacidades de liderazgo y coach de los mandos altos y medios, con el fin de mejorar el flujo de información y el uso de las herramientas de liderazgo-coach de manera que puedan gestionar con mayor eficiencia el personal a su cargo logrando contribuir al desarrollo integral de los trabajadores, formando equipos de alto rendimiento y una mejora del 10% en la producción de la empresa.

Palabras claves: Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Capacitación.

Abstract

In the present work, the case report corresponding to the company Man-Ser SRL, a family-type SME metallurgical company in the city of Córdoba Capital, was developed, where from a Human Resources management perspective it could be detected through the situation analysis of the company that it has the need to improve relations between workers, as little communication was denoted because management is concentrated in few people and lack of delegation of tasks to subordinates, implying a decrease in productivity.

It was proposed to apply a plan to strengthen internal communication and develop leadership and coach capacities of senior and middle managers, in order to improve the flow of information and the use of leadership-coach tools so that they can manage more effectively. efficiency of the staff under his charge, contributing to the integral development of the workers, forming high-performance teams and a 10% improvement in the company's production.

Keywords: Internal Communication, Leadership Coach, Training.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
<i>Análisis PESTEL</i>	8
<i>Análisis PORTER</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	13
Marco Teórico	15
<i>Departamento de recursos humanos</i>	15
<i>Comunicación organizacional</i>	15
<i>Comunicación interna</i>	16
<i>Liderazgo Coach</i>	17
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación	19
<i>Objetivo General</i>	19
<i>Objetivos Específicos</i>	19
<i>Alcance</i>	19
<i>Acciones específicas</i>	19
<i>Herramientas comunicacionales</i>	19
<i>Capacitación a nivel gerencial: liderazgo coach</i>	22
<i>Capacitación a mandos medios: Comunicación y Coaching para líderes</i>	23
<i>Medición de la propuesta</i>	24
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	24
Conclusiones	26
<i>Recomendaciones</i>	26
Referencias	28
Anexos	32
<i>Anexo 1. Encuesta sobre desayunos de jefes y colaboradores</i>	
<i>Anexo 2. Encuesta sobre redes sociales</i>	
<i>Anexo 3. Cronograma capacitación Gerente General</i>	
<i>Anexo 4. Cronograma capacitación Mandos Medios</i>	
<i>Anexo 5. Información financiera Man-Ser S.R.L.</i>	

Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica Pyme de tipo familiar ubicada en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba Capital. Remonta sus inicios a principios de los años 90, donde el señor Luis Mansilla, quien se desempeñaba en aquel momento en una empresa Metalúrgica Cordobesa dedicada a la fabricación de tornos, centros mecanizados y herrería de manera particular, siendo esta empresa la que le abrió las puertas debido a su experiencia y confianza que le tenían, brindándole la posibilidad de hacer las veces de proveedor de la firma. A tal fin en sus inicios tuvo que alquilar un galpón y junto con un familiar comenzaron a realizar trabajos de corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas.

El 15 de octubre de 1995 nace oficialmente Man-Ser como la conocemos hoy en día, con la incorporación de dos inmuebles aledaños al galpón que habían rentado. En 1997, el Sr. Mansilla viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S. R. L. convirtiéndose en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, compitiendo con empresas internacionales líderes e incluso ganando importantes licitaciones.

Para el año 2002 deja de ser una empresa unipersonal para convertirse en un S.R.L., en el 2003 suma dos clientes importantes en su cartera como ser las firmas AIT S.A. quien será uno de los clientes de gran envergadura en la producción seriada conjuntamente con Volkswagen Argentina S.A. quién le encarga que sea el proveedor único de algunos de sus productos. En 2009 los hijos de Luis Mansilla, Julián y Melian toman la compañía a su cargo luego en 2012 logran concretar la inauguración de una nueva planta industrial con el doble de superficie permitiéndole ampliar la producción, proyectando el desarrollo de nuevas unidades de negocio. En 2014 logra la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standardization) 9001.

La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño, desarrollando tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida, destacándose en aquellos productos como

lavadoras industriales a medida y cintas transportadoras entre otras, a su vez ofreciendo servicios de reparación y mantenimiento industrial.

La estructura organizacional de Man-Ser por su conformación es propia de una Pyme, posee 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos. Comprende las siguientes áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Por otra parte, disponen de asesoramiento externo en materia jurídica, contabilidad y de higiene y seguridad. La gerencia general está a cargo de uno de los hijos del fundador, como así también otra de la hija del fundador es la responsable del área de recursos humanos.

Cabe destacar que el 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años. Su actividad se desarrolla únicamente con su casa central sin poseer sucursales.

- Man-Ser tiene como visión, misión y valores lo siguiente:
- Visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER, 2014, <https://goo.gl/T5hFdz>).
- Misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos”. (MAN-SER, 2014, <https://goo.gl/T5hFdz>).
- Valores: “Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo, alta responsabilidad”. (MAN-SER, 2014, <https://goo.gl/T5hFdz>).

En cuanto a las problemáticas existentes en la empresa y en base a la información disponible de la empresa, se puede inferir que existen problemas en cuanto hace a la delegación de tareas por que las actividades en su mayoría las deciden los dueños de la organización. A su vez disponen de escasa rotación debido a que la edad media de su plantilla de trabajadores es de 50 años. No se establece planificación alguna para generación de recambio de empleados. Escasas posibilidades de crecimiento por injerencia gerencial en todas las actividades.

Declaran inconvenientes en la producción, denominados “cuellos de botella” los cuales provocan demoras en las entregas, por razones de falta de espacio para el almacenaje también por falta de capacitación del personal. Las falencias de comunicación y liderazgo son por falta de competencia ya que los jefes y mandos medios realizan su trabajo y solo cumplen sus objetivos. El modelo de comunicación es de tipo horizontal donde las comunicaciones donde las novedades o instrucciones las efectúa el directorio, luego la misma se deriva a los gerentes, posteriormente a los jefes de sección y por último a los operarios. No existen planes ni estrategias de comunicación internas.

El liderazgo es de tipo formal centrado solo en los objetivos de los procesos productivos

del establecimiento.

Luego de efectuado un resumen de las problemáticas detectadas, es necesario mencionar antecedentes bibliográfico a efectos de abordar los mismos.

En el *paper de enseñanza e investigación en Psicología*, llevado a cabo en la ciudad de México, 'Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo', Canseco Melchor, F., & Ojeda García, A. (2016), nos dice que, la óptima comunicación interna facilita el logro de mayor productividad y de la valoración de los empleados, como individuos y como miembros activos de un equipo.

Por otra parte, el documento 'Una mirada a la comunicación interna', Carrizo, D. B. y Ducler Sartor, P. (2017), establece la necesidad de una suerte de revisión continua de los recorridos comunicacionales conectados estos a la cultura organizacional, abordando en este sentido las soluciones de las organizaciones.

En cuanto a la la función de líder como coach Álvaro José Monroy Navarro, (2015) en su tesis de grado "Coaching y desempeño laboral" dice que cuando se habla del coach se refiere a aquella persona que es líder y va a la cabeza de cualquier acción, prestando especial atención por la planificación del desarrollo de cada persona que conforma el equipo de trabajo. Este líder posee una visión inspiradora, de triunfo y que puede trascender a través de una actitud disciplinada, comprometida y responsable.

Con respecto a la capacitación en líderes coach, María A. Rosa Dominici (2016), en su trabajo "La importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio", expone que el coach actúa de guía y puede establecer un sentido de urgencia frente al cambio, enseñando nuevas maneras de actuar o enfocar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales.

