

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Implementación de programa de comunicación y formación de mandos medios en liderazgo coach en Man-Ser S.R.L.”

Alumno: Paula Giroud

DNI: 29.060.035

Legajo: VHRU17434

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Agradecimientos

A mis amados padres y hermanos, por creer siempre en mí aunque yo no crea, por nunca soltarme la mano, por pensar que siempre puedo más, por estar en todas las malas y en las buenas, por hacerme sentir tan querida y por apoyarme incondicionalmente en mis decisiones sin cuestionar. Por creer que es posible. Son mis pilares.

A mí querido y eterno compañero de vida, por acompañarme en largas horas de estudio, por aguantar mis crisis de querer renunciar faltando tan poco, por ser esa punzante voz en mi cerebro que no me deja abandonar y me impulsa a seguir.

A mis sobrinos que me alegran la vida, que son de esos amores que no se explican con nada, porque solo verlos reír me carga de energías.

A Dios, por darme la constancia y perseverancia para cada proyecto que emprendo.

A Vicky y Agos, por su calidad humana y compañerismo, y por hacer más amenas las horas de estudio.

Resumen

El reporte de caso se realizó en Man-Ser S.R.L. una importante empresa metalúrgica de la provincia de Córdoba, fundada por Luis Mansilla. Tuvo sus inicios en el año 1.995 cuando incorporó mobiliario propio y tecnología alemana a su producción, consiguiendo de esta manera atraer importantes empresas como clientes e incrementar su producción.

Los principales problemas que se detectaron luego de un exhaustivo análisis fueron la falta de procesos de comunicación entre las áreas y la escasa formación de sus mandos medios, ocasionando problemas en la producción y demora en las entregas de los clientes.

El objetivo que persiguió el proyecto diseñado para la organización, fue armar un plan de comunicación interno digital como canal para transmisión de la información y la generación de un código común entre los empleados, acompañados por los mandos medios, quienes se formarán en el liderazgo coach en la empresa Man-Ser S.R.L, con el fin de mejorar la producción y generar un 10 % de ganancias en el resultado final de la compañía.

Obteniéndose como retorno de inversión un 298%, lo que indica que es un proyecto rentable para la compañía.

Palabras claves: Comunicación interna – Comunicación Digital – Intranet – Red Social - Liderazgo Coach.

Abstract

The case report was made in the company Man-Ser S.R.L an important metallurgical company in the province of Córdoba, founded by Luis Mansilla. It had its beginnings in 1.995 when it incorporated its own furniture and German technology into its production, thus managing to attract important companies as customers and increasing its production

The main problems that were detected after an exhaustive analysis were the lack of communication processes between the areas and scarce training of their middle managers that the cause problems in production and delay in deliveries to customers.

The objective pursued by the implementation plan designed for the organization, was to design an internal digital communication plan as a channel for the transmission of information and the generation of a common code among employees, accompanied by middle managers who will be trained in leadership coach in the company Man-Ser S.R.L in order to improve production and generate a 10% profit in the final result of the company.

Obtaining a 298% return on investment, which indicates that it is a profitable project for the company.

Keywords: Internal Communication - Digital Communication - Intranet - Social Network - Leadership Coach.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de Situación.....	8
Análisis Pestel.....	9
Marco Teórico.....	17
Comunicación interna.....	17
Comunicación 2.0	17
Liderazgo coach	18
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de Implementacion	20
Objetivo General	20
Objetivos específicos.....	20
Alcances.....	20
Implementacion de intranet corporativa.....	20
Incorporación de red social.....	21
Capacitación en liderazgo coach.....	22
Marco de tiempo de la implementacion	23
Evaluación del impacto de implementacion	23
Conclusiones.....	Error! Bookmark not defined.
Recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	27
Anexos.....	30
A. Programa de liderazgo coach	

Introducción

Man-Ser es una empresa metalúrgica ubicada en la capital de la provincia de Córdoba, en el barrio de San Pedro Nolasco. Inicia su actividad comercial de la mano de Luis Mansilla quien por su alto desempeño, fue elegido por la firma en la cual trabajaba como proveedor. Independientemente de esta nueva posibilidad que se abría, el Sr. Mansilla ya realizaba de manera particular tareas de herrería.

Esta nueva etapa a principios de los años 90 la inicia con la contratación de un familiar, la renta de un galpón con una guillotina y una plegadora. Comienza su actividad realizando trabajos de corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas.

