

UNIVERSIDAD SIGLO 21

---



Universidad Empresarial Siglo 21

---

Trabajo Final de Grado

**Plan de Comunicación Interna 2.0 y Liderazgo Coach en MAN-SER S.R.L.**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

---

*Aravena Villar Katherina Abigail*

DNI 37.856.648

Legajo VRHU17155

2021

## RESUMEN

El presente reporte de caso se centra en una propuesta de implementación de comunicación interna y desarrollo de liderazgo coach en MAN-SER S.R.L., una importante empresa familiar, de Córdoba, Argentina, dedicada a la producción de bienes metalúrgicos y servicios afines.

Frente a la posibilidad de crecimiento, se realizó un diagnóstico donde se identificó la falta de una comunicación interna fluida y a un liderazgo deficiente ya que existía una gran sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía producto de la falta de delegación. También había importantes demoras y cuellos de botella sustanciales entre los sectores productivos, lo cual conllevaba mal aprovechamiento de los recursos y retrasos en los plazos de entrega.

A partir del diagnóstico realizado, se planteó un plan de implementación basado en el uso de instrumentos comunicacionales y capacitaciones para el desarrollo de comunicación interna y liderazgo coach.

A partir de lo antes expuesto, se puede inferir que, con la ejecución, el seguimiento y la evaluación de la propuesta presentada, la empresa sería capaz de fortalecer la integración, participación, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores a fin de reducir los costos de fabricación de los productos y aumentar las ganancias de las ventas dirigiendo nuevas ventas en el exterior, con una rentabilidad de 3025% (ROI).

**Palabras claves: Comunicación interna, liderazgo coach, capacitación.**

## ABSTRACT

This case report focuses on a proposal for the implementation of internal communication and development of coach leadership in MAN-SER S.R.L., an important family business, from Córdoba, Argentina, dedicated to the production of metallurgical goods and related services.

Faced with the possibility of growth, a diagnosis was made where the lack of fluid internal communication and poor leadership were identified as there was a great overload of tasks in some of the higher-ranking members as a result of the lack of delegation. There were also significant delays and substantial bottlenecks between the productive sectors, which led to poor use of resources and delays in delivery times.

Based on the diagnosis made, an implementation plan was proposed based on the use of communication tools and training for the development of internal communication and coach leadership.

From the above, it can be inferred that, with the execution, monitoring and evaluation of the proposal presented, the company would be able to strengthen the integration, participation, commitment and sense of belonging of the collaborators in order to reduce the product manufacturing costs and increase sales profits by directing new sales abroad with a profitability of 3025% (ROI).

**Keywords: Internal communication, coach leadership, training.**

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	2
Introducción.....	4
Análisis de la Situación .....	7
Análisis PEST .....	8
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. ....	11
Análisis FODA .....	13
Marco Teórico .....	18
Comunicación y Comunicación Interna. ....	18
Gestión de la comunicación interna.....	19
Liderazgo y coach.....	20
Diagnostico.....	21
Conclusión Diagnostica .....	22
Plan de Implementación .....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos .....	23
Alcance .....	23
Acciones Especificas .....	24
Gestión y desarrollo de Herramientas de Comunicación Interna .....	24
Capacitación en Liderazgo & Coaching .....	28
Marco de Tiempo de implementación .....	29
Medición de la Implementación.....	30
Conclusión.....	32
Recomendaciones .....	33
Bibliografía.....	34
Anexos.....	35
ANEXO 1 – Presupuesto de inversión para plan propuesto.....	35
ANEXO 2 – Temario de capacitaciones.....	36

## Introducción

La presente investigación, se realiza en MAN-SER S.R.L, en busca de la aplicación de técnicas de gestión de los recursos humanos, con la intención de fomentar y aplicar la mejora continua de los procesos, los recursos necesarios, los productos y servicios prestados.

MAN-SER S.R.L es una organización nacional metalúrgica, proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, que se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Actualmente la empresa se encuentra a cargo de 2 de los hijos de los fundadores originarios, los cuales en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. La compañía comprende hoy 30 empleados y no posee filiales, es decir que desarrolla una estructura central, en la ubicación mencionada, donde se encuentra la planta de trabajo compuesta por tres inmuebles intercomunicados y dividida en cuatro áreas (corte/plegado y punzonado de chapa- mecanizado –trabajos especiales – compensadores de producción seriada) y dos sectores de oficinas, uno administrativo y uno de diseño.

MAN-SER S. R. L desde sus orígenes, a principios de los años noventa, ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida, y desarrollar tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Su fundador, el Sr. Luis Mansilla, comenzó con el emprendimiento cuando la empresa para la cual se desempeñaba, decidió tercerizar y otorgar a Luis algunos trabajos de soldaduras especiales.

La fundación de la empresa se da cuando se instalan en su propia planta el 15 de octubre de 1995. 2002, fue el año en el que la organización deja su pasado como unipersonal para convertirse en una S.R. L, para en 2003 comenzar a trabajar con AIT S. A, uno de sus clientes más importantes actualmente, y con Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor único de algunos productos. En 2014 MAN-SER S.R.L ha logrado la certificación de las normas ISO 9001.

Actualmente la organización se encuentra en un buen momento, y siguiendo las líneas que sus líderes han tendido, sin embargo, existen ciertas problemáticas a mejorar con el

fin explícito de incrementar la productividad, el tiempo de respuesta y la efectividad y eficiencia de las tareas, para así cumplir con la visión y misión organizacional, las cuales se presentan a continuación:

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de los productos y la calidad de los servicios (Universidad Siglo 21, 2020).

Misión: Ofrecer a los clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos (Universidad Siglo 21, 2020).

A partir de lo mencionado, es que se deduce la problemática principal de la organización: MAN-SER S.R.L desde que los hermanos tomaron la dirección ha crecido de manera exponencial, y ha logrado dirigir sus esfuerzos y recursos de forma coordinada, lo cual se refleja en el mercado nacional ya que se lidera en varios ámbitos, sin embargo, la organización se encuentra en un momento clave para buscar cumplir con la visión propuesta y llegar a otros países de Latinoamérica. El cambio mencionado solo será efectivo, si la coordinación continúa siendo eficiente y productiva, lo cual se dará a partir de ciertos cambios en la dirección de la empresa, ya que, al buscar expandir la organización en el mercado internacional, se deberá también expandir los esfuerzos y recursos involucrados. En este momento surge la problemática principal de la organización: la concentración de tareas y toma de decisiones en la punta piramidal del esquema estructural de la empresa; Las personas que se encuentran dirigiendo y liderando el esfuerzo común de toda la plantilla laboral, se hayan sobre cargados de trabajo y coordinación de personal que ya no da abasto, es por esto que surgen problemas como demoras, cuellos de botellas, quejas, desconformidades, y desaprovechamiento de los recursos laborales. Cuando se habla de cambios en la dirección, se hace referencia a la mejora continua de los esquemas que lideran y dirigen los procesos diarios de producción y administración, esto incluye una mejor coordinación de los recursos humanos por medio de la delegación de tareas, capacitación del personal, mejora de la comunicación con el cliente interno y externo.

Para el presente proyecto, es considerable contemplar algunas de las investigaciones más significativas para la formación de conceptos e ideas en el proyecto.

En primer lugar, se tomó como base de estudio el proyecto de grado realizado por Amador Priscila Denise y Figueroa Leonardo Omar (2018), para la Universidad de la

Defensa Nacional, Centro Regional Universitario Córdoba – IUA (Instituto Universitario Aeronáutico), bajo una metodología experimental, proponiendo un plan de comunicación interna. Este trabajo se tomó en cuenta ya que se enfoca en la necesidad de proponer un Plan de Comunicación Interna que permita concientizar y sensibilizar sobre el rol estratégico de la comunicación en cualquier organización, buscando el compromiso de la empresa. Además, menciona y entiende a los seres humanos como seres sociales con necesidades de pertenecía, respeto y dignidad.

