

Trabajo Final de Grado



**“PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE  
LIDERES COACH EN LA EMPRESA MAN- SER S.R.L”**

Albarracín, María Lourdes.

DNI: 40.592.358

N° de legajo: VRHU14891

Carrera: Lic. En Recursos Humanos.

Cordoba, 2021

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado sobre Man-Ser es una empresa metalúrgica de la provincia de Córdoba ubicada en la Calle 2 de Septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco. Dicha organización presentaba fallas en la comunicación interna sumado a la escasez de capacitación en los operarios. La empresa se caracteriza por su calidad de los productos y bajos precios en comparación con la competencia, sin embargo presentaban fallas en los plazos de entrega de los mismos.

Con el plan de implementación se propuso Incorporar un analista de recursos humanos que sea especialista en el área de gestión de la comunicación interna para que desarrolle un plan de comunicación digital y forme a los mandos medios en liderazgo con el fin de obtener en la empresa Man-Ser un beneficio del 15% sobre sus ventas totales.

Se puede concluir que finalizada la implementación la empresa obtendrá un retorno de inversión de 161%.

*Palabras Claves:* comunicación interna, recursos humanos, liderazgo coach.

## **Abstract**

This is a case study analysis of Man-ser, a metallurgical corporation located in Calle 2 de Septiembre 4724, at the San Pedro Nolasco neighborhood in Córdoba Province. This company presented faults of internal communication along with a lack of training amongst its employees. The company is marked/defined by the the top-notch quality of their products and their lower rate prices, Even though they had a shortcoming related to being unable to deliver their products on a timely manner.

The main focus of this implementation plan was to hire an human resources specialist in internal communications strategies, so as to develop a digital communication/marketing plan as well as a training program to the mid-level management in leadership skills. This plan/strategy aims to a 15% sales increase.

In conclusion, once the plan is finalised, the project should deliver a 161% of return on investment to the company.

*Key Words:* internal communication, human resources, leadership coach.

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación .....	6
Análisis pestel.....	9
Análisis foda.....	13
Marco teórico.....	15
Recursos humanos.....	15
Comunicación interna .....	15
Comunicación 2.0 .....	16
Red social .....	16
Liderazgo coach.....	17
Diagnóstico.....	18
Conclusión diagnostica .....	19
Plan de implementación. ....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance.....	20
Analista de Recursos Humanos .....	20
Plan de comunicación 2.0 y red social empresarial .....	22
Plan de Capacitación de mandos medios lideres coach. ....	23
Marco de tiempo para la implementación. ....	24
Evaluación del impacto de la implementacion .....	25
Conclusion.....	27
Recomendaciones .....	28
BIBLIOGRAFÍA .....	29
Anexo .....	31
Anexo I - Perfil de analista de recursos humanos	

## Introducción

Man-Ser es una empresa metalúrgica de la provincia de Córdoba ubicada en la Calle 2 de Septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco. Tiene 30 empleados a su cargo. Apunta a un mercado nacional sobre las provincias de Buenos Aires, San Luis, Santa Fe, Tucumán y Córdoba.

Los orígenes de MAN\_SER S.R.L se remontan a principios de los años noventa. El fundador de esta empresa quien es, el Sr. Luis Mansilla, se desempeñaba por aquellos años como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Esta empresa decide comenzar a terciarizar parte de sus actividades, lo que hizo que le otorgara al Sr. Mansilla, la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma. Comenzó rentando un galpón y luego guillotina y plegadora y surgió la idea de emplear un familiar. Se realizaban en ese momento trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. Exactamente el 15 de Octubre de 1995, fue la fecha fundacional de la empresa, donde se instaló su propia planta.

En el año 1997, Sr. Mansilla viajó a Alemania, donde logró adquirir una máquina punzadora CNC (control numérico por computadora). Esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que pasó a convertirse en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales. Desde 2002, MAN- SER S.R.L, pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L.

Luego en 2003, comenzó a trabajar en conjunto para AIT S.A, y poco después se sumaría Volkswagen Argentina S.A, lo cual eso significó un importante logro para la firma, ya que esto significó que se convirtiera proveedor único en algunos productos.

Durante el 2009, se sumaron y tomaron a cargo la empresa los hijos de los fundadores Julián y Melina Mansilla, en el año 2012 se inauguró una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. Hoy la planta está compuesta por tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: en una encontramos corte, plegado y punzado de chapa donde además encontramos el stock de materia prima, luego está el

sector de mecanizado que está equipado con centro de mecanizado CNC, además de torno paralelo y torno CNC, después seguimos con el área de trabajos especiales donde hay un puente de grúa y compensadores de producción seriada. Y los sectores de oficinas donde está la parte administrativa y de diseño. Por el 2014 logro la certificación de las normas ISO 9001.

Lucila Hrubisko (2019), realizo un reporte de caso aplicado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi, en la provincia de Cordoba, indico que la comunicación y el liderazgo coach son herramientas transversales a toda la organización, volviéndose necesario en el contexto en el que están las organizaciones diseñar un plan de comunicación y de líderes coach enfocándose en el segmento de los mandos medios y directivos de una empresa, generando una mejora en los aspectos económicos, sociales y administrativos.