El 15 de octubre de 1995 será una fecha siempre recordada para Man-Ser ya que se considera su fundación, pudiendo instalar su propia planta productiva. Dos años más tarde, buscando ampliar el mercado en el cual operaba, Luis viaja a Alemania donde adquiere una máquina CNC (control numérico por computadora). Esta nueva tecnología incorporada en la empresa le permite ampliar su porfolio de negocios, captando entre sus clientes a importantes empresas del rubro automotriz y agroindustriales.

En 2002 Man-Ser por su volumen de facturación, deja de ser una empresa unipersonal y se conforma como una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En el año 2003 llega uno de sus clientes más importantes, la empresa energética AIT S.A. en todo lo que refiere a la producción seriada. Poco después se sumaría Volkswagen Argentina S. A., quien le solicita de manera exclusiva la fabricación de algunas piezas para sus vehículos.

El cambio generacional sucederá en el año 2009, los hijos de su fundador, Julián y Melina Mansilla, toman posesión en la dirección de la organización. Tres años más tarde, inauguran una nueva planta productiva del doble de tamaño en superficie, proyectando nuevas unidades de negocio y logrando duplicar la producción.

En 2014 la empresa certifica su calidad a través de normas ISO 9001, en todo lo que refiere a la búsqueda de excelencia en los procesos y procedimientos internos de la organización.

En la actualidad, Man-ser cuenta con tres inmuebles intercomunicados, se encuentra dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado

CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. La empresa ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha implementado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

En cuanto a la problemática detectada, se puede decir que el extremo control que realiza Julián Mansilla sobre todas las áreas de la organización genera que los colaboradores terminen siendo netamente elementos productivos, sin tener alguna implicancia en la comunicación. La organización tiene una estructura piramidal centralizada en la figura del director que es quien decide los destinos de ésta, además se advierten inconvenientes en la producción ya que se producen cuellos de botella en las áreas de mecanizados, desencadenando demoras en las entregas y desinteligencia entre los mandos medios que están orientados al cumplimiento de los procesos. Todo esto ocasiona un clima laboral enrarecido.

Algunos autores que precedieron a este reporte de caso brindan importantes definiciones con respecto a la problemática de Man-Ser.

Gastaldi Carolina, (2017) propone en su trabajo final de grado a través de una investigación aplicada al segmento agroindustrial de la República Argentina, que es muy importante establecer una correcta comunicación, para que los empleados sean capaces de trabajar en armonía con los objetivos y metas de las empresas, para ello, la misma debe fluir en todos los sentidos. Es por eso que las personas que integran las organizaciones deben estar comunicadas de manera eficaz, clara, veraz y eficiente. El desarrollo de una buena comunicación en las organizaciones es de vital importancia ya que si el mensaje o la información que se quiere transmitir no es entendible o no se transmite a tiempo o directamente no se transmite, este puede causar una serie de malinterpretaciones que pueden llevar a la empresa a desmoronarse.

Por su parte Neller, Sandra (2016) en un proyecto de aplicación profesional sobre la empresa Hewlett Packard Argentina en donde indica que:

La comunicación ha ido convirtiéndose en una de las herramientas fundamentales a nivel estratégico para lograr alcanzar las metas, diferenciarse y posicionarse. Es entonces una de las claves fundamentales para el éxito de cualquier organización que piense en futuro. Es primordial tener en cuenta que

la comunicación deberá formar parte de la estrategia general del negocio y será ésta la que armonice cada una de las unidades que conforman a la organización, así como ha de convertirse en la guía de cada uno de los pasos a dar. (Neller , 2016, pág. 3)

En todo lo referido al liderazgo coach Di Rosa, Juan Ignacio (2017), en su proyecto de aplicación profesional realizado sobre tarjeta Naranja expone que las empresas de hoy enfrentan desafíos de adaptación, cambios en la sociedad, en los mercados, en los clientes. La competencia y la tecnología en todo el mundo está forzando a las organizaciones a clarificar sus valores, desarrollar estrategias y aprender nuevas formas de trabajar. A menudo, la tarea más difícil para los líderes es lograr movilizar a las personas de la organización para lograr dicho proceso adaptativo.

Tal como mencionan los autores referenciados, la comunicación organizacional interna debe volverse un elemento estratégico y planificado en donde las empresas puedan distribuir a través de diversos canales la información que los colaboradores necesitan para poder cumplir con los objetivos de la posición que ocupan.