Desde otro ángulo, se tuvo en cuenta el trabajo de José María Rodríguez Velásquez (2017), que diseñó en Buenos Aires - Argentina, mediante una investigación cualitativa, donde presenta un plan de comunicación corporativa para la empresa Office Core Argentina, realizando una maestría desde DIRCOM (Dirección de Comunicaciones Institucionales). Desde este trabajo se pudo profundizar en los aspectos individuales de la comunicación empresarial, obteniendo un punto de vista más preciso y entendible.

Otro gran aporte a este trabajo, se extrajo desde el e-book de Alejandro Formanchuk (2010), titulado *Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural*. Este libro redactado en noviembre de 2010, en Buenos Aires Argentina, bajo una metodología descriptiva, se tuvo en cuenta ya que entiende a la comunicación interna como un proceso de reestructuración de la cultura organizacional dentro de una empresa.

Es importante pensar a la Comunicación interna como un pensamiento estratégico, que se comienza a dar en la actualidad a fin de mejorar los sistemas de gestión integral de las organizaciones. Este nuevo paradigma, intensifica la importancia del recurso humano dentro del sistema productivo en la empresa, y basa sus estudios en la forma en la que se quiere comunicar hacia el interior de la corporación, para así poder manifestarse de forma unificada y concreta con el entorno exterior a la organización, logrando que sus colaboradores (público interno) sea la mayor propaganda a la calidad que maneja la empresa en la industria.

Para poder analizar y poner en práctica los esquemas mencionados en MAN-SER SRL, es necesario destacar el rol importantísimo que cumplen los líderes, en el proceso de mejora de la comunicación interna, ya que serán estos los encargados de gestionar y liderar el cambio, a fin de poder expandirse y mejorar como institución, cruzando las fronteras que en la actualidad limitan este crecimiento

## **Análisis de la Situación**

Como se definió en páginas anteriores, desde que los hermanos tomaron la dirección de la empresa, se ha logrado dirigir esfuerzos y recursos de forma coordinada, lo cual se refleja en el mercado nacional ya que se lidera en varios ámbitos, frente a esto la organización se encuentra en un momento óptimo para crecer y expandir sus esfuerzos, a fin de cumplir con sus objetivos, metas y propósito empresarial. Es posible definir al propósito de MAN-SER S.R.L por medio de su política de calidad, ya que desde esta se plantea dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que permita analizar el rendimiento en el tiempo. Se busca integrar la empresa en gestión de calidad que alcance una satisfacción plena de los principales clientes en materia de calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y respuestas ágiles y concretas. Se busca también optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos (que no impliquen calidad), el uso eficiente de los recursos y una gestión que permita agilizar la producción; todo lo mencionado manteniendo un buen clima laboral y un liderazgo motivador, que propicie el trabajo en equipo y productividad en los procesos.

Se vuelve realmente necesario comentar que la presente investigación se da en Argentina, bajo un contexto político y económicamente inestable, y bajo la cruda realidad que invade el país mediante la pandemia de COVID-19. Actualmente la industria metalúrgica (de autopartes) no ha sido de las más afectadas, sin embargo, no queda exenta de lo dificultad para crecer en tiempos turbulentos.

Desde el papel de asesor es que se busca poder guiar a la empresa a cumplir con sus propósitos, para lo cual se requiere un análisis completo del entorno como del interior de la organización, para lo cual se utilizan a continuación el análisis PEST, el mismo se realiza a fin de conocer el macro contexto de la firma, en este caso el país en sus dimensiones política, económica, sociocultural y tecnológica, y así determinar qué factores son imperativos para el éxito de institución. Por otro lado, se realiza un análisis de micro contexto de la empresa, mediante un estudio de las 5 fuerzas de Porter, donde se evalúan los principales competidores, los clientes, los proveedores, los competidores potenciales y la posibilidad de productos sustitutos en el mercado de la metalúrgica a nivel nacional. Una vez analizados los contextos, se procede a realizar un análisis FODA, a fin de realizar un diagnóstico organizacional específico extraído desde el interior de la

firma, midiendo sus fortalezas, debilidades (factores internos), oportunidades y amenazas (factores externos). A partir de lo mencionado es que se realiza un análisis objetivo específico a fin de buscar proponer mejoras y aumentar la rentabilidad económica de la empresa.

#### *Análisis PEST*

Actualmente el **contexto político**, está liderado por el presidente Alberto Fernández, el cual asumió en diciembre de 2019, con la intención de mejorar la economía argentina, que viene golpeada y en caída desde ya varios años anteriores gracias a reiteradas recesiones económicas. En 2020, el gobierno dio el primer paso para ayudar a reconstruir la economía nacional logrando un acuerdo para reestructurar 65mil millones USD de la deuda externa, buscando dar a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo cual, si bien se festejó, significó un riesgo político para Fernández ya que el FMI no es una institución apreciada en el país. A partir de lo mencionado es que la popularidad del presidente durante el contexto actual de COVID-19 ha disminuido, sin embargo, sigue siendo elevado, tornando los 69% (Santander Trade Markets - 2021)

Argentina contiene acuerdos comerciales con la mayoría de los países de Latinoamérica como Colombia, Ecuador, Chile, Brasil, Uruguay, Paraguay, etc.; tales como MERCOSUR, ALADI, y otros. Por esta razón otra de las medidas que se tomo fue conservar las relaciones internacionales, para que las empresas nacionales con sus productos puedan competir con los mercados del exterior. Así mismo, existen organismos que están abocados a ayudar aquellas empresas que están buscando salir al mercado internacional por medio de financiamiento, ayudas, etc. (Santander Trade Markets - 2021).

En cuanto al **contexto económico**, no podemos ver en una buena posición a Argentina, ya que, en el año 2019, el peso argentino se devaluó alrededor del 50% contra el dólar, lo cual concluyó en una inestabilidad económica enorme en la industria nacional. (IMF – World Economic Outlook Database, Abril 2021)

Indicadores económicos: Inflación 2019: 53,8 % - Pobreza 2019: 35,5% - PBI 2019: - 2,1% - Riesgo País 2019: 1744 puntos. (IMF – World Economic Outlook Database, Abril 2021)

El sector de comercio exterior fue beneficiado por esta devaluación, creando mayor competitividad para los productos argentinos. Así es que se estimuló el crecimiento de las exportaciones nacionales.

Argentina en 2020, tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19, ya que tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, la situación económica, que ya venía en declive, se vio agravada. Sin embargo, el FMI proyectó en octubre de 2020 un crecimiento de 4,9% en 2021 y de 2,5% en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. En su más reciente Informe sobre las Inversiones en el Mundo, el FMI revisó sus proyecciones de crecimiento del PIB de Argentina, indicando las cifras de 4,5% en 2021 y 2,7% en 2022. (IMF – World Economic Outlook Database, Abril 2021)

En 2020, también se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia. En el año mencionado la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. Al gobierno argentino se le ha dificultado tomar medidas contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se estima que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal y casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza (IMF – World Economic Outlook Database, Abril 2021).

Las principales industrias del país son la preparación industrial de los alimentos y la molinería. El sector industrial se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas y petroquímicas, farmacéuticas, de imprenta, metalúrgicas y siderúrgicas, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos.

En cuanto a los **factores socio-culturales**, se puede decir que el país se encuentra ubicado en el continente latinoamericano, con una superficie de 2.780.400 Km<sup>2</sup> y una población estimada para el 2019 de 44.494.502 habitantes; posee una muy baja densidad poblacional, de 16 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Indicadores: Tasa de actividad: 47,7% - Tasa de empleo:42,6% - Tasa de desocupación:10,6%.