Hoy en día se vive tiempos cambiantes y avances vertiginoso en un mundo globalizado Man-Ser no puede estar ajeno al entorno que lo rodea, es por eso que debe tener un plan estratégico de comunicación interna, sostenible y sustentable con miras a estar mejor posicionada en el mercado. A su vez se necesita de líderes que puedan crear una interacción entre el personal sin perder de vista los objetivos organizacionales.

La formación en liderazgo coach pretende aportar una estrategia actualizada impactando positivamente en el desempeño de los empleados, el mismo utilizará recursos propios y personales de los gerentes, y recursos del contexto aplicados a determinadas metas, lográndose flexibilización y adaptación al cambiante entorno.

Análisis de situación

Man-Ser S.R.L. es una Pyme familiar con característica de alta competitividad en el mercado nacional, prueba de ello es que llegó a ganar grandes licitaciones teniendo como rivales a compañías multinacionales. Teniendo desde sus comienzos un crecimiento sostenido en el mercado argentino, con perspectiva de salida al mercado externo, ganándose una sólida reputación por los trabajos de calidad que realiza, sin olvidar que en 2014 logra la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization) 9001.

Posee un modelo de venta basado en una producción a gran escala, ofreciendo a sus clientes precios más accesibles que la competencia y con vistas a captar nuevos clientes a futuro, expandiendo su cobertura a nivel nacional.

Es de destacar que la empresa no posee intermediarios para el transporte de sus productos, la firma se ocupa de realizar la logística del traslado de la mercadería.

En cuanto al aspecto organizacional, el *management*, es designado por la empresa, el cual está conformado por un directorio familiar. La gerencia está conformada por uno de los hijos del fundador teniendo a su cargo responsabilidades como ser la planificación estratégica, el desarrollo de unidad de negocio e inversiones, el manejo de la cartera de clientes y la definición de objetivos. El área de recursos humanos está a cargo de otra hija del fundador, además la esposa del fundador y otras de las hijas son miembros del directorio, pero no participan activamente en la organización.

El tipo liderazgo es formal ya que el gerente es designado por la empresa como representante de la misma así como los jefes de cada área, siendo sus objetivos asegurarse de cumplir los planes fijados con antelación. El liderazgo ejercido es el directivo, lo que conlleva una participación directa en este caso del gerente.

Los otros líderes son los informales porque surgen por el hecho de destacarse en el grupo ya sea por su experiencia o por su antigüedad.

Para entender mejor el contexto en la cual la empresa se desenvuelve, se proponen utilizar tres herramientas para su análisis:

- PESTEL, permite identificar factores del contexto general en que se encuentra la organización.
- PORTER, la manera de relacionarse con el contexto que lo rodea.
- FODA, resumen sintético de factores internos y externos que influyen en la empresa

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar factores del contexto general en que se encuentra la organización, es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones. Este método representa un acrónimo de las palabras: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales; que implican los aspectos a considerar del entorno que rodea a la empresa.

- Análisis Político

La llegada al poder de Alberto Fernández en Argentina, significó un cambio de paradigma en la conducción política del país. El abogado, profesor y político porteño tomó el mando de un país azotado por una profunda crisis económica. Con un país ansioso por sacarse de encima el lastre del empobrecimiento. Alberto Fernández subió el 10 de diciembre de 2019 a la Casa Rosada reinstaurando al peronismo como fuerza política y con muchas promesas. Argentina estaba sumida en una profunda crisis económica y con una deuda externa galopante acrecentada después de la presidencia de Mauricio Macri, gobierno este con tinte neoliberal.

Según el diario online France24, Fernández no maquilló lo que pensaba respecto a la situación económica del país: dijo que asumía el mando de una nación en "virtual default" y con el 40% de la población en riesgo de pobreza. Al segundo día de su proclamación, adelantó que Argentina tenía "la voluntad de pagar, pero no los medios para hacerlo", en referencia a la deuda externa del país con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y con acreedores privados (Santana, 2020).

Apostó por la fórmula de primero crecer para después poder pagar y por la renegociación de dicha deuda, que se situó como máxima prioridad en la agenda pública. Su plan era pedirle 24 meses de prórroga al FMI para tener un margen que le permitiera relanzar la economía nacional, estancada desde 2010.

La llegada del Covid-19 lo cambió todo, el diario France24 indicó:

El ejecutivo se había propuesto una atrevida estrategia que consistía en negociar primero con los acreedores privados y después hacerlo con el FMI, en contra de la norma no escrita que dice que los países deben hacer lo opuesto. Según el plan, se esperaba llegar a un acuerdo con los acreedores de bonos para marzo del 2020, justo cuando explotó la pandemia y el Gobierno cerró la economía.

Actualmente Argentina y el FMI están inmersos en negociaciones sobre la ampliación del plazo de pago de la deuda de 44.000 millones de dólares al 2024.

La "grieta", expresión que se usa para denominar la gran polarización del país, sigue siendo una realidad en Argentina. La nación de tradición bipartidista cuenta con divisiones dentro de los propios movimientos, como pasa con el peronismo, que tiene varias ramas (Santana, 2020, <https://bit.ly/2RIMpSH>).

- Análisis Económico

En la actualidad Argentina se encuentra en recesión económica producto de los vaivenes de los gobiernos tanto de los precedentes como del nuevo gobierno con su corta trayectoria de poco más de un año. Sumado a la irrupción mundial en el 2020 de la pandemia denominada Covid19 que arrastro los índices macroeconómicos para abajo registrando una caída del producto bruto interno del 10% en el 2020. La situación actual no es mejor con el advenimiento de una segunda ola del Covid19 que con sus mutaciones con alta letalidad, supone el fantasma de la cuarentena y cierre de negocios que ponen en riesgo a la ya alicaída economía Argentina. A su vez sufre de un problema recurrente y difícil de controlar en la economía como lo es la inflación, que sigue descontrolada. En marzo, los precios aumentaron un 4,8%, lo que supone que en el primer trimestre de este año la subida es ya del 13%, lo que convierte en muy inverosímil el objetivo del 29% para todo 2021 establecido en la ley de presupuestos.

No obstante existen números alentadores para el presente año en la industria metalúrgica según el diario la voz de Córdoba, creció 4,1 por ciento en el primer bimestre a nivel nacional, según un relevamiento de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Adimra).

Dentro de ese mapa, Córdoba sobresalió: logró una recuperación del 12,1 por ciento, el triple de la tasa de expansión nacional y el segundo mayor incremento del país, solo por detrás de Santa Fe (12,7 por ciento). Esta variación se logró al acumular un alza del 12,9 por ciento en enero y otra del 11,2 por ciento en febrero. En el segundo mes del año, ese guarismo fue el más alto del país, superando el 10,8 por ciento de Santa Fe. Estos números llevan a que en el sector reine el optimismo: el 52 por ciento de los empresarios metalúrgicos cordobeses estiman que la producción aumentará en los próximos meses, por encima del 48 por ciento de promedio nacional. Sobre este punto, vale mencionar que es probable que a partir de marzo y por lo menos hasta junio los indicadores muestren grandes niveles de recuperación, teniendo en cuenta que

la base de comparación será el período más fuerte de restricciones por el inicio de la pandemia de Covid-19, cuando las industrias debieron permanecer cerradas o trabajaron solo de manera parcial, y tuvieron baja demanda (La Voz, 2021)

- **Análisis Sociales**

En el ámbito social lo más preocupante es el aumento de la pobreza que se encuentra en los índices más altos de la última década. Según reporta Infobae.com el nivel de pobreza en la Argentina ascendió al 42% en el segundo semestre del 2020, con un incremento de casi siete puntos porcentuales respecto del mismo período del 2019, en el contexto de la pandemia global y la larga cuarentena local combinada con una alta tasa de inflación. Así lo informó hoy el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), que precisó que la indigencia se ubicó en el 10,5 por ciento, frente al 8 por ciento del mismo período del año previo (Kanenguiser, 2021).