En las compañías modernas no se habla de jefes sino más bien de líderes, como aquellas personas que deben generar una mayor movilización de las personas dentro de las organizaciones, en pos de encontrar en sus equipos un proceso de adaptación y desarrollo de competencias.

Ante esto se puede concluir que Man-Ser S.R.L tiene la oportunidad de mejorar la comunicación y el liderazgo para atraer y retener al talento humano, poniendo en valor a su departamento de recursos humanos, fomentando espacios donde la información fluya entre las distintas áreas y lograr mayor satisfacción en sus colaboradores, mejorar las competencias de las personas que trabajan en función de supervisión y jefaturas, dotándolos de herramientas para una mejor adaptación a los cambios del mercado, que cada vez suceden con mayor frecuencia y son un gran desafío para las empresas en el siglo 21, ya que deben continuar siendo rentables.

Análisis de Situación

Man-Ser es una empresa metalúrgica que tiene como visión ser reconocida a nivel nacional y en América Latina, por la confiabilidad de sus productos y calidad de servicios.

La misión que persigue es ofrecer a sus clientes soluciones inteligentes que satisfagan sus expectativas. Sus políticas de calidad están orientadas a un crecimiento sostenido, mejorando su performance en el tiempo, gestión de calidad teniendo en cuenta la innovación y la celeridad de respuesta a sus clientes y la optimización de la rentabilidad, buscando la disminución de los costos conservando la calidad, optimizando los recursos y la gestión de la producción.

Los principales valores que tiene la organización son confianza, honestidad, trabajo en equipo y la importancia en los detalles.

Man-Ser cuenta con 3 niveles jerárquicos distribuidos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

En cuanto a su plantel, está compuesto por 30 colaboradores, con una edad media de 50 años, siendo el 90% del sexo masculino.

Las cobranzas se realizan en su gran mayoría mediante cheques y los plazos dependen de la reputación de cada cliente. Oscilan entre los 30 y 75 días, además, algunos trabajos menores son abonados vía transferencia bancaria.

El área de recursos humanos es gestionada por una de las dueñas de la empresa quien realiza tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

En cuanto a legajos lleva un archivo actualizado de todo su personal en formato papel.

El alcance de la empresa es principalmente la provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Por otra parte, se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por Man-Ser a diferentes países de Latinoamérica.

Si bien Man-Ser es una empresa reconocida a nivel nacional y latinoamericano por la calidad y precios de sus productos es necesario poder analizar cómo las medidas políticas,

económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales impactan en el desarrollo de la compañía.

Análisis Pestel

Factores Políticos

La República Argentina celebró elecciones en el año 2019 en donde resultó electa la fórmula encabezada por Alberto Fernández y Cristina Fernández por sobre la dupla integrada por el ex mandatario Mauricio Macri y Miguel Ángel Pichetto, a meses de asumir la presidencia el Dr. Fernández se encuentra con una situación inédita que no sólo afecta al país, sino al mundo entero, la declaración de la pandemia provocada por el Sarscov-2 originada en Wuhan, China, en donde un virus respiratorio se traslada de animales a seres humanos, resultando ser mortal en ocasiones. Este problema a nivel global lleva a los estados a tener que generar espacios de cuarentenas o aislamientos sociales, preventivos y obligatorios. En Argentina comenzó el 19 de marzo de 2020 extendiéndose hasta el mes de noviembre, con flexibilizaciones de las distintas actividades con el fin de fortalecer el sistema sanitario y conseguir insumos médicos para poder proteger al personal de salud.

La industria metalúrgica se encuentra hace años sumida en crisis por diferentes medidas tomadas en los últimos 4 años, que generaron la pérdida de más 25.440 puestos de trabajo, ADIMRA, la asociación que nuclea a la industria solicitó en el año 2019 algunas medidas al Poder Ejecutivo Nacional, entre ellas la suspensión de las ejecuciones fiscales y embargos de manera temporal por 120 días y el regreso del financiamiento para las exportaciones, que desapareció prácticamente a partir de la instalación del cepo cambiario en septiembre (Martirena, 2019).

La cuarentena profundizó esta crisis ya que la industria tuvo que detener sus actividades durante dos meses, los metalúrgicos pudieron retornar a la producción en el mes de mayo de 2020 con estrictos protocolos sanitarios, los cuales generan costos elevados para las empresas. Los trabajadores no pueden utilizar el transporte público para su traslado, deben cumplir su jornada laboral de manera escalonada y se incorpora la dispensa de aquellos empleados con patologías de base.