En Argentina, la línea de pobreza se determina aproximadamente en \$12.608,52. Dentro de ese total, se puede distinguir tres niveles: un estrato medio-bajo, con ingresos per cápita de \$22.695 a \$37.825; un estrato medio-intermedio, de \$37.825 a \$75.651; y medio-alto, de \$75.651 a \$126.085. (Infobae Económico, 2020). Los costos laborales son los más altos de América Latina, incrementando el trabajo informal. Por otro lado, el panorama en cuanto al empleo fijo, es crítico ya que se presenta una disminución de los trabajadores privados registrados (SIPA, 2019). La digitalización cumple un papel muy importante en este tiempo y el trabajo, acompañando este cambio se modifica lentamente a un trabajo más independiente.

Para finalizar el análisis de contexto que se desarrolló, es necesario mencionar y comentar sobre los **factores tecnológicos** de Argentina.

La nación argentina, desde el sector público cuenta con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva que asiste al Poder Ejecutivo Nacional y busca determinar ciertas políticas en ciencia, tecnología e innovación que desarrollen al país, de manera productiva, funcional, social y cultural. Este organismo, entre otras cosas, impulsa la innovación de base tecnológica y su incorporación en la cultura productiva de las empresas argentinas, buscando a nivel internacional intervenir en la creación y regulación de convenios de integración y cooperación científico-tecnológicos (Santander Trade Markets - 2019).

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva tiene como objetivos desde 2019 los siguientes ítems:

- Profundizar un modelo de desarrollo productivo y social basado en la generación de valor a partir del conocimiento.
- Incentivar la inserción de investigadores en el aparato de producción nacional y la creación de aglomerados productivos destinados a generar bienes y servicios intensivos en conocimiento.
- Proveer una adecuada infraestructura para el crecimiento de la ciencia y la tecnología a nivel nacional.
- Fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Federalizar la ciencia, la tecnología y la innovación y propiciar una transferencia equilibrada de sus aplicaciones en todo el territorio argentino.

- Planificar y promover la formación y disponibilidad de recursos humanos en ciencia, tecnología e innovación, en calidad y cantidad suficientes para atender las múltiples demandas de conocimiento que requiere la Nación.
- Fomentar el retorno de los científicos argentinos formados en el exterior y fortalecer el vínculo con aquellos radicados en instituciones extranjeras.
- Insertar a la ciencia, la tecnología y la innovación argentina en el mundo.
- Promover la divulgación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la sociedad argentina.

Más allá, de los objetivos propuestos por el ministerio mencionado, es necesario recalcar que el avance tecnológico no ha dejado exento a Argentina, y el impacto es inevitable. Las nuevas tecnologías han logrado suplantar muchos procesos que antes realizaban personas, volviendo a las cadenas laborales más productivas y eficientes. Es importante recalcar que, desde la pandemia en 2020, el uso de las plataformas de ventas virtuales (e-commerce) se ha incrementado en un gran porcentaje, así como el home office y el uso de todo tipo de contenido virtual, que simplifica y actualiza constantemente el rubro tecnológico. Este tipo de herramientas acercan a las industrias argentinas a competir en mercados internacionales, logrando facilitar gestiones que en un pasado conllevaban esfuerzos extremos.

#### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.*

A modo de profundizar en el contexto de MAN-SER, es que se procede a realizar un análisis de las fuerzas de Porter a fin de introducirnos en un micro contexto de la firma, analizando principales competidores, posibles competencias futuras, proveedores esenciales, clientes objetivos y productos sustitos o con capacidad de competir con la cartera de servicios de la organización.

Para iniciar este análisis, se evaluaron los **principales proveedores** que la firma mantiene, por medio de los cuales se satisface su requerimiento de calidad, los mismos son 3: Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

En otro plano, los **principales clientes** de la firma son:

*AIT*: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.

*Volkswagen Argentina*: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.

*Metalmecánica, Pertrak y Scania*: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.

El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

En cuanto a los **principales competidores** por productos, es posible mencionar en extractores de viruta y cintas de transporte a *Transfil S. R. L*, en máquinas lavadoras: *Eisaire S. R. L*, en corte por plasma: *Empremet S. R. L.*, en plegado y punzonado hay varios talleres más pequeños y en protectores de bancada, MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

En cuanto a **nuevos competidores**, existen bajas probabilidades de que ingrese al mercado un competidor potencial ya que, desde lo mencionado, aproximadamente un 65% de la producción de la firma es de lavadoras y protectores, es decir este es su fuerte, por lo que a la hora de competir con la historia y la experiencia de MAN-SER, solo Transfil S.R.L podría acercarse y sin embargo solo en la fabricación de máquinas lavadoras debido a que, en protectores, es la única compañía en fabricarlos a nivel nacional. Por otro lado, en caso que podría sumarse a competir algunas de las empresas del extranjero, el análisis económico del país sintetizó la poca conveniencia de invertir en el país, es decir, existe una barrera alta al ingreso de los competidores que viene dada por los altos niveles de inversión inicial que deben realizarse para comenzar a operar en dicha industria, así como el conocimiento y experiencia ya mencionados, que se requieren para ingresar a este mercado; sin embargo, fuera de los límites argentinos, la competencia podría ser mayor.

Por último, aunque no menos importante, los **productos sustitutos** se encuentran en una posición similar a los posibles competidores, ya que no existe un producto sustituto planificado y deliberado a los ofrecidos por MAN-SER S.R.L y sus competencias del sector. Si bien se está buscando desarrollar tecnología que ayude a optimizar procesos y costos de las industrias metalúrgicas, estas aún no se han incorporado al mercado de forma eficiente y concreta, por lo que los clientes corporativos aún no toman en cuenta esta clase de productos.

### *Análisis FODA*

El presente análisis consta del estudio de la organización, en factores internos como sus fortalezas y debilidades, así como factores externos, lo que implica sus oportunidades y amenazas. Para comenzar se mencionarán las Fortalezas detectadas en la organización:

#### Fortalezas

*Experiencia y liderazgo en el mercado:* actualmente la compañía goza de un liderazgo en más de un producto en el mercado argentino, lo cual se da por la innovación en producción y la experiencia adquirida en el rubro. En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de tan solo 4 empresas: Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L. y MAN-SER S.R.L. La experiencia y el conocimiento acerca del negocio, son de gran importancia, ya que se necesita tiempo para aprender la mejor manera de programar las máquinas para la producción y poder sacar el máximo provecho de ellas.

*Calidad:* La empresa afirma la utilización de equipos y recursos humanos adecuados para garantizar la calidad del producto, así como el cumplimiento de las normas y códigos de referencia aplicables.

*Precios (ventaja competitiva):* En referencia al precio de los productos comercializados en general, es más bajo que el de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

*Logística y servicio (ventaja competitiva):* La fábrica se encuentra ubicada estratégicamente en relación con la cercanía con respecto a sus principales clientes y no existen intermediarios en el canal de distribución. Así mismo la empresa realiza la instalación de las máquinas si es necesario.

*Orden y limpieza:* Se ha instruido a cada uno de los operarios para ordenar su área de trabajo antes de retirarse de la empresa.

#### Debilidades:

*Marketing:* No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad. La comunicación con los clientes externos es poco precisa. El único medio utilizado para promoción es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción.

*Distribución y delegación de tareas:* Si bien se tiene una estructura organizacional oficial claramente definida, no concuerda con la existente, debido a que hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. La principal falencia es que son los dueños quienes llevan a cabo las tareas pertenecientes a la venta y a todo lo relacionado con la toma de decisiones, por lo que existe sobrecarga debido a la falta de delegación. Además, existen 2 administrativos, pero dentro del organigrama no hay un área llamada Administración. Así mismo, la empresa no cuenta con un responsable de pañol, por lo que muchas de las tareas son realizadas por el jefe de Producción, lo cual genera demoras.