Dentro del contexto de la pandemia del coronavirus, las metalúrgicas realizaron una apuesta importante para ayudar a la Argentina en medio de esta crisis sanitaria siendo la propuesta la fabricación de adaptadores de los respiradores para anestesia para el uso de pacientes con resultado positivo de coronavirus. El proyecto fue desarrollado con la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Adimra), con la idea de que otras empresas del sector se sumen a fabricar válvulas que hoy faltan por la alta demanda global. (Dávila, 2020).

- **Análisis Tecnológico.**

En un mundo globalizado y de constantes cambios, la tecnología juega un factor preponderante en la actualidad, adaptándose a nuevas tecnologías, ya sea para las empresas productivas como también para el sector de servicios, maximizando la eficiencia y calidad. Irrumpe en los tiempos actuales la denominada industria 4.0, con conceptos como Ciberseguridad, robótica, big data, análisis de datos, cloud computing, simulación, prototipado, realidad aumentada, cultura e integración de procesos que abarca la digitalización de los procesos productivos mediante plataformas conectadas en red, facilitando la demanda adaptativa y brindando al cliente un producto personalizado, como así también el servicio post venta.

En tiempos de pandemia, tanto en el mundo como en Argentina con la crisis sanitaria reinante y las restricciones y aislamientos las empresas tuvieron que adaptarse a una nueva modalidad de trabajo muy poco frecuente o utilizada en la Argentina como el teletrabajo o home

office.

- Análisis Ecológico ambiental

Con la creciente industrialización y un voraz mercado global se produjo un deterioro del medio ambiente, como consecuencia del avance del hombre sobre la naturaleza lo cual a su vez trajo consigo el calentamiento global que es otra de las mayores preocupaciones del mundo.

Prueba de ello es que con la explosión del coronavirus en 2020 en todo el mundo, las medidas tomadas a efectos de prevención fueron el aislamiento a través de cuarentenas, produciéndose una paralización de la actividad económica, viéndose beneficiado con estas medidas el medio ambiente por la no emisión de gases por parte de las industrias de aquellos países con producción en escala. En este sentido la revista líder en innovación social Compromiso Empresarial escribió “debido a la reducción de la actividad industrial y a la disminución del transporte y vehículos por las calles, durante los últimos días también se han publicado estudios e imágenes satelitales que demuestran que, debido a la crisis por el coronavirus, se han reducido las emisiones de CO2 no solo en China” (Martín, L. (2020).

- Análisis Legal

La empresa Man-Ser S.R.L. está tipificada como sociedad de responsabilidad limitada de acuerdo a la ley 19.550 de sociedades comerciales, cuya responsabilidad está limitada al capital aportado. Esta modalidad es propia de medianas empresas familiares, dado que sus socios están identificados e involucrados en los proyectos con alto grado de pertenencia.

Por el volumen de venta la empresa está encuadrada como responsable inscripto ante la AFIP según la ley de procedimiento tributario N° 11.683. Tampoco están exentos del tributo provincial de Córdoba del impuesto a los ingresos brutos de acuerdo a la Ley 10.725.

En lo que hace a programa de promoción y desarrollo industrial en Córdoba se tiene a la Ley N° 9727, que tendrá por objeto promover el desarrollo, la competitividad y la innovación de las empresas dedicadas a la actividad industrial o actividades conexas.

Análisis PORTER

Este análisis se basa en las 5 fuerzas de Porter, que son parte de un modelo de análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979 en la Harvard Business Review, que consiste en considerar 5 "fuerzas" que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado.

Se Analizan un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Se realiza un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

- Rivalidad entre Competidores

La empresa compite en el mercado principalmente y de acuerdo a los productos que elabora con Transfil S.R.L que realiza extractores de viruta y cintas de transporte, Eisaire que produce las maquinas lavadoras, Empremet dedicada al cote por plasma y talleres locales que brindan servicios similares al de Man-Ser S.R.L., teniendo en cuenta esto la empresa se caracteriza por brindar productos de calidad y servicios de excelencia.

- Poder de negociación de los clientes

Man-Ser presenta una cartera de clientes fidelizada, en base al prestigio adquirido por los años de experiencia y trayectoria y principalmente en sus productos de calidad. Argumentos estos válidos para no tener sobresaltos con las negociaciones con los clientes. Los mismos están distribuidos de la siguiente manera: AIT demanda 35% de la producción, Volkswagen Argentina demanda 30% de producción, Metalmecánica, Pertrak Scania, demanda 20% de la producción y clientes menores que demandan el restante 15% de producción.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza del ingreso de nuevos competidores siempre está latente al ser la industria metalúrgica uno de los motores impulsores de la industria nacional. La empresa siempre debe estar alerta y a la vanguardia de nuevas tecnologías utilizadas. Por la coyuntura actual que está atravesando el país, debido a la recesión y pandemia reinante de momento no representa un riesgo mayor.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutivos

Debido a los costos de producción nacional y los constantes vaivenes en la economía nacional como suba constante del dólar, el riesgo siempre es alto, y siempre poniendo especial cuidado a los productos importados, sobre todo los de origen chinos. Es de conocimiento mundial que no se puede competir con productos de la China por dos motivos: vende altos volúmenes, porque vende barato, evidentemente porque tiene mano de obra barata, pero principalmente, porque hace mucho tiempo que no sube el precio a sus productos.

- Poder de negociación de los proveedores

La empresa al tener producción exclusiva a grandes empresas no posee grandes sobresaltos en cuanto a la negociación ya que cuenta con contratos asegurados a largo plazo,

siendo Man-Ser una de las pocas empresas capaces de realizar una producción a gran escala. Hay que tener en cuenta las incidencias que puede tener la pandemia generalizada del Covid19 que ante una situación de aislamiento y eventualmente un cierre de las actividades comerciales podría traer como consecuencia una merma en la demanda de productos, provocando ello negociaciones ante el nuevo escenario imperante.

Análisis FODA

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización (Ramírez Rojas, 2017).

En el siguiente apartado veremos el análisis del FODA correspondiente a la empresa Man-Ser S.R.L.

Fortalezas:

- Clientela responsable y fidelizados.
- Buen trato con proveedores por relación de años.
- Buena reputación en el mercado.
- Experiencia en el rubro y excelente relación con sus competidores.

Debilidades:

- Escaso desarrollo de comunicación interna.
- Deficiencia en los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- No cuenta con sucursales ni se avisa ampliaciones.
- Falta de logística de transporte para una expansión.

Oportunidades:

- Creación de nuevas unidades de negocios.
- Apertura y expansión a nivel nacional y exportación de sus productos.
- Escasa competencia.
- Incorporación de nuevas tecnologías.

Amenazas:

- Inestabilidad e incertidumbre macroeconómica en Argentina.
- Ingreso de productos sustitutos del exterior.
- Covid19- posible disminución del trabajo ante restricciones.