En este momento el país se encuentra atravesando la segunda ola provocada por el Covid-19 con nuevas variantes de mayor contagio y mortalidad, entre estas nuevas cepas se

encuentran las provenientes de Brasil, Sudáfrica y Reino Unido. Ante este nuevo avance el presidente presentó restricciones inicialmente en el área metropolitana de Buenos Aires, dándole la potestad a los gobernadores a que se plieguen a estas medidas, en el caso de las provincias de Córdoba, Tucumán y Jujuy, entre otras, decidieron no adherir las propuestas realizadas por el Poder Ejecutivo Nacional.

Estas medidas focalizadas, podrían extenderse a todo el país si continúa la exponencialidad de los casos de Covid:

Una de las medidas sobresalientes es la restricción de la circulación nocturna entre las 20 p.m. y las 6 de la mañana.

A partir de ello, las actividades comerciales funcionarán desde las 9 a.m. hasta las 19 horas; fuera de ese horario los locales deberán permanecer cerrados. En otra de las decisiones resonantes, el Gobierno decidió suspender las clases presenciales desde el lunes 19 hasta el viernes 30 de abril.

Se retornará así a la modalidad virtual en los tres niveles educativos durante esas dos semanas. Hasta el viernes de esta semana inclusive los alumnos y docentes continuarán con el mismo esquema de presencialidad de la actualidad. Por otra parte, quedarán suspendidas las actividades recreativas, sociales, culturales, deportivas y religiosas en lugares cerrados, mientras que los comercios gastronómicos funcionarán en modalidad de entrega a domicilio luego del horario permitido. (Infobae, 2021, <https://shortest.link/n4Z>).

Factores Económicos

La pandemia golpeó fuertemente a la economía mundial generando la mayor recesión desde la segunda guerra mundial, según un informe divulgado por el banco mundial (2020), el impacto súbito y generalizado de la pandemia del coronavirus y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción de la economía mundial, que, según las previsiones, será de un 5,2 % durante todo el 2020.

Este mismo informe indica que en los países emergentes de América Latina y el Caribe se espera que la actividad económica se desplome un 7,2 % (Banco Mundial, 2020).

En Argentina el impacto del Covid-19 en la economía significó una caída del PBI (producto bruto interno) del 10,5%, siendo este su tercer año consecutivo de contracción, la

BBC de Londres expone que la actividad económica se contrajo un 12,6% interanual en el primer semestre de 2020, debido a la caída de la inversión (28,7% interanual), del consumo privado (14,5%), de las exportaciones (8,7%) y del consumo público (5,5%), en el marco de la pandemia de covid-19, que trajo aparejada una elevada incertidumbre y a partir de la cual se establecieron restricciones a la circulación, con un impacto negativo tanto en la oferta como en la demanda, además de agudizar los principales problemas estructurales que sufre el país, en los ámbitos fiscal, monetario y cambiario. (BBC, 2020)

La industria metalúrgica no fue la excepción de la situación mundial y nacional teniendo casi el mismo nivel del producto bruto interno del país, siendo su caída del 10,3% en todas las provincias argentinas y a nivel regional las más afectadas fueron Buenos Aires (-15,5%) y Mendoza (-15,4%) manteniendo una tendencia negativa que se prolongó durante todo el año. Por su parte, Córdoba (-13,8%) también cerró el año con una fuerte contracción al manifestar signos de recuperación desde octubre y registrar un aumento interanual de 9,3% en diciembre. Por el contrario, las provincias de Santa Fe (+0,4%) y Entre Ríos (-2,0%) fueron las menos afectadas dado su recuperación gradual durante el segundo semestre del año. En relación a los rubros más afectados estos fueron Fundición (-18,4%), Equipos y aparatos eléctricos (-17,7%), Bienes de capital (-16,7%), Autopartes (-15,0%) y Otros productos de metal (-12,0%). Por su parte, el sector de Equipamiento médico (-5,5%) presentó varias fluctuaciones durante el año debido a la heterogeneidad de sus productos. Mientras que, los rubros de Maquinaria agrícola (+13,7%) y Carrocerías y remolques (+0,8) registraron aumentos durante 2020 por su rápida recuperación frente a la pandemia. (Ser Industrial, 2021).