*Subutilización de la capacidad productiva:* Uno de los principales inconvenientes detectados es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados dentro del proceso (sobre todo, en mecanizado). Esto demora las etapas posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación en los operarios, de errores en la programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, de demoras por parte de los clientes en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones. Así, en ocasiones se generan demoras en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de Producción y el dueño. Se han dado situaciones donde el insumo ya había sido comprado y no fue entregado a los operarios a tiempo.

*Mal utilización del espacio:* En ocasiones se observa falta de espacio en la planta debido a que un sector es alquilado para el depósito de máquinas de otras empresas. Esta situación ha llevado a que se produzcan accidentes laborales.

*Administración y gestión de Recursos Humanos:* En la actualidad si bien los procesos parecen definidos, existen muchas fallas en esta área, como el hecho de que solo se realizan tareas de administración de personal, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora, las capacitaciones deben ser solicitadas por los empleados y se evalúa la necesidad de ellas (aun así, la implementación de capacitaciones no garantiza que sean eficaces, ya que en el Área de Mecanizado siguen los inconvenientes al producirse “cuellos de botella” y disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos.

Oportunidades:

*Etapa de crecimiento:* Actualmente MAN-SER S.R.L se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes.

*Posibilidad de exportación:* En la actualidad la organización 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. Sin embargo, se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación es una oportunidad que la empresa debería intentar aprovechar.

En el año 2018 una empresa de España se vio interesada en los productos, sobre todo en la lavadora industrial. Este posible cliente incentivó a los dueños de la empresa a analizar la posibilidad de vender los productos en el exterior.

*Gestión Integral de Calidad:* La empresa planea diferenciarse de la competencia, en el futuro, 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.

*Desarrollo tecnológico:* MAN-SER S.R.L tiene la posibilidad de contar con innovación tecnológica en productos como en procesos que no se han desarrollado de manera exponencial, lo cual se necesita para poder estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado, que tiene cada vez mayores exigencias. Así mismo esto permitirá producir a menores costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

*Espacio físico:* Se observa que existe suficiente espacio físico como para poder realizar los procesos de producción y la capacidad como para incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones. Por el momento este espacio está siendo utilizado como depósito de máquinas de Volkswagen, que abona un alquiler. La capacidad ociosa se genera cuando se producen demoras en el sector mecanizado y cuando la demanda no es la esperada, lo que lleva a que las instalaciones no sean aprovechadas en su totalidad.

Amenazas:

*Ambiente:* 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. Esta situación podría traer problemas en próximas auditorias de ISO 9001, así como problemas de estatus en cuestiones ambientales y ecologistas.

*Política económica:* Como se mencionó en el análisis PEST, la economía argentina se encuentra en un mal momento de inestabilidad, incertidumbre y derrumbe. Si bien las predicciones para siguientes años son positivas, entender que conlleva riesgos para la planeación estratégica de la organización es necesario y primordial. La política por otro lado, realmente no ayuda al sistema mencionado por lo cual, al estar en momentos cercanos a elecciones, genera un clima denso y poco positivo, que impacta de manera directa e indirecta en las futuras decisiones a tener en cuenta.

Desde los análisis realizados, se puede observar que MAN-SER S.R.L, tiene una gran predisposición por la búsqueda de la mejora constante, y la actualización de sus productos y servicios. La organización tiene líderes jóvenes, vigorosos, y con un enfoque sistémico, desde el que buscan incrementar la capacidad productiva y mejorar como organización, sin embargo, está claro que ciertos procesos están siendo desarrollados con una baja productividad y poca eficiencia, lo cual ha traído ya algunas consecuencias como insatisfacción de clientes, recarga del personal que dirige la empresa, accidentes laborales, y estancamiento en el mercado. Si bien estos resultados no son genéricos, si afectan a los propósitos y objetivos de la firma. Es necesario afirmar que es un buen momento para que la empresa busque invertir en el comercio exterior, generando alternativas frente a las amenazas mencionadas en el análisis FODA como son la incertidumbre política y económica nacional, así mismo es momento de gestionar y consumir los recursos propios de manera inteligente a fin de impulsar a un cambio interno y externo, y crecer como compañía.

A fin de cumplir con los objetivos propuestos, es que se busca remediar y mejorar los desvíos técnicos mencionados y, diseñar y gestionar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la organización, persiguiendo la mejora en los líderes actuales de la organización a fin de que puedan guiar el cambio hacia una gestión integral de la comunicación interna.

La comunicación interna, en primera instancia contempla al público interno de la organización es decir líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores, unificando significados, otorgando claridad y sentido al trabajo, proporcionando pertenencia y logrando que cada empleado sea una gran propaganda de la organización, para luego pasar al entorno externo de la organización y obtener mejores resultados en las ventas, gestión y fidelización de clientes, búsqueda de nuevos clientes y generando un alto valor en los productos y servicios ofrecidos.

Para MAN-SER S.R.L es realmente importante generar una comunicación interna y cultura empresarial vigorosa sólidas, ya que a partir de estas es que se puede guiar al personal a la mejora constante, a la eficiencia continua y a la delegación y toma de decisiones que tanto se necesita.

En conclusión, se pretende demostrar que la organización si desea expandirse, y mantenerse en la carrera de innovación con éxito, debe indefectiblemente tener una estrategia en torno de la gestión de su comunicación interna, por medio de la formación de sus líderes y convirtiéndolos en coach que guíen la empresa de manera efectiva y eficiente.

## Marco Teórico

En el presente análisis, se desarrollará de forma concisa el proceso de comunicación y la importancia del mismo puertas adentro de una organización, buscando unificar en forma de sistema la comunicación interna y el importante rol que cumplen los líderes a la hora de guiar a la institución a este cambio, con el objetivo de maximizar la productividad y el crecimiento de la misma, en el mercado laboral nacional e internacional.

### *Comunicación y Comunicación Interna.*

El término comunicación procede del latín “communicare” que significa “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”. Es la acción de comunicar o comunicarse, y se entiende como el proceso por el que se transmite y recibe una información. Sin embargo, para que este proceso se lleve a cabo, es indispensable la presencia de 3 elementos básicos: que exista un emisor; es decir, alguien que transmita la información; un receptor, alguien a quien vaya dirigida la información y que la reciba; y un canal, que puede ser oral o escrito.

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Las organizaciones en la actualidad, requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo. Según Robbins (1999) dentro de la comunicación interna, es posible definir tres tipos, por un lado, la comunicación ascendente, la cual fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Aquí se utilizan herramientas de comunicación como correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

En otro escalón es posible visualizar la comunicación descendente, donde la información fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo y es utilizado por los líderes de grupo. En este caso se utilizan reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, y correos electrónicos.

Por último, existe la comunicación lateral, la cual se da cuando la información fluye entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

### *Gestión de la comunicación interna*

La Cultura Organizacional es el hogar de la comunicación interna, y desde aquí es que se fomenta los valores, hábitos, costumbres, y símbolos de la empresa. La cultura organizacional se debe tomar como marco o plataforma para la implementación de una gestión ya que alimenta y genera la comunicación.

En el proceso de desarrollo de una organización, interceptan algunos aspectos claves como son sus objetivos, lo económico y sistema organizacional. En este sentido, el papel de la comunicación interna es tan trascendente que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales.