De acuerdo al análisis presentado anteriormente con los resultados de Pestel, las cinco fuerzas de Porter y Foda, se tiene un panorama más exhaustivo de la empresa Man- Ser S.R.L., se puede ver falencias que adolece como así también el potencial de crecimiento y expansión dada su reputación y calidad de sus productos A pesar de la pandemia que azota a nuestro país en la actualidad, el primer trimestre de este año se evidenció un repunte de la industria metalúrgica según el informe citado con anterioridad. Teniendo en cuenta que la empresa es el ser el motor y engranaje fundamental de grandes empresas como AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A., a lo que a la empresa le genera una certeza y estabilidad en lo que hace a la producción y estabilidad laboral. Por otro lado se infiere que el desarrollo de equipos dotados de tecnologías que cada vez contaminen menos el ambiente es una tendencia que imposible de dejar de lado como también la implementación de la tecnología IoT, Internet of Things o internet de las cosas, tanto para productos como para maquinarias.

Desde el punto de vista de gestión de recursos humanos, la centralización de decisiones y falta de delegación de tareas del directorio es uno de los problemas a tener en cuenta. Existe una falencia en el diseño de puestos de trabajo lo que a su vez lo que ocasiona falta de comunicación entre los directivos y el jefe de producción, ocasionando subutilización de la capacidad productiva. Desde el área de recursos humanos no se detectan las necesidades de capacitación, solo las anuales para cumplir con las normas ISO9001.

En cuanto al clima organizacional, no se observa acciones para medición del mismo, ni políticas de motivación y retención del personal, tampoco se tienen en cuenta las devoluciones de las evaluaciones de desempeño, para un análisis de incentivos, capacitaciones o ascensos, denotando la falencia en el proceso comunicacional de la empresa.

Empresas familiares como Man-Ser tiene la característica de centralizar la toma de decisiones y la comunicación en la dirección, en este caso el núcleo familiar, teniendo el control de la misma, influenciando no solo los procesos productivos sino también al personal.

Como premisa resulta pertinente considerar como estrategia, mejora de acciones en el área de recursos humanos en vista de suprimir falencias detectadas, con el objetivo de permitir un mejor posicionamiento de la empresa generando el desarrollo de competencias y habilidades que potencien la eficiencia y efectividad de las personas y por ende de la empresa

Marco Teórico

En el presente apartado se abordará desde una perspectiva teórica a distintos autores que tienen que ver con el área de recursos humanos y a través de ella la importancia de la comunicación organizacional, comunicación interna y definiciones de líderes coach como formadores de equipos.

Departamento de recursos humanos

Lacalle (2011) define al departamento de recursos humanos, como el área que desarrolla actividades importantes en la empresa, pues el mismo se encarga de gestionar y administrar el elemento humano de la empresa. Con el tiempo el departamento adquirió importancia por lo que la ha llevado al mismo a ocupar un lugar dentro del organigrama de una empresa. Dentro de una estructura el departamento de recursos humanos “supone dotarle de infraestructura y organización interna para llevar a cabo un variado conjunto de tareas”. (Armas., 2014).

Convertir los recursos humanos en recursos operativos de las organizaciones, permite generar nuevos procesos y procedimientos basados en objetivos claros y precisos. “Se debe lograr convertir las acciones empresariales en prioridades de recursos humanos. Para ello deberá conocer y hacer suya la operatividad organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarlas adelante”. (Alles, 2011, pag.26).

Comunicación organizacional

Para Idalberto Chiavenato (2000) la comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, en este proceso no solo se transmite información, es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos, valores, y unir a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Es un proceso que implica retroalimentación y al funcionar como un sistema abierto es habitual que se presenten perturbaciones que alteran el mensaje. Se advierte porque es el área con mayores conflictos y es donde debe enfocarse los esfuerzos para cambiar el comportamiento de las personas.

Horacio Andrade, (2005) compara la comunicación empresarial con el cuerpo humano y expone que la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte.

Se entiende que la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Es por ello que la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización debe ser fluida.

Comunicación interna

Según Scheinsohn (2009), existe comunicación, en general, cuando se emite un mensaje a uno o varios individuos y éstos lo comprenden. La comprensión del mensaje radica en su significado, en realidad éste está sujeto a cada persona, por lo tanto cuanto más se acerque el mensaje a las percepciones, emociones y pensamientos del interlocutor, mejor entendimiento se establece. “La dinámica más repetida en las empresas en los últimos años es la del cambio. El vehículo del cambio es siempre la comunicación y, especialmente la interna” (Villafañe, 1993, pag. 242).

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (Brandolini, Gonzalez Frigoli, Hopkins, 2009, p.24), desarrollada por los miembros de una organización. Busca crear un ambiente armonioso y participativo, ofreciendo un buen clima de trabajo, y logrando la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes transmitidos.

Según Custodia Cabanas y Asunción Soriano, en su libro comunicar para transformar (2014), hay nuevas tendencias en la comunicación. Como comunicación en dos ejes; el negocio y los empleados, en estos tiempos la estrategia de negocio y los objetivos de la compañía deben estar alineados y generar acción en los colaboradores.

Para Robbins (2009) la comunicación directa existe cuando las computadoras de los colaboradores de una organización están conectadas a un sistema que les permite intercomunicarse entre sí, el autor reafirma que, con el uso del correo electrónico, todos los colaboradores tienen la posibilidad de estar comunicados. A su vez el uso inteligente de las redes sociales y de colaboración, la integración con los procesos internos e incluso el desarrollo de herramientas propias pueden contribuir notablemente a la transformación de las organizaciones (Cabrera, 2009).

La revolución digital, según afirma Schwab (2016), crea una disrupción en la forma en que los individuos participan y colaboran entre sí. Por otra parte, las plataformas digitales han reducido mucho los costos en los procesos y han generado beneficios para las partes involucradas. Continuando con Schwab (2016), el autor sostiene que hemos entrado en la Era

Digital gracias al avance de la tecnología y aplicaciones como Big Data, machine learning o inteligencia artificial.

Liderazgo Coach

En primer lugar definimos al término de liderazgo, en este sentido citamos a Koontz, Weihrich y Cannice (2005) que nos dice que es el “arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

En tanto la palabra inglesa coach, definida por Muradep (2012), hace referencia a quien conduce de un lugar a otro o, en el ámbito deportivo, quien lidera a un atleta o equipo, es decir, quien ayuda a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento. A partir de ese significado, su uso se amplió de modo que no se puede reemplazar por otro término suficientemente abarcador por lo que el castellano lo ha tomado a préstamo.

Según expone Damián Golvarg, (2017), en el libro Supervisión de coaching para que el coaching funcione tiene que cumplir con las tres funciones principales, normativa, formativa y restaurativa. Se entiende a la función normativa como aquella que se enfoca en proveer estándares de comportamiento para el coach e incluye los lineamientos éticos, legales y profesionales. La función formativa se enfoca en ofrecer un espacio de aprendizaje y reflexión que estimule al desarrollo profesional del coach y la tercera función, restaurativa o de apoyo, se enfoca en ofrecer oportunidades para explorar inseguridades y reacciones emocionales.

Hawkins (2012) plantea que la humanidad ha creado un mundo de tan complejo con una interdependencia global de tal forma que los cambios son continuos y rápidos, y que el liderazgo está fuera del alcance de un individuo y exige de un liderazgo colectivo más eficaz.

La gestión del departamento de recursos humanos debe estar presente en los procesos comunicacionales y la formación de equipos de trabajo, se espera que sea la herramienta fundamental en la organización, con una participación constante y retroalimentándose de sus acciones con fines de mejoras de la gestión y los procesos productivos.