En el primer bimestre de 2021 la actividad metalúrgica presentó un aumento de 4,1% en términos interanuales, acumulando un aumento interanual por sexto mes consecutivo de acuerdo a informaciones de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA). Este crecimiento fue producto de los incrementos registrados en enero (+4,7%) y en febrero (+3,5%). (Marino, 2021).

Factores Sociales

Con el comienzo de la pandemia y por temor a lo desconocido la sociedad acató las medidas establecidas, con la finalidad de preservar la vida de los ciudadanos, un año después y mediante la intervención de la política, este consenso denominado pacto social se rompió, observándose dos posturas, aquellos que confían en las medidas de la fuerza que gobierna y los que las critican sin tener en cuenta la mirada sanitaria de los expertos.

La sociedad comenzó a relajarse en cuanto a precauciones, lo que lleva a una avanzada de casos en esta segunda ola, por la calle se pueden ver personas que no usan el tapaboca, los jóvenes en fiestas clandestinas y los ancianos reclusos en sus hogares por temor a contagios mientras avanza la vacunación, motivo de disputa social por la compra de las vacunas y proveedores elegidos.

En lo que respecta a la industria metalúrgica, tuvo que adaptarse a estrictos protocolos sanitarios con el fin de poder continuar su actividad, los principales puntos del mismo son el traslado del personal sin uso del transporte público (en vehículos provistos por la compañía, autos propios o movilidad individual), control de síntomas de Covid-19, estrictas medidas de distanciamiento social, provisión de material preventivo (barbijos, alcohol en gel, etc) y plan de acción ante la aparición de casos sospechosos. (Telam, 2020).

Factores Tecnológicos

La industria es un lugar donde los avances tecnológicos están desarrollándose hacia la mecanización y trabajos más automatizados, motivo por el cual, éstos van ganando terreno dentro de la metalurgia, los trabajos manuales van desapareciendo a lo largo del mundo, las personas en la actualidad necesitan puestos que los inviten a desarrollarse y mejorar sus competencias, es por esto que las fábricas están adentrándose en lo que se conoce como las industrias 4.0, donde se combinan técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos. (Deloitte, 2020).

Los impactos de la Industria 4.0 pueden sentirse en múltiples niveles: en grandes ecosistemas, a nivel organizacional y a nivel individual (en empleados y clientes):

Ecosistemas. Además del cambio en el que las empresas operan y en la producción de bienes, la Industria 4.0 afecta a todos los agentes del ecosistema (los proveedores, los clientes, las consideraciones regulatorias, los inversores, terceros...). Estas tecnologías permiten interacciones entre cada punto de una red.

Organizaciones. La capacidad de ajustarse y aprender de los datos en tiempo real puede hacer que las organizaciones sean más receptivas, proactivas y predictivas. Asimismo, permite a la organización reducir sus riesgos en materia de productividad.

Individuos. La Industria 4.0 puede significar diferentes cosas para cada uno. Por ejemplo, para los empleados puede significar un cambio en el trabajo que van a realizar, mientras que para los clientes significaría una mayor personalización en los productos y servicios que satisfagan mejor sus necesidades. (Deloitte, 2020).

Ante esto es necesario que las empresas metalúrgicas se hagan eco de los avances de la tecnología para continuar subsistiendo, mejorando sus procesos y procedimientos y de esta manera continuar siendo competitivos.

Factores Ecológicos

La industria se caracteriza por emitir la mayor contaminación del mundo, puntualmente en Argentina de acuerdo con una nota, el Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero, los sectores más contaminantes son la agricultura por su dependencia de agroquímicos y sus emisiones de gases de efecto invernadero, como el metano, la energía, la moda, la industria automovilística y la construcción que contaminan de manera excesiva aire, ríos y suelos. (Polesello, 2020).

Ante estos resultados que la industria genera en el medioambiente algunas empresas comenzaron a tomar medidas con el fin de cuidar el planeta a través de diversos programas de responsabilidad social corporativa de forma tal de comenzar a transparentar sus procesos productivos buscando la menor utilización de recursos naturales y apostando al cambio de tecnología para la fabricación, los usuarios o consumidores cada día son más conscientes que los recursos son finitos y en algún momento éstos se agotarán dejando a la humanidad en una situación crítica.

Algunos avances en pos del cuidado del medio ambiente comienzan a verse en la Unión Europea en donde las empresas apuestan por los coches eléctricos, las energías renovables o la eficiencia energética.