Jesús García (1998) en su libro comunicación interna, comenta que la gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización. Así Pizzolante (2004) menciona la importancia de generar un manual de gestión que sintetice y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que defina los parámetros de la organización y gestión en su función comunicativa. En este manual se deben incluir el plan estratégico de imagen corporativa, el cual buscara desarrollar un documento que traduzca, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la organización. Debe contener también, normas generales de comunicación es decir especificar el estilo propio que la organización asume, diseñando formas que creen y fomenten una relación entre la organización y sus públicos (interno y externo). Otro factor a incluir en el manual es el mapa de públicos, donde se focalizará los públicos a los que se quiere dirigir. El Plan Anual de comunicación es otro documento que debe tenerse en cuenta, ya que incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.

Sin embargo, el manual mencionado no tendrá éxito a menos que se sepan utilizar todos los recursos de la comunicación interna, lo cual incluye el apoyo decidido de la alta dirección, la profesionalización de las funciones y decisiones, es decir una capacitación completa y técnica sobre liderazgo organizacional, y la promoción de los espacios de participación, retroalimentación y opinión en el personal de trabajo. Sobre esto Ítalo Pizzolante (2004) menciona que, para usar las herramientas de comunicación interna, se debe determinar los medios, canales y modalidad en que se utilizaran.

### *Liderazgo y coach*

Según Julián Pérez Porto y Ana Gardey (2008) la palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, ya que el liderazgo implica guiar.

Es así como las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, he allí donde recae su gran importancia. Un líder será capaz de establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración de los miembros, todo con el fin de lograr un objetivo en común.

Pilar Fernández (2019) menciona en su blog que el coaching, dentro de un programa de desarrollo de liderazgo, se trata de un servicio individualizado, escalable y medible para líderes o ejecutivos diseñados para crear organizaciones más efectivas y saludables.

Por lo tanto, cuando los líderes mejoran su desempeño gracias al acompañamiento del coach, estos beneficios se extienden por toda la organización. A medida que se van aplicando las nuevas habilidades y técnicas de liderazgo, la interacción mejorada repercute en la productividad global. Por ello, el coaching también puede verse como una transmisión de un conjunto de habilidades utilizadas por los líderes de una organización en el día a día que mejora el rendimiento de su gente.

El coaching se ha convertido en la mejor opción para las organizaciones que buscan operar al máximo rendimiento, y como se mencionó, la comunicación interna es uno de los eslabones principales a coordinar para un crecimiento empresarial, es por esto que los encargados de guiar este proceso serán los líderes empresariales, a partir de la integración de los recursos mediante un coaching grupal orientado a la asimilación de una cultura corporativa positiva y de crecimiento.

## Diagnostico

A partir del análisis de la organización y del marco teórico, se visualiza que MAN SER S.R.L necesita un fortalecimiento de su cultura organizacional, a fin de afianzar el trabajo hasta aquí hecho y crecer hacia un exterior vecino, es por esto que se puede establecer claramente una asíntota organizacional, donde se busca cumplir con ciertos propósitos establecidos, al cual se acercan continuamente a partir de las estrategias consideradas, pero sin lograr llegar al cometido principal que es el crecimiento en la industria.

Si bien MAN-SER SRL, desde sus inicios ha buscado diferenciarse a través de productos y servicios específicos, con el correr del tiempo este tipo de producción es cada vez menos probable ya que al mercado ingresan competidores constantemente, y el avance de la tecnología ayuda a todos los competidores a avanzar en la producción masiva e innovadora de productos metalúrgicos. Sin embargo, la empresa cuenta hoy en día con la diferenciación necesaria para poder liderar los mercados nacionales, así como la experiencia y recursos que se precisan para seguir haciéndolo; pero no será posible utilizarlos de manera efectiva y coordinada si no se mejora la gestión de la fuerza motora de la empresa, es decir el factor humano.

Frente a este acontecimiento, es que se presenta el problema principal de la organización: MAN-SER SRL no cuenta con la gestión de comunicación interna necesaria para cumplir con el propósito de crecimiento, así como tampoco posee la capacidad de dirigir estos esfuerzos a través de guías específicas como son los lideres organizacionales.

Actualmente la organización se encuentra en un momento óptimo, para evaluar las necesidades y posibilidades de crecimiento en el comercio internacional, ya que no solo posee los recursos económicos necesarios para hacerlo, sino también los recursos humanos y técnicos/edilicios para realizarlo. Pero tal como se mencionó en el párrafo anterior, esto no será posible a menos que se gestionen de manera eficiente los esfuerzos que se realizan para funcionar coordinadamente y buscar la expansión.

Los líderes organizacionales en este momento, no cuentan con la capacitación necesaria para delegar ciertas responsabilidades y enfocar su visión en la intención de expansión en el exterior, además, estos tampoco cuentan con una política concreta definida y declarada a partir de la cual puedan guiar a sus subordinados y equipos, a lo

que la empresa espera de ellos como público interno. La productividad de una organización depende de sus recursos y la forma en que se administren, pero si no se tiene claro los objetivos y estrategias a utilizar como sistema dentro de la empresa, ningún esfuerzo lograra lo buscado.

Es por esto que es realmente necesario invertir tiempo y recursos en coordinar al público interno, a fin de mejorar la productividad y rentabilidad organizacional, en el contexto económico, político y social actual.

#### *Conclusión Diagnostica*

El problema mencionado en el apartado anterior, demuestra que, para obtener una mejora en la rentabilidad, es necesario aplicar nuevos esquemas de gestión del talento humano y la comunicación interna en la organización.

La propuesta de mejora presentada, no solo fortalecerá la cultura organizacional de la empresa, si no que brindara herramientas efectivas para elevar los ingresos (ganancias) en un 8% sobre las actuales (\$35.966.364,89 aprox.) y disminuir los costos causados por errores en un 3% (\$10.798.333 aprox.) y así buscar enfrentar a los problemas económicos y de inversión que ha traído aparejado el contexto salubre argentino (COVID-19), en el mercado analizado.

Al capacitar al personal afectado a aplicar liderazgo dentro de la empresa, se incrementará la confianza en el trabajo en equipo y se podrá buscar progresivamente la delegación de tareas, logrando coordinar de mejor forma los esfuerzos para así achicar y/o eliminar los cuellos de botellas, demoras y quejas. Así mismo, los gestores de este cambio mencionado, podrán dedicar sus energías a la búsqueda de la exportación, adquiriendo clientes internacionales, aumentando la producción, mejorando el sector de marketing, y generando nuevas posibilidades de negocios a fin de expandirse en la industria.

Todo lo mencionado deja claro que los principales factores afectados serán la productividad, la eficiencia, la mejora continua, la gestión de personal, la cultura organizacional y la personalización de los factores empresariales en el público interno y externo de MAN-SER SRL.

## Plan de Implementación

En el actual apartado, se hará presentación, de forma clara y concisa, de la propuesta de mejora, basándose en el diagnóstico presentado, así como del marco teórico presentado en capítulos anteriores, buscando obtener un beneficio económico aproximado de 3025% de retorno de la inversión.

Para dar inicio a este plan de implementación, se declaran los objetivos del mismo, categorizándolos entre Objetivos Generales y Objetivos Específicos, estos últimos serán aquellas acciones particulares y alcanzables que se llevarán a cabo a fin de concretar con el objetivo específico propuesto.

### *Objetivo General*

Generar un plan de comunicación interna, en la organización MAN SER S.R.L, que permita la disminución de los costos en un 3% e incremente las ventas en un 3% por medio del aumento de la productividad (la participación, el trabajo en equipo, el compromiso y sentido de pertenencia del público interno), y conseguir el crecimiento hacia el exterior del país, generando una utilidad aproximada del 3025%.