Por su parte Dahan Javier (2019), en el trabajo final de grado, realizó un reporte de caso sobre Redolfi, en la provincia de Cordoba indico que a través de un plan de acción impulsado por la tecnología 2.0 y la capacitación de los jefes y mandos medios en liderazgo coach son elementos esenciales para generar cambios culturales dentro de la organización. Buscando ampliar el conocimiento sobre comunicación interna, aplicando nuevas herramientas tecnológicas e involucrando a los líderes y puestos claves, llegando hasta la cotidianeidad del empleado, facilitando el acceso a la información.

El trabajo final de graduación de Lisandra Soledad (2020) consistió en el diseño de un plan de gestión de RRHH, basado en mejora de la comunicación interna y líderes coach. Se consideró la intervención interaccionista como un factor pertinente y determinante de acuerdo con la situación detectada en la empresa Howard Johnson Carlos Paz, donde luego de realizar un relevamiento y un análisis crítico de su desempeño, se visualizó una realidad donde el principal desvío en su comunicación interno y en líderes un tanto tradicionales. Desde allí comienzo un trabajo estratégico simultáneo trabajando esas temáticas y hacia toda la organización. Implementar un plan de comunicación bidireccional y un canal de información, capacitar a los mandos medios en la formación de liderazgo coach en el Hotel Howard Johnson (Villa Carlos Paz), con el fin de incrementar un 3% la productividad.

El problema principal que se vislumbra en Man-Ser está relacionado con la falta de comunicación y además la falta de capacitación en los operarios, sobre equivocaciones en configurar las máquinas que se genera en alguna de las áreas originándose cuellos de botella, específicamente en el área de mecanizados que generan demoras en las entregas de los clientes.

A pesar de tener una estructura organizacional, claramente definida, no concuerda con el existente, debido que hay sobre carga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Los dueños tienen a su cargo tareas pertenecientes a las distintas áreas. Cuentan con 2 administrativos, pero dentro del organigrama no hay un área llamada administración, que eso es algo importante, para tener en cuenta si se quiere lograr un buen proceso.

Con este trabajo se pretende lograr y considerar herramientas para la mejora del liderazgo para poder realizar una buena delegación de las tareas, además de los tiempos para buscar futura solución acerca de lo que está atravesando esta empresa, debido a que en estos tiempos la falta de demora constituye un rasgo característico en muchas etapas del proceso y si no se logra una buena comunicación no llegara a un buen proceso del éxito. En conclusión, es indispensable la implementación de un plan que fomente la comunicación interna para toda la plantilla del personal, en donde la información se encuentre actualizada, detallada y sea objetiva sobre el funcionamiento de la organización.

## **Análisis de situación**

Man-Ser es una empresa que, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

### *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, s. f. a, <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. 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-SER, s.f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

### *Valores*

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

MAN-SER S. R. L. comercializa bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales) que se encuentran en una etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes.

En primer lugar, podemos mencionar la calidad de los productos, ya que permite satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas; dichos productos deben ser fabricados con la mejor tecnología e insumos.

Otro factor para tener en cuenta es el **precio**, el cual debe ser competitivo, accesible, permitir un retorno en la inversión y lograr una mayor rentabilidad.

Los clientes de este sector son generalmente grandes empresas, por lo que es indispensable cumplir con los **plazos de entrega acordados**, ya que necesitan las maquinarias para sus propios procesos productivos. Para ello, debe haber una correcta interacción entre los departamentos de compras, producción y ventas que permita establecer plazos de entregas viables y acordes a las posibilidades reales de la empresa de cumplirlos en tiempo y forma.

Para poder estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado que tiene cada vez mayores exigencias, es imprescindible contar con **innovación tecnológica** tanto en el diseño del producto como en los procesos. Esto permitirá producir a menores costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

Se considera imprescindible que las empresas cuenten con un servicio posventa que les garantice a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas. Este consiste en la instalación de las máquinas en la planta del cliente, atención de reclamos y soporte técnico en caso de fallas de la maquinaria o capacitaciones brindadas al personal del comprador que las operará. Así, se deberá contar con medios de transporte para el traslado de los equipos y personal adecuadamente capacitado para la realización de las tareas mencionadas.

La Dirección General debe gestionar las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para lograr el correcto desenvolvimiento de los empleados en horas de trabajo (iluminación y ventilación apropiada, orden y seguridad, servicios básicos, etc.). Se ha instruido a cada uno de los operarios para ordenar su área de trabajo antes de retirarse de la empresa. Dicha instrucción está a cargo del encargado de Producción.



La estrategia de MAN-SER ha sido desde siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos. No es una empresa autopartista, como la mayoría de las metalúrgicas. Actualmente, podría decirse que el propósito de la organización está implícito en su política de calidad, ya que pretende:

Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.

Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta

Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.

Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.

Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

En el futuro, la empresa se plantea mantener este propósito y diferenciarse de la competencia mediante una gestión de calidad que permita la satisfacción de los clientes, una buena relación con los proveedores, propiciar el trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad.