Están intrínsecamente ligados gestión de recursos humanos, comunicación y formación de líderes. Ninguna organización puede existir u operar sin una adecuada gestión de la comunicación interna, es elemento intangible que integra y coordina todas las áreas y recursos. Para lograr la integración y coordinación es necesario capacitar y preparar a los líderes que la empresa tiene actualmente, de ellos dependerá el éxito de alcanzar los objetivos propuestos y lograr que cada integrante de la empresa explore su propio potencial.

Diagnóstico y discusión

En Man-Ser S.R.L. se puede evidenciar que con el cambio generacional desde su fundador hasta la toma de mando por parte de sus hijos ha experimentado varios cambios.

Más allá de grandes avances, es relevante para la organización abordar la gestión de recursos humanos, y desde esta área se denota que no cuentan con un plan de comunicación y formación de los líderes, lo cual le genera una subutilización del personal y un cuello de botella con demoras en las entregas.

Tiene sus gestiones centralizadas en pocas personas, la comunicación no circula de la manera deseada por falta de delegación ya que para poder delegar se necesita previamente una capacitación a los líderes en coach dada que esta herramienta es la que permitirá a los mismos tomar la gestión como propia y transmitirla a sus equipos, permitiendo llegar a cumplir los objetivos de la firma.

Es importante que Man Ser pueda abordar estos temas centrales para su crecimiento, con un plan de comunicación la empresa lograra que la información que surja de la dirección llegue sin intermediarios hacia todos los estamentos de la compañía evitando los ruidos e interferencias en la comunicación, ya que en la actualidad la dirección comunica y de acuerdo a los mandos se baja el mensaje sin tener en claro que el mismo mensaje que se emitió sea el que llevo. Sin dejar de lado

El tener lideres formados en coaching garantizará tener equipos de alto rendimiento donde todos los integrantes sepan no solo como realizar las tareas sino también entender sus funciones y contar con herramientas para poder superarse al sentirse contenidos por una organización que les importa sus trabajadores.

Se propone la implementación de un plan de comunicación interna, valiéndose de herramientas digitales y en conjunto con la formación de líderes coach le permitirán a Man Ser profesionalizar sus recursos humanos en busca de mejorar las relaciones entre los trabajadores, aumentar el liderazgo de los directivos, reducir el estrés laboral involucrando a todos los trabajadores de la empresa en la consecución de los objetivos organizacionales.

Lo que se espera lograr con la propuesta es principalmente mejorar el desempeño y la productividad de los empleados y por consecuencia de la empresa, mejorando las relaciones interpersonales, desarrollando el talento y la creatividad, reforzando y acrecentando la cohesión de la cultura organizacional, traduciéndose todo lo mencionado en un 10% de beneficios económicos para la empresa.

Plan de implementación

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación Interna y formación de líderes Coach en Man-Ser S.R.L., que permita mejorar la coordinación de acciones entre los colaboradores, con el fin de aumentar la productividad de la empresa en un 10%.

Objetivos Específicos

- Implementar herramientas comunicacionales como reuniones interdepartamentales, desayunos de trabajo, correos de comunicación interna y plataforma HootSuite para gestión de redes sociales, que agilicen el flujo de información y generen un positivo clima organizacional.
- Capacitar al nivel gerencial en materia de liderazgo coach y el desarrollo de gestión de competencias.
- Capacitar a los mandos medios en el desarrollo de competencias de comunicación, técnicas de liderazgo y trabajo en equipo.

Alcance

- Temporal: El plan de comunicación y la formación de líderes coach está previsto para su desarrollo e implementación en un periodo de 6 meses, con inicio el mes de Julio y finalizando en Diciembre del 2021.
- Geográfico: El territorio de aplicación del plan será la Ciudad de Córdoba, República Argentina, donde se encuentra ubicada la Empresa Man-Ser S.R.L. No obstante ello, y teniendo en cuenta la situación actual por el Covid-19 como prevención las capacitaciones serán formalizadas de forma remota 100% on-line.

Acciones específicas

Herramientas comunicacionales

Con el objetivo de mejorar el flujo de la comunicación interna de la organización se propone desarrollar algunas acciones para mejorar los espacios de comunicación interna, como:

- I. Reuniones interdepartamentales

Se propone la realización de reuniones semestrales interdepartamentales, realizándose las mismas con el personal jerárquico de las áreas de la empresa. Se realizarán semestralmente con seis encuentros, comenzando en julio, y el mismo se realizará a principio de mes. Promoviendo la integración y coordinación de las áreas involucradas con el objetivo de definir los objetivos a cumplir por delante, la reunión tendrá una duración máxima de 6 horas.

II. Desayunos de trabajo

Desayuno de trabajo entre los jefes y sus colaboradores, dentro de la empresa, una vez al mes, favoreciendo la comunicación, ascendente, descendente y horizontal. Es una reunión informal donde los empleados pueden ser escuchados, y pueden a su vez, escuchar de la boca de sus jefes lo necesario para la realización efectiva de la tarea, los objetivos y metas, e intercambiar información, opiniones sugerencias e inquietudes. Duración del evento 2 horas.

En cada encuentro se les solicitara a los participantes que respondan un cuestionario que se les entregara al finalizar el encuentro, permitiendo evaluar la utilidad de la herramienta comunicacional y conocer la opinión de los participantes con respecto a los desayunos. (anexo1)

III. Correo electrónico institucional

Como complemento los correos electrónicos institucionales es un instrumento de suma importancia. El correo corporativo o institucional es, en otros términos, el que identifica de manera oficial a la empresa; el que confirma que el remitente es una entidad formal y de confianza, en la que el dueño está haciendo una inversión en una empresa comercial, una marca o un proyecto. El personal administrativo de la empresa deberá tener su correo institucional para poder interactuar con clientes internos y externos; esto es de una importancia significativa y hasta determinante para que un cliente o cliente. El área de recursos humanos, utilizando las herramientas gratuitas de Google gmail, confeccionará los correos institucionales con un dominio representativo para la empresa.

IV. Redes Sociales

Como recomendación para el extendido uso de las redes sociales se sugiere la plataforma HootSuite, de gestión de redes sociales, esta herramienta se puede usar desde una pc o a través de un aplicativo al móvil, programando contenidos para que salgan directamente en los muros de las redes, pudiéndose ver los resultados con estadística entre otras opciones. También estará a cargo del área de recursos humanos. Transcurrido un mes se realizará una encuesta a los empleados a cerca de la información vertida en las redes, y si tienen algún comentario. (anexo2)

Recursos involucrados

Acciones	Responsables	Recursos	Costo
Reuniones Interdepartamentales	Gerencia RRHH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos: Gerencia y mandos medios ▪ Materiales: <ul style="list-style-type: none"> -Sala de reuniones de la empresa. -Pc de escritorio o netbook. -Proyector. -Artículos de librería (lapicera, hojas, etc.) -Insumos para desayuno y break. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos: 30 hs. mandos medios (\$ 90.616/200) x30x6=\$ 81554,40 ▪ 30 hs. Gerente Gral. (\$ 130000/200) x30=\$ 19500 ▪ Materiales: <ul style="list-style-type: none"> -Sala de reuniones y soportes digitales existentes en la empresa sin costos. -Librería \$ 1200 -Desayuno y break: \$ 18000
Desayunos de trabajos	Responsables de cada departamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos: Empleados de la empresa. ▪ Materiales: <ul style="list-style-type: none"> -Sala de reuniones de la empresa. -Pc de escritorio o netbook. -Proyector. -Artículos de librería (lapicera, hojas, etc.) -Insumos para desayunos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos: 60 hs. del personal (6 encuentros de 2 hs. c/u). (Prom.\$ 71268/200)x60x6= \$ 128282,40 ▪ Materiales: <ul style="list-style-type: none"> -Sala de reuniones y soportes digitales existentes en la empresa sin costos. -Librería \$ 6000 -Desayuno \$ 54000
Correo electrónico Institucional/ redes sociales	Responsables RRHH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pc de escritorio, netbook y smartphones. ▪ Plataforma HootSuite. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Computadoras y smartphones sin costo mensual ▪ Plataforma HootSuite costo mensual USD 19 por mes, al cambio y por 12 meses: 19x157(USD blue)x12= \$ 35796