### *Objetivos Específicos*

- Desarrollar de forma sistémica, las herramientas de comunicación interna como Reuniones Institucionales, Eventos Recreativos, Memorándums vía Mail Corporativo, Premiación por Objetivos Cumplidos y Videos Corporativos, en forma de plan a fin de definir que se comunicará, y la forma en que se hará utilizando la comunicación como conductor de la productividad, facilitando el acceso a la información y simplificando la toma de decisiones.
- Capacitar al directorio familiar, gerente general y mandos medios en materia de liderazgo coach a fin de optimizar la coordinación de las acciones de crecimiento y comunicación. La capacitación debe contribuir al trabajo en equipo, coordinación de tareas, acompañamiento y guía al desarrollo de personal, y al proceso de expansión y su correspondiente seguimiento.

### *Alcance*

La implementación del presente proyecto será desarrollada en el plazo de nueve meses, con fecha de inicio en agosto de 2021 y posible finalización en abril de 2022. Se llevará a cabo en provincia de Córdoba, en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, donde actualmente reside la sede de MAN SER S.R.L.

Actualmente Argentina, se encuentra en un momento crítico tanto en lo económico como en lo salubre, por las condiciones planteadas según los efectos del COVID – 19, es por esto que es preponderante mencionar, que el alcance geográfico como temporal, actúan como límites en el plan efectuado, ya que las condiciones planteadas son únicas y temporarias frente a la realidad establecida, y no son aplicables a otro contexto.

### *Acciones Específicas*

#### *Gestión y desarrollo de Herramientas de Comunicación Interna*

En esta instancia es que se deben declarar todas aquellas actividades que generen un vínculo de relación estrecho dentro de la organización, es decir que faciliten la instalación de un sistema cultural fuerte, que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales de forma efectiva y productiva. Dentro de este escalón, es que encontramos acciones como las reuniones institucionales, eventos recreativos, memorándums vía mail corporativo, premiación de objetivos cumplidos, y videos corporativos. A continuación, se describirá cada una de ellas:

- **Reuniones Institucionales:** este tipo de encuentros son realmente favorables para la organización de los contenidos a evaluar en niveles superiores dentro de la pirámide organizacional. Se deben dar de forma semanal, a modo de reunión para coordinar la información y los procesos a seguir de forma unificada entre todos los sectores de la empresa, es por esto que deben presenciarlas aquellas personas encargadas de coordinar las labores diarias. Las reuniones que deben llevarse a cabo son 2 (dos) por semana, una para mandos medios, es decir supervisores, directorio familiar y gerente general dentro de la organización, y otra para nivel gerencial, es decir entre el directorio familiar.

La razón principal de este tipo de comunicaciones es el trabajo en equipo, ya que desde cada área se puede expresar como se trabajó durante la semana, como se cumplieron los objetivos propuestos en reuniones anteriores, que recursos se utilizaron y que complicaciones surgieron. Así, una vez que cada responsable haya podido comentar su parte semanal es que se pueden coordinar nuevos objetivos (a corto plazo) para la siguiente semana, comentar cuáles serán los detalles a prever, como afectara esto a áreas conjuntas y cuales serían aquellas situaciones probables de desencadenar problemas para poder evitarlas. De esta manera es que se puede apreciar la importancia de las responsabilidades del otro dentro del proceso productivo, así como los beneficios de trabajar en equipo.

En la primera reunión mencionada es que se coordinara el trabajo, recursos, tiempos y responsabilidades a utilizar/necesitar en la semana, sin embargo, en la reunión gerencial es que se buscara gestionar los puntos débiles de la empresa como aquellos fuertes a fin de explotarlos, generando estrategias laborales que luego serán comunicadas a los mandos medios a fin de mejorar la gestión de estos. El tiempo de implementación será a partir del mes de julio de 2021 y se deberá respetar cada encuentro semanal por la importancia que merece.

Presupuesto de Recursos Involucrados			
Recursos Necesarios	Cantidad Necesaria	Precio Unitario	Precio Total
Artículos de Librería (lapicera y agenda)	8	\$400	3200 al mes.
Este ítem será solo una vez al mes, por lo que al año se tendrá una inversión de \$38.400			
Artículos de refrigerio (café, fruta y media lunas)	8	\$400	3200 a la semana. 12800 al mes.
Este ítem será una vez a la semana, por lo que al año se tendrá una inversión de \$153.600			

- **Eventos Recreativos:** este tipo de reunión fortalece en gran manera a la cultura vigorosa dentro de la institución, ya que busca que todos los participantes de los procesos productivos se vean así mismos y a sus colegas como pertenecientes a una gran familia empresarial, lo cual genera distensión, confianza, y actitudes positivas. Si bien el contexto actual (COVID-19) no permite desarrollar este ítem de manera completa si existen ciertas acciones que se pueden realizar como la celebración de cumpleaños, aniversarios de puestos laborales, festejos por nuevos títulos, o premios por acciones destacadas. Puede incluir una torta para el agasajado, acompañado de un presente y así poder compartir un desayuno de manera grupal o tal vez un video de reconocimiento, con comentarios de ánimo de parte de sus compañeros. De esto debe encargarse el departamento de recursos humanos.

En otro momento, fuera de peligro salubre, se recomendaría realizar reuniones de fin de año, navidad, día del padre-madre, o feriados importantes para generar vínculos, buscar recrear e incluir a la familia de los empleados, y generar lazos

familiares. A través de actividades al aire libre, juegos grupales, competencias sanas, clases de comida, de pintura, o de baile.

En cuanto al tiempo de implementación será a partir del mes de Julio de 2021, reconociendo a los empleados que cumplan años en este mes. Se debe respetar este acuerdo para todos los empleados, ya que de no realizarlo sería contra productivo.

Presupuesto de Recursos Involucrados			
Recursos Necesarios	Cantidad Necesaria	Precio Unitario	Precio Total
Torta de cumpleaños y/o festejo.	60 unidades.	\$600	\$36000
Se calcula para 30 empleados un cumpleaños y un evento anual más.			

- Memorándums vía Mail Corporativo: los memorándums son recordatorios, en este caso se deben enviar vía una herramienta realmente útil, que es el mail corporativo. Este último, no solo debe ser utilizado para recordar cosas sino, también para la comunicación diaria, mas allá de la comunicación formal que se utiliza a través del correo electrónico, existe un chat interno a través del mail corporativo que permite mantener conversaciones informales con los colegas, siempre y cuando estas sean productivas.

A la hora de manifestar al público interno lo que realmente importa en la organización, es que se utilizaran los memorándums, es decir se le recordara al público interno que es el cumpleaños de alguno de los colaboradores, o que alguien ha recibido un título, o que alguien por medio de sus esfuerzos ha avanzado hacia otro puesto u otra categoría, así como aquellas cuestiones como nuevas búsquedas laborales, anuncio de novedades, propagandas de la empresa y de los beneficios que ofrece la misma. El tiempo de implementación de este ítem será a partir del mes de Julio de 2021, ya que se deberá realizar la búsqueda de un asesor de marketing que comience a generar el contenido necesario.

Presupuesto de Recursos Involucrados			
Recursos Necesarios	Cantidad Necesaria	Precio Unitario	Precio Total
Asesoramiento en Marketing.	Servicio mensual	\$37000 mensual.	\$444.000 al año
Se toma el asesoramiento para la creación de imágenes, logos, propagandas, y otros.			

- **Premiación por Objetivos Cumplidos:** se hace referencia a la estimulación de logro de objetivos. Al trabajar la cultura organizacional, y buscar un ámbito de crecimiento conjunto, se debe concientizar a los colaboradores que cada uno de sus esfuerzos es necesario e importante para el proceso productivo general, una buena forma de realizarlo es mediante la premiación por objetivos cumplidos, pero para esto es necesario mantener objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, ofrecer asistencia constantemente y acompañar a cada trabajador en la mejora continua. La premiación puede ser desde un memorándum felicitando al colega, con algún presente, otorgarle algún beneficio o plus monetario, o hasta el ascenso en puestos laborales.