Las principales máquinas o herramientas que se utilizan en el proceso de producción son: punzonadora CNC, plegadora CNC, guillotina, plegadora manual, torno CNC, centro de mecanizado CNC, torno paralelo, cortadora de plasma de alta definición, balancín, punzonadora hidráulica, soldadora de plasma, TIG y MIG. La optimización del proceso productivo demora aproximadamente 2 años y, a medida que esto ocurre, se aprecia una baja considerable en los costos de producción.

Para poder estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado, que tiene cada vez mayores exigencias, es imprescindible contar con innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos. Esto permitirá producir a menores costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo. Adicionalmente, cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas que trabajan en los sectores productivos vean afectada su salud. Es por esto que se realiza un fuerte foco en el control de cada tarea para evitar sobre calentamiento de maquinaria y sobre todo se mantiene un estricto orden del material inflamable.

MAN-SER es una empresa que tiene una gran relación comercial con Multinacionales, sin embargo dentro de su esquema como empresa aún no se ha desarrollado dentro de este ámbito. No están inscriptos como Importadores y Exportadores y aún no cuentan con profesionales de disciplina.

Con la colaboración de una consultora especialista en ambiente, se desarrolló un protocolo para mantener la seguridad del lugar. Uno de los principales riesgos que se encuentran en la empresa MAN-SER debido al manejo de máquinas soldadoras y de material inflamable es el riesgo de incendios.

El primer análisis a realizar será el PESTEL que es un instrumento que permite conocer el macro entorno de la empresa en función de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales

#### *Analisis pestel*

##### *Factores políticos*

A pesar de que la pandemia del virus Covid-19 llevó la actividad a niveles mínimos, el sector registra un cierto nivel de recuperación en los niveles de producción y tiene expectativas relativamente positivas para 2021.

Al respecto, Gastón Utrera (2021), titular de Economic Trends, consideró que si bien mejoran los índices de actividad, se da en el sector una visión negativa en torno al Gobierno nacional alentada por los problemas que muestra en materia de gestión y por visiones “extremadamente catastróficas” de algunos analistas económicos.

Sobre la política industrial nacional, en tanto, 57,3% la considera mala o muy mala, el valor más alto de una serie que comenzó en 2009. (<https://syr.us/IJy>).

#### *Factores económicos*

En una encuesta realizada por el diario la Voz (2021) las personas indican que la actual gestión económica nacional, 61,2% consideró que es mala o muy mala, una cifra sólo superada en los últimos 10 años durante el segundo cuatrimestre de 2014, en uno de los momentos más difíciles de la gestión del exministro de Economía Axel Kicillof (61,4%), durante la presidencia de Cristina Fernández. Por su parte, 24,3% dice que la gestión económica actual es regular y 13,6% que es buena. Sobre la política económica e industrial de la provincia, sólo 18,5% la consideró mala o muy mala, 37,9% regular y 35% positiva (<https://syr.us/IJy>).

#### *Factores sociales*

La Industria metalúrgica: 43% de las empresas redujo personal, 47% las horas-extra y 29% la jornada laboral. Es la variación de julio respecto al mismo mes de 2019. Además, el uso de la capacidad instalada fue de 51,5% y de 44,3% en los primeros 7 meses. Fuertes caídas en Córdoba y Buenos Aires y leve aumento de producción en Entre Ríos y Santa Fe. Se salvan los rubros orientados al campo. (Infobae, 2021, <https://syr.us/eYI>).

#### *Factores tecnológicos:*

Como brazo tecnológico del Estado, se consideró de vital importancia el trabajo en conjunto entre el INTI y ADIMRA para la atención de demandas y el desarrollo de soluciones que presente la producción industrial.

El presidente de ADIMRA, Orlando Castellani (2021), agregó que “frente a los avances logrados en la consolidación del objetivo de promover el desarrollo tecnológico para dar respuesta a un mundo cada vez más dinámico y exigente, en ADIMRA entendimos

necesarios avanzar en la articulación de la Red de Centros con el organismo del Estado encargado de atender las demandas de la industria a través de la generación y transferencia de tecnología como lo es el INTI, cuyo rol debemos potenciar y jerarquizar por la importancia que tiene para nuestra actividad”( Inti, 2021, <https://syr.us/BIq>).

### *Factores ecológicos*

El sector minero y metalúrgico enfrenta actualmente un período de grandes desafíos, en lo que se refiere al desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías para reducir los impactos ambientales y sociales causados por su actividad. El sector de metalurgia es uno de los que tienen consumo más masivo de energía y emite gases de efecto invernadero, esto hace que sea el blanco directo de las acciones de preservación del clima en todo el mundo. (Blog Soft Expert, 2021)

### *Factores legales*

La pandemia puso al país frente a un enorme desafío, por eso el Gobierno Nacional, tuvo que recurrir a lograr el distanciamiento social con distintas fases. Se creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), con el objetivo de morigerar el impacto económico de la emergencia sanitaria y contener la merma de la actividad productiva que afecta de manera inmediata a los micros, pequeñas y medianas empresas. Decreto 332/2020. (Argentina, 2021, <https://syr.us/7bl>).