Tabla 01- Elaboración propia

Capacitación a nivel gerencial: liderazgo coach

Se capacitará al nivel gerencial en liderazgo coach buscando optimizar las competencias de conducción, a tal efecto se implementará un programa de capacitación donde se abordará conceptos teóricos prácticos aplicando nuevas técnicas y procedimientos. Dada la actual situación en la cual está inmersa la sociedad en cuanto al Covid19 y sus restricciones y cumplimientos de protocolos es que la misma se llevará a cabo en forma virtual y serán talleres a cargo de un capacitador externo mediante plataforma zoom y en el cual se desarrollaran los talleres de: liderazgo y coaching organizacional en busca de desarrollar el conocimiento, la responsabilidad y la confianza de su colaborador y de sus equipos en sí mismos para llevar adelante su desempeño con compromiso. La capacitación estará destinada a la dirección general.

El plan de capacitación será desarrollado por la Fundación Cultural del Norte, de la ciudad de San Miguel de Tucumán, el mismo consta de 10 módulos y tiene una duración de 20 encuentros semanales de 2 horas, totalizando 40 horas en un tiempo de 5 meses, la misma se realizará de manera online 100%. Cronograma (Anexo3)

Recursos involucrados

Acciones	Responsable	Recursos/ Tiempo	Costo
Módulos Capacitación liderazgo Coach. 1-Desarrollando el potencial en el trabajo. 2-Inteligencia social en el trabajo. 3-Inteligencia emocional y el bienestar. 4-Coaching al liderazgo organizacional. 5-El líder coach. 6-La indagación apreciativa en organizaciones. 7-Desarrollando competencias de liderazgo y coaching. 08-Liderazgo y coaching sistémico. 09-Liderazgo y coaching de proyectos. 10-Liderazgo y coaching de equipos	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Humano:</u> Capacitador ▪ <u>Materiales:</u> -Sala reunión. -Pc/notebook. -Proyector. -Artículos de librería ▪ <u>Tiempo:</u> 1 módulo cada dos semanas. 2 hs. por semana 40 horas totales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Humanos</u> <u>Capacitador:</u> \$ 12.000 por módulo \$ 12.000x 10 = \$ 120.000 <u>Horas Gerente</u> (130000/200)x40 = \$ 26000 ▪ <u>Materiales:</u> -Sala de reuniones y soportes digitales existentes en la empresa sin costos. -Librería \$ 1500

Tabla 02- Elaboración propia

Capacitación a mandos medios: Comunicación y Coaching para líderes

Para el desarrollo para un correcto plan de comunicación es vital la capacitación a mandos medios, en este caso para los responsables de las áreas de Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Se procura incrementar el desempeño y desarrollar una comunicación y liderazgo relacional de excelencia, como así también un líder con habilidades de coach para que gestione y fomente el compromiso y talento de las personas en la empresa.

En el marco de la pandemia del Covid19 por protocolo y restricciones el curso a dictarse a los mandos medios será efectuado en forma online, para el mismo el curso será dictado por Dedco - PNL&Coaching Aplicado de la ciudad de Córdoba, Argentina. Los cursos a dictarse serán en comunicación y liderazgo en primea instancia y luego liderazgo coach, ambos cursos tendrán una duración de 3 meses y constará de 12 encuentros, uno por semana, con una duración de 4 horas. Los encuentros se desarrollarán en la sala de reuniones de la empresa en forma virtual. Cronograma (Anexo4)

Acciones	Responsables	Recursos	Costo
Capacitación en comunicación y liderazgo.	Áreas. -Compras -Ventas -RRHH -Producción -Mantenimiento -Diseño y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos: Mandos medios. ▪ Capacitadores: Dedco PNL&Coaching Aplicado ▪ Materiales: Sala reunión. Pc/notebook. Proyector. Artículos de librería 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación: intensiva de 3 meses con un costo por personas de \$ 25.200-\$ 25.200x6 = \$ 151.200 ▪ Personal: (\$90.616/200)x48= \$ 21747,84 ▪ Sala de reunión y soportes digitales sin costos (de la empresa) ▪ Librería \$ 7200
Capacitación en Liderazgo Coach	Áreas. -Compras -Ventas -RRHH -Producción -Mantenimiento -Diseño y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos: Mandos medios. ▪ Capacitadores: Dedco PNL&Coaching Aplicado ▪ Materiales: Sala reunión. Pc/notebook. Proyector. Artículos de librería 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación: intensiva de 3 meses con un costo por personas de \$ 25.200-\$ 25.200x6 = \$ 151.200 ▪ Personal: (\$90.616/200)x48= \$ 21747,84 ▪ Sala de reunión y soportes digitales sin costos (de la empresa) ▪ Librería \$ 7200

Tabla 03- Elaboración propia

Marco de tiempo para la implementación

Se expone una proyección estimada de los tiempos de la implementación del plan propuesto a través del diagrama de Gantt, el tiempo estipulado es de 6 meses, a iniciarse en el mes de julio de 2021 y finalización en diciembre de 2021.

Diagrama de Gantt.

Acciones	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reuniones Inter-departamentales	■		■	■	■	■
Desayunos de trabajo		■	■	■	■	■
Correo electrónico Institucional	■	■				
Redes sociales	■	■				
Capacitación liderazgo Coach (Gerente General)	■	■	■	■	■	
Capacitación comunicación y liderazgo	■	■	■	■		
Capacitación Liderazgo Coach (mandos medios)				■	■	■

Tabla 04- Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

El "retorno de la inversión" o ROI (por sus siglas en inglés) es el término dado a un cálculo matemático utilizado en la industria de las finanzas y los negocios en general. El ROI mide el rendimiento financiero de una inversión realizada o se puede aplicar a un negocio para medir el rendimiento de la empresa mediante la evaluación del beneficio neto en comparación con el valor neto total de la compañía. Utilizar los indicadores cuantificables mejora la credibilidad de los recursos humanos como una profesión y permite a la alta dirección identificar formas específicas y medibles que beneficien a los servicios de recursos humanos de la organización (Benjamín, T., 2021)

Para realizar la proyección de cuánto será el beneficio planteado en el objetivo general y que es del 10% en las ganancias, debemos ajustar los datos proporcionados por la empresa, la última información financiera es del año 2018, cuyo resultado del

ejercicio arrojó un monto ganancial de \$ 13.118.036,11 a este importe se le deberá realizar el ajuste por inflación, según datos del INDEC hasta el corriente año y de acuerdo al siguiente esquema:

Resultados del Ejercicio Man-Ser SRL (Anexo5)

Períodos	Importe	% aplicado por Inflación s/INDEC
2018	\$ 13.118.036,11	
2019	\$ 20.179.474,95	53.83% anual 2019
2020	\$ 27.474.355,14	36.15% anual 2020
2021	\$ 32.007.623,74	16.50% Enero/Abril 2021

Tabla 05. Elaboración propia – Fuente: información financiera Man-Ser SRL-INDEC.