En cuanto al tiempo de implementación de esta acción será a partir de la declaración masiva de los objetivos organizacionales al público interno, aproximadamente dentro de 3 meses, en octubre de 2021.

Presupuesto de Recursos Involucrados			
Recursos Necesarios	Cantidad Necesaria	Precio Unitario	Precio Total
Asesoramiento en Marketing	Mensual	\$36000 mensual	\$444.000 anual.
Artículo de panadería (1 torta)	30	\$600cada una.	\$18000anual.
Estos ítems no se tomaran en cuenta en el presupuesto total, ya que ya fueron contabilizados antes.			

- **Videos Corporativos:** este tipo de herramienta busca comunicar la imagen corporativa de la empresa, es decir, sus costumbres, sus funciones, sus equipos, su personal, sus objetivos y todo aquello referido a la construcción de una imagen de apoyo y trabajo en equipo. Para esto se necesitará invertir en pantallas led (tv)

a fin de ubicar en las principales zonas de la sede central de MAN SER S.R.L, a fin de que el público interno interactúe con estos videos de forma constante. El tiempo de implementación de este ítem será a partir del mes de agosto de 2021, ya que se deberá realizar la búsqueda de un asesor de marketing y darle tiempo a que comience a generar el contenido necesario.

Presupuesto de Recursos Involucrados			
Recursos Necesarios	Cantidad Necesaria	Precio Unitario	Precio Total
Asesoramiento en Marketing	Mensual	\$36000 mensual	\$444.000 anual.
Estos ítems no se tomaran en cuenta en el presupuesto total, ya que ya fueron contabilizados antes y solo se realizara una capacitación que beneficiara ambas acciones específicas.			

#### *Capacitación en Liderazgo & Coaching*

Como segunda acción a llevar a cabo, a fin de cumplir con el objetivo de optimizar el proceso productivo, se presenta la propuesta de capacitar al sector de mandos medios, directorio familiar y gerente general en coaching, así como buscar orientar estos saberes hacia un liderazgo participativo e incentivador. Se dictarán dos cursos intensivos, uno para mandos medios, administrativos, directorio familiar y gerente, y un segundo curso solo para el directorio familiar y gerente general, por lo cual estos recibirán dos cursos a modo de formación.

La primera capacitación a presentar será de coaching, desde la plataforma interactiva online de Lecciona (lecciona.com), con un total de 50hrs de cursado a presentar en 3meses. Los involucrados serán en total 8, buscando general conocimientos en puestos administrativos y mandos medios a fin de delegar gestiones y procesos. El temario del curso se adjunta en anexos, así como el diagrama de cursado.

El Coaching es una de las técnicas más utilizadas en el desarrollo y mejora del rendimiento, combina la filosofía, la psicología y el management, y en su versión empresarial se centra en la búsqueda de soluciones en el ámbito del incremento del rendimiento dentro de la compañía. Ya sea en la mejora de la comunicación interna, el manejo de diferentes tipos de escenarios o situaciones, la movilización de grupos de

trabajo, ahorro de tiempo y recursos o el logro de una mayor claridad de objetivos. El curso a dictar será totalmente online, buscando cumplir con las normas de seguridad frente al contexto salubre actual y proporcionará todas las herramientas para adquirir todas las habilidades directivas y sociales necesarias para llevar a cabo con éxito los proyectos empresariales, gestionar con solvencia equipos de trabajo y tomar mejores decisiones conociendo las necesidades tanto del personal como del mercado en general.

La segunda capacitación, será presentada para el sector directivo en especial, y será un seminario de posgrado en comportamiento organizacional y gestión de cambio, con una carga horaria de 30 horas, y duración de 1 mes (cuatro semanas) y bajo la modalidad online. Se trabajará sobre la base teórica de los distintos temas planificados y se realizarán análisis de casos, resolución de problemas, debates, investigaciones, talleres, trabajo de campo, exposición, estudio de casos, tutoría, trabajos prácticos. El temario de cursado se adjunta en anexos (ANEXO 2). El tiempo de implementación será en el primer curso será a partir de Julio de 2021 y durará 3 meses (julio-agosto-septiembre), el segundo curso se dará una vez finalizado este y se realizará en octubre de 2021, con una duración de un mes.

Presupuesto de Recursos Involucrados			
Recursos Necesarios	Cantidad Necesaria	Precio Unitario	Precio Total
Capacitación 1	8	3.738,90 ARS	29.911,2 ARS
Capacitación 2	4	18.000 ARS	72.000 ARS
Artículos de Librería	8	400 ARS	3.200 ARS
Precios actualizados a junio 2021.			

#### *Marco de Tiempo de implementación*

A fin de mostrar el marco de tiempo de implementación de la propuesta presentada es que se desarrolla un diagrama de Gantt, con las actividades a realizar bajo un marco de tiempo de 1 año.

Actividades													
Capacitación en gestión de cambio													
Capacitación en Liderazgo & Coaching													
Videos Corporativos													
Premiación por O.C													
Memorandum corporativo													
Eventos recreativos													
Reuniones Semanales													
Marco de tiempo	1 mes	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
	2021						2022						

### *Medición de la Implementación.*

Es fundamental poder expresar de forma cuantificable el retorno de la inversión que implicará este plan de comunicación interna para la empresa MAN SER S.R.L. Para ello se utilizó la herramienta conocida como ROI y para realizar el análisis, la firma comparte la información financiera al 31 de diciembre de 2018, la misma se actualizó al año en curso, de acuerdo a las tasas de inflación compartidas por el INDEC.

A partir del plan presentado es que se busca aumentar las ventas por medio de la exportación de productos a países vecinos, y disminuir los costos de los procesos de producción evitando los cuellos de botella, y demoras innecesarias. Los porcentajes a considerar son aumento del 3% en ventas y disminución del 3% de costos incrementando la productividad. Frente a lo mencionado se presentan las ventas totales y costos (inversión) del año 2021, según los datos de inflación propuesto por el INDEC:

Año	Inflación	Gastos	Ventas
2018		\$ 146.596.294,11	\$ 328.857.647,78
2019	53.8%	\$225.465.100,34	\$505.783.061
2020	36.1%	\$ 306.858.001,56	\$ 688.370.746
2021	17.6%	\$359.944.435,83	\$ 809.523.997

Inversión: \$777.111,20

Utilidad a recuperar 1 (3% de aumento de ventas/ganancias): \$13.487.386,83

Utilidad a recuperar 2 (3% de disminución de costos): \$10.798.333.

Utilidad total de la propuesta (suma de la utilidad 1 y la 2): \$24.285.719,83

$$\text{Formula de ROI} = \frac{\text{Utilidad a Recuperar} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\frac{24.285.719,83 - 777.111,20}{777.111,20} \times 100 = 3025\% \text{ (ROI)}$$

El porcentaje obtenido es realmente alto, lo cual indica que por cada \$1.- invertido la empresa recibirá \$30.25 de vuelta evidenciando así, lo redituable de la inversión propuesta.