### *Análisis Porter.*

Este tipo de modelo sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio. Para además determinar la competencia y rivalidad en la industria para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

### *Poder de negociación de los clientes o compradores.*

La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y a su vez mantiene con los mismos una relación muy estrecha. La venta se realiza a los clientes que asisten personalmente a la planta, además trabajan con la recepción de pedidos telefónicamente y correo electrónico. Se dividen los clientes en dos grupos entré grandes

clientes y los que no lo son; esta diferenciación se realiza teniendo en cuenta la complejidad, dimensiones, cantidad y frecuencia de los pedidos. Entonces el poder de negociación del cliente es nulo, porque Man-Ser hace piezas exclusivas para sus clientes.

*Poder de negociación de los proveedores o vendedores.*

Desarrollan una relación con los proveedores teniendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia. Hay algunos proveedores que la firman mantiene, porque satisfacen la calidad que se necesita como Sidersa S.A que es proveedor de chapa, Alcenor S.R.L y Extrusora Argentina S.R.L son proveedores de tubos y planchuelas de aluminio. El poder de negociación con los proveedores es baja, ya que trabajan hace años con los mismos proveedores, además de tener un sistema de auditorías para realizar compras.

*Amenaza de nuevos competidores entrantes.*

Cuando la industria entra en la etapa de madurez, se aumenta las barreras de ingreso y empieza a disminuir la amenaza de potenciales competidores como lo son:

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

La amenaza seria media ya que se corre el riesgo de que puedan robar la cartera de clientes.

*Amenaza de productos sustituto.*

MAN-SER S.R.L se dedica a la comercialización de bienes industriales ya sea materiales y partes componentes, como así también brindan servicios industriales el cual se encuentra en una etapa de crecimiento, esto demuestra que la organización está en constante búsqueda para introducir mejoras e innovaciones con el fin de captar nuevos

clientes. Cada producto se realiza de manera personalizada y teniendo en cuenta las indicaciones que da cada cliente. La probabilidad de que otra fábrica haga lo mismo que Man-Ser es nula, ya que requiere de una inversión alta.

#### *Rivalidad entre los competidores*

Se compete por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando lograr diferenciarse en cuanto a lo que es calidad del producto. En referencia a la rivalidad es baja, ya que al precio que se comercializa, se puede decir que, es más bajo que el de la competencia.

#### *Análisis foda*

Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa analizando sus características internas y externas.

#### *Fortaleza:*

- La empresa mantiene una relación personalizada con sus clientes, ya que los productos llegan de manera directa a ellos.
- Otra fortaleza es que el precio de los productos comercializados, es el más bajo del mercado con respecto a la competencia.
- Los productos se hacen a medida dadas las preferencias del cliente.

#### *Oportunidades:*

- Innovaciones tecnológicas tanto en el diseño del producto como en los procesos.
- Servicios de posventa.

#### *Debilidades:*

- Plazos de entregas de los productos, principalmente demora que se produce en los cuellos de botella.
- Mala comunicación, la cual puede generar demoras en las áreas de producción.

*Amenaza:*

- Una de ellas se debe a la situación actual causada por el Covid-19, la cual pone en riesgo la continuidad de las empresas llevando en algunos casos el cierre de estas.
- Competencia de mercado la cual se debe principalmente a la aplicación de bajos precios y calidad de los productos.
- La industria se ve afectada por la devaluación económica actual.

De acuerdo con todo lo analizado desde la visión profesional de recursos humanos se puede mencionar que es necesario fomentar el desarrollo de planes de comunicación dentro de las organizaciones debido a que es imprescindible que las organizaciones fomenten en este momento de crisis provocado por el Covid-19, información precisa sobre los comportamientos esperados de los trabajadores para minimizar el riesgo de contagios dentro de la organización.

La industria está en condiciones de poder realizar esta mejora debido a que están en crecimiento de acuerdo con los últimos datos relevados por la cámara que nuclea a las empresas metalúrgicas.

Man-Ser es una empresa prestigiosa y conocida por todo su público, motivo por el cual dicha organización puede incursionar en la mejora de la comunicación y la formación de los mandos medios, generando así satisfacción y seguridad tanto en el clima laboral como así también en los colaboradores.

## Marco teórico

Con el marco teórico, se busca orientar y ofrecer una conceptualización apropiada a diferentes términos significativos. Siendo los temas centrales de este reporte de caso la gestión de recursos humanos, la comunicación interna y 2.0, redes sociales y liderazgo coach.

### *Recursos humanos*

“La ARH (Administración de Recursos Humanos) consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (I. Chiavenato).

Los recursos humanos son indispensables para cualquier empresa que necesite crecer y contratar a los mejores trabajadores. Ya sea para cada puesto o ayudar a las personas que se desarrollan en la empresa para seguir formándose y creciendo. A día de hoy la presencia de un responsable o departamento de RR.HH. es imprescindible en cualquier empresa, independientemente del tamaño de la misma.

### *Comunicación interna*

Para María del Socorro Fonseca (2013), comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes”.

En tanto Stanton, Etzel y Walker (2017), dicen que la comunicación es "*la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte*".

Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es "*el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos*".

Por lo tanto para Idalberto Chiavenato, la comunicación es "*el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información*".



*Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.*

Robbins y Coulter (1999) dicen que *la "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados".*

### *Comunicación 2.0*

José Manuel (2015), plantea que en la comunicación 2.0 es aquella que gestionan las organizaciones y marcas en el entorno digital para optimizar y generar su reputación corporativa. Por lo tanto toda comunicación digital que se establezca por redes sociales, sitios, blogs o plataformas e-commerce, e-mails, foros. Una comunicación 2.0 que ahora es de ida y vuelta. Con retorno y respuesta que puede ser inmediata, que sufre interferencias e interpretaciones

La comunicación digital implica que ya no es imprescindible que nuestra marca sea noticiable para que sea relevante y de interés público, existen contenidos que se comparten y permanecen más allá de los intervalos y criterios clásicos periodísticos.

### *Red social*

Según Rosario Peiro (2017) las redes sociales son comunidades formadas por diferentes usuarios y organizaciones que se relacionan entre sí en plataformas de Internet. Cada red social tiene sus objetivos y usos particulares, además de que el contenido debe adaptarse a cada una de ellas.

La finalidad de la red social es servir como una herramienta online de comunicación entre personas de todo el mundo que comparten información en forma de imagen, vídeo, enlace, texto o audio.

A modo de conclusión, lo que aborda Chiavenato (2007), que se considera que es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad, esto hace que se pueda implementar un buen plan de comunicación, que a su vez pone en evidencia la importancia de Comunicar que no deja de ser emitir cualquier tipo de contenido o mensaje, ya sea escrito, verbal, audiovisual, fotográfico que es lo que la marca dirige hacia un interlocutor o receptor. (José Manuel, 2015).

Por otra parte, a través de Melanie Amaya (2018), pretendió explicar el valor del líder coach como factor clave para acompañar a los cambios, es decir, se buscan generar culturas organizacionales en las que el líder es un coach que facilita el aprendizaje de otros y lo puede realizar a través de la nueva herramienta a implementar que será red social, la cual por la generación de contenidos son una parte esencial de la estrategia de negocio, porque aumentan las visitas a la página de la firma y, por ende, también se incrementan los potenciales clientes. (Rosario Peiro, 2017).

### *Liderazgo coach*

De acuerdo a Melanie Amaya (2018), los líderes-coaches saben que para que sus colaboradores de alto potencial den lo mejor de sí mismos y generan valor en la organización, necesitan el apoyo de su líder para lograrlo. El rol del líder es ayudar a sus colaboradores a desempeñarse a su máximo potencial para que lleguen hasta donde necesitan llegar.

Lo que se espera es que a través líder coach los empleados descubran las creencias inconscientes que los limitan y que les impiden obtener los resultados que buscan, para desde esa conciencia ampliar su perspectiva y elegir nuevos comportamientos que antes eran impensables y que ahora son posibles.

De acuerdo con lo abordado por los autores se puede finalizar diciendo que los recursos humanos son herramientas indispensables para cualquier organización por que tienen a mejorar los procesos internos de la misma, permitiendo potenciar la comunicación interna que genera una mayor satisfacción en los colaboradores debido a que cuentan con información relevante que la empresa transmite al personal operativo, generando una mayor inmediatez a través de las herramientas 2.0 y buscando lazos de unidad en una red social, siendo necesario el cambio de mentalidad de los mandos medios para que acompañen esta gestión de cambio de cultura empresarial.

## Diagnóstico

En base a la información expuesta se observa que el problema central de la empresa es la falta de comunicación, queda visible la importancia de poder implementar un plan de comunicación, como así también capacitación para los operarios, formalizando los procedimientos relativos a los recursos humanos. El mismo debe estar dirigido a aumentar la rentabilidad mejorando la transmisión de la información, y debe contar con el apoyo de los líderes para acompañar a los colaboradores en el proceso del cambio

Es relevante para la organización abordar la problemática central, ya que al no contar con este departamento produjo inconvenientes en la empresa como es el caso de la sobre carga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía debido a la falta de delegación. Teniendo como consecuencia la realización de tareas pertenecientes a las distintas áreas por parte de los dueños de dicha empresa. Además si se abordará la problemática no habría dificultad a la hora de seleccionar personal altamente calificado para ocupar los puestos vacantes.

Lograr resolver dicho inconveniente va permitir que la directiva de la organización mantener informado a todo el personal sobre las acciones estratégicas, de esta manera los empleados podrán tener una respuesta frente a las distintas situaciones que se les presenten.

Conseguir que la administración realice un cambio de mirada con respecto a la manera en que administran los recursos traerá como consecuencia un impacto positivo sobre la productividad. Uno de los cambios mencionados sería lograr considerar otro tipo de herramientas para optimizar el liderazgo, lo cual conllevara a una buena delegación de tareas. Por otra parte reducir los tiempos de entrega en las diversas partes del proceso llevara a la empresa a lograr un trabajo más óptimo y organizado; lo cual generará mayor atracción de clientes y les permitirá una expansión en ventas.