Al valor obtenido del año 2021 luego de aplicar el porcentaje correspondiente de inflación, se realiza el 10% de la ganancia esperada lo que da un total de \$ 3.200.762,37.

Teniendo en cuenta la inversión a realizar:

▪ Reuniones interdepartamentales	\$ 120.254,40
▪ Desayunos de trabajos	\$ 187.682,40
▪ Redes Sociales	\$ 35.796,00
▪ Honorarios propuesta consultor externo	\$ 60.000,00
▪ Capacitación Gerente General	\$ 147.500,00
▪ Capacitación mandos medios 1	\$ 180.147,84
▪ Capacitación mandos medios 2	<u>\$ 180.147,84</u>
Total Inversión:	\$ 851.528,48

Con estos datos el cálculo de Retorno de Inversión (ROI) sería el siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \Rightarrow \frac{\$ 3.200.762,37 - \$ 911.528,48}{\$ 911.528,48} \times 100 \Rightarrow 251,14 \%$$

El resultado obtenido nos permite inferir que por cada \$ 1,00 invertido la empresa recibirá \$ 2,51 en ganancias, evidenciando lo redituable de la inversión propuesta.

Conclusión

El presente reporte de caso tuvo como objeto el análisis de la situación de la empresa Man-Ser SRL., analizando los mismos desde el punto de vista del área de Recursos Humanos se pudo establecer como falencias principal una comunicación deficiente en la organización. Teniendo los niveles gerenciales una sobrecarga de tareas y responsabilidades por falta de delegación de tareas, por falta de confianza en los subordinados y a su vez escasa rotación. Como consecuencia existe una falta de coordinación e información específica de los mandos medios, a su vez por lo expuesto se denota una falta de liderazgo activo y trabajo de equipo.

A efectos de abordar las problemáticas planteadas es necesario implementar un plan de comunicación interna, que permita mejorar los canales de comunicación existentes a través de nuevas formas de transmitir la información, con este propósito se realizará un diseño de capacitaciones en comunicación interna y liderazgo coach, a nivel gerencial y mandos medios a efectos de brindarles herramientas y conocimientos de liderazgo coach, inteligencia emocional, motivación y desarrollo en colaboradores y trabajo en equipo. A su vez innovaciones en la comunicación haciendo uso de la tecnología IT y redes sociales.

El plan propuesto significara para Man-ser SRL una optimización en la comunicación interna, fomentando las relaciones humanas a través de una capacitación continua para una mejor motivación y clima laboral, altamente atractiva para la incorporación y retención de talentos. Estableciendo a través del ROI la relación entre la inversión y el beneficio generado por la propuesta.

Recomendaciones

Profesionalizar el área de recursos humanos que actualmente ocupa una de las hijas del fundador de la empresa, debiendo contratar un licenciado en recursos humanos. El profesional debe realizar un análisis de los puestos de trabajo, evaluaciones de desempeño y establecer un plan de monitoreo, motivación y evaluación, para fomentar la retención de los empleados deseados y ofrecer otro atractivo a posibles candidatos.

Realizar un análisis de puestos que permita el rediseño de los mismos permitiendo con ello lograr mejorar el proceso de inducción, que en la actualidad se realiza de manera general, independientemente de su cargo y tareas.

Revisar el organigrama, replanteando las gerencias permitiendo definir con claridad las líneas de mando y definiendo mejor las funciones de cada miembro de la organización.

Implementar una política de marca empleadora, proyectándose hacia la comunidad y potenciales clientes, con vías de consolidarse en el mercado. La marca empleadora permitirá diseñar una política que englobe la comunicación interna y externa, dando una imagen más solida de la empresa. Para ello deberán desarrollar nuevas estrategias de marketing, incorporando las nuevas tecnologías para toda el área de marketing y de ventas, para estar presente en el mercado, captar nuevos clientes y poder expandirse en nuevos mercados.

Referencias

- ADIMRA (2020). Situación de las empresas metalúrgicas frente al COVID-19.
Recuperado de <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados/>
- Alles, M. (2011) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 2da. Ed. Argentina. Granica.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica.
España: Gesbiblo S.L.
- Armas., C. J. (2014). Importancia y participación del departamento de recursos humanos en las organizaciones actuales. En C. J. Armas, Importancia y participación del departamento de recursos humanos en las organizaciones actuales. (págs. 9-11).
Santa Cruz de Tenerife, España.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., Hopkins, N. (2009) Comunicación Interna Claves para una gestión exitosa. 1ª ed. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Benjamín, T. (2021). Qué es un retorno de la inversión en los recursos humanos. Diario online La Voz de Houston. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-retorno-de-la-inversin-en-los-recursos-humanos-11289.html>
- Cabanas Custodia y Soriano Asunción (2014) Comunicar para Transformar. Madrid, España. LID Editorial.
- Cabrera, J. (2009). Organizaciones 2.0: el impacto de las redes sociales en la empresa.
Recuperado de <https://blog.cabreramc.com/2009/03/27/organizaciones-20-el-impacto-de-las-redes-sociales-en-la-empresa/>
- Canseco Melchor, F., y Ojeda García, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2), 183-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf/>
- Carrizo, D. B. y Ducler Sartor, P. (2017). *Una mirada hacia la comunicación interna* (Tesis

- de grado). Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4868/02.pdf?sequence=5>
- Castillo, Pedro (2021). Repunte: la industria metalúrgica creció 12,1% en Córdoba en el primer bimestre. Diario online La Voz, Córdoba. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/repunte-industria-metalurgica-crecio-121-en-cordoba-en-primer-bimestre/>
- Chiaventao, Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Bogota, McGraw-Hill.
- Dávila, D. (2020). Metalúrgicas proponen innovación para adaptar respiradores. Diario online La Voz.com. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/metalurgicas-proponen-innovacion-para-adaptar-respiradores/>
- Dedco PNL y Coaching aplicado. Capacitaciones. Recuperado de <https://www.capacitacion-pnl.com>
- Dominici, María A. Rosa (2016), La importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio, Repositorio Universidad de Palermo (pp 137-145 ISSN 1668-5229), recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=137/
- De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Barranquilla: Ecoe Ediciones.
- Fundación Cultural del Norte (2018). Programa Liderazgo y coaching organizacional. Recuperado de <https://www.fundacionculturaldelnorte.org/programa-liderazgoycoaching>
- Golvarg, D. (2017). Supervisión de coaching. En D. Golvarg, Supervisión de coaching (pág. 17). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.

- Hawkins, Peter (2012) Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Garnica.
- Hootsuite Inc. (2021). Planes. Recuperado de <https://www.hootsuite.com/es/planes>
- Kanenguiser (2021). En el año de la pandemia y la cuarentena, la pobreza llegó al 42% y afecta a 19,4 millones de personas. Diario online Infobae.com. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/31/en-el-ano-de-la-pandemia-y-la-cuarentena-la-pobreza-llego-al-42-y-afecta-a-194-millones-de-personas/>
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2005). Administración una perspectiva global y empresarial. 14ª ed. México: McGraw-Hill.
- Lacalle, G. (2011). Operaciones administrativas de recursos humanos. Madrid: Editex
- Man-Ser SRL (2014). Misión, Visión, Valores o Principios. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html/>
- Martín, L. (2020). Los (inesperados) beneficios del coronavirus para el medio ambiente. Revista online Compromiso empresarial. Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/coronavirus/2020/04/inesperados-beneficios-coronavirus-medio-ambiente/>
- Monroy Navarro, A. (2015). Coaching y desempeño laboral (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>
- Muradep, L. (2012). Ontología del Lenguaje. Buenos Aires: Ed. Granica
- Robbins Stephen, (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson educación. Décima tercera edición. México.
- Santana, A. (2020). Una mirada al agitado y desafiante primer año de Alberto Fernández en la Presidencia de Argentina. Diario online france24.com. Recuperado de <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20201210-primer->

[a%C3%B1o-gobierno-alberto-fern%C3%A1ndez-presidencia-argentina/](#)

Scheinsohn, D. (2009). Comunicación estratégica. Buenos Aires. Granica.

Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Barcelona: Debate.

Villafañe J.; (1993); Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas;
Barcelona; Editorial Pirámide.

Anexos

Anexo 1. Encuesta sobre desayunos de jefes y colaboradores

Encuesta Desayuno de Trabajo		
Marque con una cruz las personas con la que se comunicó durante el desayuno		
Mandos superiores		
Trabajadores de su misma área		
Trabajadores de otra área		
Nadie		
Marque con una cruz su opinión con respecto al desayuno		
Muy interesante		
Interesante		
Poco Interesante		
Nada interesante ¿Por qué?		
¿Volvería a participar?		
Si:		
No:		
¿Por qué?		

Muchas Gracias por participar

Anexo 2. Encuesta sobre redes sociales

Encuesta Redes Sociales		
¿Observó la información en las redes sociales? Marque con una X la opción conveniente:		
Hoy		
En la semana		
Hace un mes		
No lo vi		
Marque con una cruz su opinión con respecto a los temas de la cartelera		
Muy interesante		
Interesante		
Poco interesante		
Nada interesante		
¿Que sugerencia tiene para poner en las redes sociales?		

Muchas Gracias por participar

Anexo 3. Cronograma capacitación Gerente General

Cronograma Capacitación Gerente Liderazgo Coach 			
Mes	fecha	hora	Módulos
Julio	06/07	18:00 a 20 hs	1-Desarrollando el potencial en el trabajo.
	13/07	18:00 a 20 hs	
	20/07	18:00 a 20 hs	2-Inteligencia social en el trabajo.
	27/07	18:00 a 20 hs	
Agosto	04/08	18:00 a 20 hs	3-Inteligencia emocional y el bienestar.
	11/08	18:00 a 20 hs	
	18/08	18:00 a 20 hs	4-Coaching al liderazgo organizacional.
	25/08	18:00 a 20 hs	
Septiembre	01/09	18:00 a 20 hs	5-El líder coach.
	08/09	18:00 a 20 hs	
	15/09	18:00 a 20 hs	6-La indagación apreciativa en organizaciones.
	22/09	18:00 a 20 hs	
Octubre	06/10	18:00 a 20 hs	7-Desarrollando competencias de liderazgo y coaching.
	13/10	18:00 a 20 hs	
	20/10	18:00 a 20 hs	08-Liderazgo y coaching sistémico.
	27/10	18:00 a 20 hs	
Noviembre	03/11	18:00 a 20 hs	09-Liderazgo y coaching de proyectos.
	10/11	18:00 a 20 hs	
	17/11	18:00 a 20 hs	10-Liderazgo y coaching de equipos
	24/11	18:00 a 20 hs.	

Anexo 4. Cronograma capacitación Mandos Medios.

Cronograma Capacitación Mandos Medios - Parte 01 Comunicación y Liderazgo			
Mes	Fecha	Hora	Temario
Julio	03/07	8:00 a 12 hs	Claves para una comunicación efectiva.
	10/07	8:00 a 12 hs	Herramientas del coaching ontológico
	17/07	8:00 a 12 hs	Preguntando diriges, la habilidad de saber preguntar.
	24/07	8:00 a 12 hs	Aplicación del coaching a los procesos de negociación y manejo de conflictos
Agosto	07/08	8:00 a 12 hs	Motivador y generador permanente de energía.
	14/08	8:00 a 12 hs	Creatividad e innovación ‘La creatividad nos permite reinventar nuestra vida’
	21/08	8:00 a 12 hs	La mente. Introducción en el mundo de la neurociencia y los hábitos.
	28/08	8:00 a 12 hs	El modelo SMART o GROW como pensamiento estratégico para un trabajo orientado a resultados
Septiembre	04/09	8:00 a 12 hs	Habilidades de comunicación para persuadir. Motivación es el motivo sumado a la acción.
	11/09	8:00 a 12 hs	Competencias del líder coach, que acompaña al constante modelo de cambio empresarial.
	18/09	8:00 a 12 hs	La inteligencia emocional en la comunicación y su afectación en el lenguaje corporal.



Cronograma Capacitación Mandos Medios - Parte 02 Liderazgo Coach			
Mes	Fecha	Hora	Temario
Octubre	08/10	17:0 a 21 hs	Los estados emociones.
	15/10	17:0 a 21 hs	Elementos clave para una comunicación efectiva
	22/10	17:0 a 21 hs	Introducción al coaching y su afectación al liderazgo.
	29/10	17:0 a 21 hs	La diferencia entre jefe y líder coach
Noviembre	05/11	17:0 a 21 hs	Preguntando diriges, la habilidad de saber preguntar.
	12/11	17:0 a 21 hs	Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo afectivo
	19/11	17:0 a 21 hs	Tareas fundamentales y competencias del líder.
	26/11	17:0 a 21 hs	El liderazgo por valores, desarrollo de potencial del individuo desde un enfoque personal y único
Diciembre	03/12	17:0 a 21 hs	Estrategias de comunicación
	10/12	17:0 a 21 hs	Introducción a teorías de motivación y persuasión.
	17/12	17:0 a 21 hs	Habilidades de comunicación: Empatía y feedback.
	21/12	17:0 a 21 hs	Introducción al manejo de conflicto y negociación para la gestión del equipo de trabajo.



Anexo 5. Información financiera Man-Ser S.R.L.

MAN-SER				
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL				
ACTIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30	516.000,00
Cuentas por cobrar	2	137.024.019,91	95.110.616,29	76.755.159,70
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00	2.575.432,69
Bienes de cambio	4	30.910.950,30	23.777.654,07	19.188.789,93
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		170.113.740,29	128.842.977,67	99.035.382,31
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71	28.395.569,18
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71	28.395.569,18
TOTAL ACTIVO		218.698.579,61	156.048.280,38	127.430.951,49
PASIVO	Nota	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	7	115.346.795,43	77.207.216,31	71.793.637,67
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13.612.500,00	11.570.625,00	1.276.171,88
Cargas Fiscales	9	8.627.278,00	7.676.469,00	3.668.822,10
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO CORRIENTE		137.586.573,43	96.454.310,31	76.738.631,64
PASIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por pagar	10	0,00	0,00	0,00
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
Otras cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		10.000.000,00	1.600.000,00	3.200.000,00
TOTAL PASIVO		147.586.573,43	98.054.310,31	79.938.631,64
PATRIMONIO NETO	12	71.112.006,18	57.993.970,06	47.492.319,85
PN + P		218.698.579,61	156.048.280,38	127.430.951,49
ESTADO DE RESULTADOS				
	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
ventas netas				
Ventas Industriales		198.635.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		328.857.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.065.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto		79.792.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.558.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		60.564.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos				
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final		13.118.036,11	10.501.650,21	11.992.319,85