## Conclusión

A través del desarrollo del presente reporte caso, se ha buscado clarificar la situación actual por la que atraviesa MAN SER S.R.L, dentro del contexto interno y externo. A partir de los análisis realizados a la organización, se estableció que el principal problema es la concentración de tareas y toma de decisiones en la punta piramidal del esquema estructural de la empresa; se pudo identificar a las personas que se encuentran dirigiendo y liderando el esfuerzo común de toda la plantilla laboral, y visualizar que se hayan sobre cargados de trabajo y coordinando al personal, que ya no dan abasto, lo cual desencadena una desatención a la búsqueda del crecimiento, ya que los esfuerzos se encuentran concentrados en las demoras, cuellos de botellas, quejas, desconformidades, y desaprovechamiento de los recursos laborales que se han estado dando en el último tiempo. Este tipo de problema, se da gracias a la desconfianza inconsciente por parte de los líderes organizacionales para con el resto del personal, es por esto que para buscar una solución y tratar este gran problema y barrera al crecimiento anhelado, se confeccionó un plan de implementación enfocado en el desarrollo comunicacional y de liderazgo coach. Con las acciones planteadas, se orientó al plan a promover un sentido de pertenencia mayor en todo el personal y así aumentar su involucramiento en las actividades asignadas. Por otro lado, se buscó capacitar mandos medios y al comité familiar a fin de incrementar la capacidad de dirección y liderazgo en los mismos, y poder comenzar a delegar ciertas responsabilidades que desenfocan del eje de crecimiento a los dueños de la empresa.

A partir del cumplimiento de las actividades planteadas, es que se ven afectados dos factores claves como las ventas, las cuales deberán aumentar por medio de la exportación de productos a países vecinos, y los costos de los procesos de producción, los cuales disminuirán evitando los cuellos de botella, y demoras innecesarias.

Al ser más eficientes, la productividad es afectada de forma positiva y esto se ve reflejado en cálculo del retorno de inversión, ya que no solo se recupera de manera completa lo invertido, si no que aumenta en gran manera las ganancias, lo cual en un contexto como el actual, no es fácil de lograr.

Finalmente se concluye que, a través de este plan estratégico de comunicación interna y el desarrollo de liderazgo coach, la empresa MAN-SER S.R.L., podrá lograr cumplir con los objetivos propuestas a través de la integración, participación,

compromiso y sentido de pertenecía de los colaboradores tanto en el área operativa como en el área de planificación y control.

#### *Recomendaciones*

Se recomienda desarrollar y aplicar el proceso completo de gestión de recursos humanos, a fin de afirmar la cultura organizacional, y funcionar como socio estratégico de la dirección de la organización.

Este será un plan anual que ayudará a posicionar el área de RRHH como socio estratégico de la organización al mismo tiempo que gestiona y desarrolla el talento de las personas. Un Proyecto Integral de Recursos Humanos consiste en la elaboración e implementación de un plan para la obtención, estimulación y desarrollo de las personas integrantes de la organización cuyo objetivo fundamental es asegurar la concreción, en el ámbito de toda la compañía, de las estrategias empresariales definidas.

El propósito fundamental del Plan de Recursos Humanos es lograr un entorno organizacional sano. Esto es, crear un ambiente donde los objetivos sean compartidos por todos los miembros de la organización, donde las personas se sientan libres de expresar sus dificultades sabiendo que cuentan con el apoyo de sus jefes para la solución de los problemas. Se enfocará hacia el trabajo en equipo, y en un gran espíritu de colaboración y participación. Liderar de forma flexible y adecuar las estructuras a las necesidades de las personas dado que es a través de un entorno organizacional sano como el Área de RRHH contribuye concretamente al plan organizacional, el enfoque permanente a la innovación y crecimiento personal y profesional de las personas hace que la compañía se adapte rápidamente a los cambios y se convierta en un lugar deseable de habitar.

## Bibliografía

- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Romeo, M, y Roca X (2005) Comunicación interna, Colombia, Editorial UOC.
- Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.
- García, J (1998) Comunicación interna, Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- Benito Berceruelo. (Julio de 2014). Nueva Comunicación Interna en la Empresa. Madrid: Estudio de Comunicacion.
- Brandolini y Gonzalez Frígoli. (2009). Comunicacion Interna: Claves para una gestión exitosa. Argentina: La Crujía Ediciones; Editorial DIRCOM.
- Dominguez Dyana Michelle Miño. (2014). Evolución de la Comunicación Interna: de la Cultura Organizacional 1.0 a 2.0. Tesis previa obtencion de título master en Comunicacion Organizacional. Quito, Ecuador.
- Fernando Barrientos. (2017). Estudio de Comunicación. #Comunicacion - Soluciones para un mundo digital. Madrid: Impresioa2.
- Formanchuk, A. (2010). Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural. Ediciones Formanchuk.
- Lesta, A. Á. (Junio de 2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización.
- Liusmila Odalis Hernández Crespo . (2013). Trabajo de Diploma . Plan de mejoras de la actividad de Gestión Tecnológica e Innovación en la Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara. Santa Clara, Cuba.
- Miquel-Segarra y Aced. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. Communication Papers; Media Literacy & Gender Studies, 27-41.
- Rubén Rodriguez Garay. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. INVENIO, 67-92.

## Anexos

### *ANEXO 1 – Presupuesto de inversión para plan propuesto.*

Presupuesto de Recursos Involucrados				
Recursos Necesarios	Cantidad Necesaria	Precio Unitario	Precio Mensual	Precio Anual
Artículos de Librería (lapicera y agenda)	8	\$ 400	\$3200.	\$ 38.400,00
Artículos de refrigerio (café, fruta y media lunas)	8	\$ 400	\$ 12.800,00	\$ 153.600,00
Torta de cumpleaños y/o festejo.	60	\$ 600		\$ 36.000,00
Asesoramiento en Marketing.	Servicio mensual	\$37000 mensual.	\$ 37.000,00	\$ 444.000,00
Capacitación 1	8	\$ 3.738,90	\$ 29.911,20	\$ 29.911,20
Capacitación 2	4	\$ 18.000	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
Artículos de Librería	8	\$ 400	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 154.911,20</b>	<b>\$ 777.111,20</b>

*ANEXO 2 – Temario de capacitaciones.*

Capacitación 1 – Coaching & Liderazgo

TEMARIO DEL CURSO

Tema 1. Coaching: Desarrollo profesional estratégico

Introducción

Guiar y cuidar

Comportamientos

Instrucción

El mentor

Patrocinador

Modificar situaciones

Tema 2. Dirección y motivación de equipos

La entrevista de evaluación

Delegación eficaz de funciones

Mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo

Toma de decisiones

Motivación de equipos de trabajo

Técnicas de dirección de equipos

Tema 3. Habilidades directivas complementarias

El uso eficaz del tiempo

Gestión eficaz de reuniones

Presentaciones orales eficaces

Capacitación 2 – comportamiento organizacional y gestión de cambio

Contenidos analíticos

Unidad I – Estructura organizacional

Abordar el conocimiento de los atributos psicológicos, sociológicos y éticos que caracterizan al factor humano como persona integrante de grupos formales e informales, que interactúan dentro de las organizaciones.

Unidad II – Entornos organizacionales

Analizar las variables psicosociales de la organización empresarial de manera de enfocar las relaciones múltiples entre productividad, estabilidad y satisfacción del personal. Comprender, valorar y dominar el manejo de las estrategias y técnicas para afrontar los conflictos organizacionales.

#### Unidad III – Comportamiento organizacional estratégico

Contenidos conceptualizaciones acerca del comportamiento organizacional. Variables estructurales básicas y su relación con el comportamiento organizacional. El desarrollo organizacional como proceso y como estrategia. El cambio planificado en las organizaciones. Relaciones entre contexto, estrategia, cultura y estructura. La dinámica del poder.

#### Unidad IV – Herramientas de gestión para un liderazgo efectivo

Cultura organizacional. La comunicación en la organización. Los grupos en la organización. Percepción, cognición, conducta y actitud. Lealtad y compromiso. Dimensión ética. Gestión del cambio.

#### Unidad V – Variables de negociación en las organizaciones

Teoría de los conflictos organizacionales. La negociación y su desarrollo. Estrategias para negociar procedimientos alternativos en las organizaciones.