### *Conclusión diagnóstica*

De acuerdo con lo observado, se aprecia la necesidad de la implementación de un plan para fomentar la comunicación interna entre el personal, en donde se pueda disponer de la información la cual será actualizada, detallada y objetiva sobre el funcionamiento de la organización.

Además, es esencial contar con un departamento de recursos humanos, el mismo es el único departamento que administra a las personas que componen la empresa y a su vez vela por el bienestar de los trabajadores. Por otra parte aporta a conseguir los objetivos de la empresa y a mejorar su eficiencia y efectividad.

Por otro lado, es importante poder brindarles herramientas a los líderes que se desempeñan en puestos claves, con el fin de no solo formar al personal para actividades diarias del puesto, generar apoyo, asesoría y ser un acompañamiento a todo el personal que lo necesite en los procesos de cambios generales.

La implementación de un plan de comunicación, junto con un cambio en los recursos humanos y la formación de liderazgo coach llevara a mejorar no solo el clima interno sino también a mejorar las ganancias totales en un 10%.

## **Plan de implementación.**

### *Objetivo general.*

Incorporar al área de recursos humanos un analista para que acompañe la implementación de procesos de gestión y el cambio en la comunicación interna con la utilización de canales digitales además de formar a los mandos medios en liderazgo coach para lograr que Man-Ser obtenga un aumento en sus ganancias totales del 10%.

### *Objetivos específicos.*

1. Contratar a un analista de recursos humanos, para asistir en el plan de comunicación interna.
2. Incorporar una intranet corporativa, que mejore la transmisión de información que se emite desde la dirección.
3. Gestionar un plan de comunicación 2.0 y la red social empresarial en donde se busque estimular el trabajo colaborativo entre los empleados.
4. Capacitar a los mandos medios en el liderazgo coach, esperando que estos sean verdaderos referentes de sus equipos alentando a sus subordinados al desarrollo profesional y personal.

### *Alcance*

Ámbito geográfico: el ámbito de aplicación del reporte de caso esta destinado a la empresa Man-Ser S.R.L. de la provincia de Cordoba.

Temporal: Se estima como plazo para la implementación 6 meses desde Julio a diciembre de 2021. Viéndose los plazos sujetos a modificaciones teniendo en cuenta la pandemia provocada por el Covid-19

### *Analista de Recursos Humanos*

Sera de vital importancia incorporar un analista de recursos humanos de manera permanente en la organización, que tendrá como principal tarea la formación de la comunicación interna de la empresa.

Para la incorporación del analista, al tratarse de una búsqueda externa se realizará a través de la consultora Nexxo Group, en Córdoba, que cobra por la búsqueda de un salario más I.V.A del sueldo neto de la persona a incorporar.

Una vez incorporado el analista a la empresa, su prioridad sera el desarrollo de un plan de comunicación interno mediado por la tecnología, la formación de los mandos medios en liderazgo coach y colaborar con el actual referente del área en las tareas del sector.

El analista tendrá la función de coordinar, supervisar y evaluar programas de selección de personal, ejecutar la contratación del personal, además de coordinar y supervisar programas de desarrollo y capacitación personal ( Anexo I – Perfil de puesto)

Otras tareas que realizara el analista sera organizar reuniones con el personal, fomentar el trabajo en equipo.

Los beneficios que traerá la incorporación de dicho integrante, es la contribución directa de mejora de las condiciones laborales del personal y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se debe tener en cuenta que el ingreso de esta persona producirá consecuencias positivas como es el logro del contacto permanente con los integrantes de la empresa, facilitando de esta manera el trabajo. Este acercamiento permitirá un flujo comunicacional de retroalimentación, que se traducirá en ideas para el futuro crecimiento de la organización.

La búsqueda del analista de recursos humanos tendrá una duración de un mes las actividades que se realizarán serán las siguientes:

- Semana 1- Reclutamiento por medio de portal de empleo.
- Semana 2 – Entrevistas grupales e individuales
- Semana 3 – Psicotécnicos, presentación a la empresa y Pre-ocupacional
- Semana 4 – Incorporación e inducción.

El costo de la contratación es en lo que respecta al salario mensual del nuevo empleado de \$ 75.000 mensuales lo que da como resultado en un periodo de 6 meses que el periodo de implementación de este plan de \$ 450.000, además de este valor el empleador deberá pagar las contribuciones de un 24% por tratarse de una PYME dando como resultado la incorporación un total de \$ 558.000.

Se deberá sumar al total el costo de la consultora Nexxo Group que llevara adelante el proceso teniendo en cuenta sus honorarios en un salario mas IVA quedando configurados en \$ 90.750.

#### *Plan de comunicación 2.0 y red social empresarial*

En esta etapa del plan de implementación, se desarrollarán diferentes mecanismos para mejorar el flujo de información dentro de la organización, se contará con herramientas comunicacionales como es la elaboración de la red social interna y el desarrollo de una Intranet corporativa.

Una red social interna constituye, un espacio virtual donde todos los integrantes de la empresa pueden interactuar y agruparse entre sí, generando flujos de información.

Existen diferentes redes sociales internas en el mercado para ser usadas, y diversas herramientas que pueden personalizarse según las necesidades comunicativas de cada empresa. Como Yammer, Liferay, IBM Connections o Workplace by Facebook.

Yammer es una red social diseñada por Microsoft que pretende unir a los grupos de trabajo. El objetivo es permitir que todos los empleados de una empresa estén conectados de forma permanente a través de sus dispositivos móviles. Es una herramienta dirigida exclusivamente al mundo empresarial. Permite a las compañías organizarse, comunicarse y compartir contenidos entre los miembros de su equipo.

En consonancia con la red social también se incorporará del mismo proveedor de servicios una intranet corporativa con dominio propio que mejorara el flujo de información de la empresa pudiendo utilizar la mensajería directa para resolver problemas de forma mas ágil, diseñar los flujos de producción con el calendario que tiene la herramienta o generar reuniones virtuales a través de la misma intranet, pudiendo alojar archivos en la nube.

Los beneficios que tiene este servicio son:

Amplia gama de características: ofrece un conjunto diverso de características que incluyen la gestión de tareas, la biblioteca de recursos, la gestión de documentos y la gestión de la información de seguridad.

Integraciones de Office 366 las organizaciones pueden aprovechar todos los productos que se ofrecen a través de esta versión conectando los mismos con la plataforma de intranet.

Personalización la herramienta digital fue diseñada para ser moldeada y cumplir con diferentes requisitos de negocio. También proporciona la base para varios tipos de soluciones empresariales, incluyendo portales, espacios de trabajo colaborativo y muchos más.

Ambas herramientas de comunicación interna digital permiten que los usuarios accedan a través de sus teléfonos móviles, desde computadoras personales, y las computadoras que están en los distintos sectores.

Los tiempos de implementación de ambas herramientas es de dos meses comprendidos entre el diseño de la interfaz con la personalización de Man-Ser y las capacitaciones al personal, en cuanto a los costos el valor de los dos canales de comunicación es de \$ 2743 pesos mensuales por usuario, en el caso de la organización son 30 los colaboradores que tendrán acceso lo que significa \$ 82.290 y en el semestre \$ 493.740.

*Plan de Capacitación de mandos medios lideres coach.*

Es un factor clave el desarrollo de un plan de comunicación interna en conjunto con la elaboración de capacitación para los mandos medios de la empresa, que será aquella área que ocupan los puestos que tienen una responsabilidad. Es un curso de Líder Coach, que va a llevarse a cabo por el analista de recursos humanos, en la empresa Man-Ser.

Se desarrollara a lo largo de seis meses, en un plazo de un encuentro por semana, es decir, serian veinticuatro encuentros. Tendrán su formación en la empresa, otorgándoles un





Plan de Comunicación 2.0	Julio	Septiembre										
Implementación red social interna	Agosto	Octubre										
Capacitación mandos medios	Junio	Diciembre										

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para evaluar el impacto económico de la implementación se tomarán los datos de correspondientes al balance presentado por la organización que data del año 2018 por un importe de \$ 13.118.036,11, para indexar esos valores al año 2021 será necesario contar con los datos de inflación que emite mensualmente el INDEC (2021).

Nivel de inflación	Valor actualizado
Balance 2018	\$ 13.118.036,11
Inflación 2019 - 53,8 %	\$ 20.175.539,53
Inflación 2020 -36,1%	\$ 27.458.909,30
Inflación 2021 – Acumulado abril 17,6 %	\$ 32.291.677,33

El beneficio por obtener será del 10 % sobre las ganancias actualizadas por la inflación lo que da un total de \$ 3.229.167,73.

Los costos que tiene el plan de implementación son los siguientes:

- Analista de Recursos Humanos - \$ 648.750
- Plan de comunicación 2.0 - \$ 493.740.
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 25.500
- Honorarios por elaboración del proyecto 2% del beneficio a obtener - \$ 64.583,35
- Costo total - \$ 1.232.573,35

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

La fórmula para su cálculo es:

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

$(\$ 3.229.167,73 - \$ 1.232.573,35) / \$ 1.232.573,35 \times 100 = 161 \%$

El resultado obtenido de 161 % permite inferir que la empresa obtendrá como beneficio cada 100 pesos invertido \$ 161.

## Conclusion

Lo que se realizó fue crear un plan estratégico personalizado para Man-Ser s.r.l es una empresa dedicada a la actividad metalúrgica, para poder permitirle aumentar su productividad y combinar las acciones entre los colaboradores, logrando relaciones más fluidas.

En principio se observa que se producían cuellos de botellas, causados por las sobrecargas de tareas de los mandos medios y gerenciales, eso hacía que se lograra una comunicación obsoleta, donde no se podía desarrollar confianza y con ello el trabajo en equipo, por ese motivo se implementó un plan de capacitación con la incorporación del analista de Recursos Humanos, para trabajar sobre el liderazgo coach en los mandos medios, y lograr una comunicación eficiente trabajando mediante intranet.

La ausencia de una estrategia corporativa al no estar claramente definida, como consecuencia, conlleva a generar incoherencia en tanto y cuanto a la misión, visión y acciones que se llevan a cabo en la empresa, como la falta de poder generar expansión en el mercado externo, que es uno de los puntos que figura en la visión.

En tanto como nuevo proceso que involucra la coordinación y relación del analista de recursos humanos sumara de gran ayuda a la organización, lo que vamos a notar que pueden aparecer resistencias al cambio por parte de los empleados de Man-Ser, la cual se deberá hacer bastante hincapié en eso, para saber resolverlo a tiempo y poder seguir avanzando.

A modo de cierre desde la visión de recursos humanos se puede indicar que en la actualidad es necesario contar con referentes que gestionen y planifiquen la comunicación interna debido a que las personas necesitan tener certezas de lo que ocurre en su entorno laboral, teniendo un impacto positivo sobre los procesos y la productividad, siendo el liderazgo coach el camino para fomentar la socialización y crecimiento del equipo de trabajo, posicionando a Man-Ser como una empresa que gestiona al capital humano de manera integral que le posibilitara atraer talento humano calificado

### *Recomendaciones*

Se recomienda fomentar siguiendo los objetivos propuestos, la mejora del clima laboral trabajando en la flexibilidad y empatía de la gestión de los recursos humanos. Será factible generar un plan estratégico que contemple el desarrollo de los trabajadores, las necesidades de cada uno y una retroalimentación activa que permita fijar objetivos claros y contribuir al desarrollo potencial de los colaboradores.

Es fundamental que Man- Ser genere planes de capacitación haciendo foco en la detección de necesidades, ya que la organización desarrolla sus capacitaciones en base a las sugerencias de los trabajadores invirtiendo tiempo en capacitaciones que no obtienen los objetivos que se esperan.

También deberán hacer foco en el depósito en donde tienen materias primas debido a que desconocen la existencia de material para la producción.

Por último deberían gestionar la digitalización de su área de recursos humanos para utilizar menos cantidad de papel.

## BIBLIOGRAFÍA

Del libro: «Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica», Primera Edición, de Fonseca Yerena Maria del Socorro, Pearson Educación, México, 2000, Pág. 4.

Del libro: «Fundamentos de Marketing», Decimocuarta Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2007, Pág. 511.

Del libro: «Marketing», Octava Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Carl, International Thomson Editores, 2006, Pág. 484.

Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.

Del libro: «Administración.», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación de México, 2005, Pág. 256.vc

<http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

<https://economipedia.com/definiciones/redes-sociales.html>

<https://amayaco.com/blog/habilidades-de-coaching-para-lideres>

<https://amayaco.com/blog/habilidades-de-coaching-para-lideres>

<https://www.ohchr.org/>

<https://blog.softexpert.com/es/mineria-metalurgia-inovacion/>

<https://www.webooh.com/workplace-facebook-funciona/#:~:text=El%20precio%20del%20servicio%20de,de%20dos%20d%C3%B3lares%20por%20persona.>

<https://www.estudiodecomunicacion.com/redes-sociales-internas-cual-elijo/>

<https://www.tecoloco.com.gt/blog/funciones-de-un-analista-de-recursos-humanos.aspx>

[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH\\_KO0,28.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,28.htm)

## **Anexo**

### *Anexo I - Perfil de analista de recursos humanos*

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Analista de Recursos Humanos.

REPORTA A: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

#### OBJETIVO DEL PUESTO

Integrar los expedientes de personal y recabar todos los documentos que éstos deban contener para facilitar la verificación y generación de información cuando ésta se requiera, apoya al coordinador de recursos humanos controlar y administrar el archivo de los documentos en la dirección de r h para proporcionar con oportunidad la información que se solicite y auxilia al coordinador administrativo. controlar y administrar el archivo de los documentos en la dirección de r h para proporcionar con oportunidad la información que se solicite y auxilia al coordinador administrativo. lleva el control de las incapacidades temporales y parciales de los trabajadores, apoya al coordinador de recursos humanos recabar las huellas y tomar fotos del personal para la elaboración de la credencial de la entidad y recibir la predomina que se reporta en las diferentes direcciones para recabar las faltas del personal y reportar al jefe de área.

#### RESPONSABILIDADES

Ayuda al responsable de Recursos Humanos con las siguientes responsabilidades:

- Intervenir en la selección, ingreso, promoción y remoción del personal de las dependencias y en el otorgamiento de las licencias y permisos a que haya lugar.
- Evaluar periódicamente el desempeño de los trabajadores de la organización.
- Coordinar la integración y funcionamiento de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Elaborar y mantener actualizada la plantilla del personal del Man-Ser.
- Elaborar y proponer las descripciones de puestos de la plantilla del personal del



- Promueve la comunicación entre la dirección y sus empleados, administrando los canales digitales.

#### REQUISITOS

- Deseable 3 año en puesto similar
- Tener finalizada la licenciatura en gestion de recursos humanos, relaciones laborales o afines.
- Conocimientos específicos creación de legajos y armado del mismo, recopilación de la documentación del personal de nuevo ingreso, realizando entrevistas personalmente, manejo del archivo y organización del mismo, captura de documentos en Excel y revisar las incapacidades y los descuentos de los trabajadores.
- Competencias Requeridas: Planeación, Creatividad, Motivación, Establecimiento de Objetivos, Relaciones interpersonales, Administración del Tiempo, Facilidad de palabra, capacidad para el análisis