Factores Legales:

La industria metalúrgica en Argentina está regulada por el convenio colectivo de trabajo 260/75, siendo el representante sindical Antonio Calo.

En lo que refiere a la gestión de la pandemia, hubo innumerables medidas del Gobierno Nacional para contener el parate económico generado, actualmente está en vigencia el decreto 39/21 que congela los despidos hasta el 25 de abril y la doble indemnización hasta el 31 de diciembre del corriente año.

El segundo análisis que se realizará será el que permita entender el microentorno de Man-Ser S.R.L teniendo en cuenta a clientes, proveedores, competidores y productos sustitutos conocido como cinco fuerzas de Porter.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Man-Ser es una de las únicas empresas en ofrecer el CNC (Control numérico por computadora), además de tener precios competitivos y plazos de entregas pactados lo que hace que el poder de negociación de los clientes se vea acotado.

Poder de negociación de los proveedores

La empresa trabaja hace varios años con los mismos proveedores, Man-Ser les asegura un buen nivel de ventas de la materia prima de manera anual, cuentan con una cartera de clientes muy importantes. En caso de tener que recurrir a otro proveedor se negocia el precio y la calidad pidiendo diversos presupuestos antes de la contratación.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Es poco probable el ingreso de nuevos competidores, la industria metalúrgica está en crisis y Man-Ser es una empresa que está en una etapa madura de desarrollo con clientes fidelizados.

Amenaza de productos sustitutivos

El ingreso de productos sustitutivos es poco probable ya que para realizar los mismos productos que Man-Ser es necesaria la transferencia tecnológica de maquinaria comprada en el exterior y a causa del contexto económico, se torna prácticamente imposible importar sin tener que generar un gran desembolso económico.

Rivalidad entre competidores

Man-Ser tiene algunos competidores locales en diferentes segmentos de su producción, aunque ninguno realiza la totalidad de los productos de éste, se pueden destacar a Transfil S.R.L en lo que refiere a extractores de viruta y cintas de transporte, para las máquinas

lavadoras, Eisaire S. R. L., en corte y plegado la empresa competidora es Empremet S. R. L. y talleres pequeños en lo que refiere a plegado y punzado.

Por último se realizará el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar cuál es el clima interno que se respira en la organización.

Análisis Foda

Fortalezas

- Proveedor de grandes firmas.
- Certificación de normas ISO 9001.
- Precio y calidad de sus productos.
- Innovación tecnológica.

Oportunidades

- Mejorar las relaciones internas entre los mandos medios y los subordinados.
- Expandir el negocio fuera de las fronteras del país.
- Simplificar las órdenes de venta.

Debilidades

- Falta de implementación de las normas ISO en los recursos humanos.
- Organizar los depósitos con el fin de conocer las materias primas.
- Control extremo que realizan los directores de la empresa.

Amenazas

- Posible crecimiento de competidores.
- Situación política, económica, social y sanitaria.
- Nuevas restricciones a la industria.
- Regulación de precios por parte del estado.

De acuerdo con todo lo relevado, se puede decir desde la visión profesional de los recursos humanos que las organizaciones en momento de crisis, como la provocada por la mencionada pandemia, deben tener en cuenta la gestión de su personal y la comunicación, siendo éste un camino para la fidelización. Se estima que culminada la emergencia sanitaria que aqueja a la humanidad serán las personas quienes decidan donde quieran trabajar, uno de

los factores va a estar dado de acuerdo a cómo las organizaciones hayan manejado internamente esta situación.

Ante esto Man-Ser tiene una oportunidad para mejorar dichos aspectos dejando en manos de profesionales capacitados el manejo de los principales activos que tiene una empresa, sus recursos humanos, que en la actualidad son gestionados por una de las dueñas dando como resultado escasa participación de los trabajadores a la hora de aportar ideas o manifestar descontento.

Es necesario en esta era de la comunicación generar espacios de aprendizaje compartido y crear un lenguaje único dentro de la organización, en donde los partícipes se sientan escuchados y motivados, además de contar con líderes que puedan adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Marco Teórico

Se presentarán en este apartado los principales temas, teniendo en cuenta los exponentes destacados de cada una de las temáticas. Los conceptos por desarrollar son: comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

Comunicación interna

Pozo Lite M. (2015), define a la comunicación interna como aquella capaz de generar un cambio en la cultura empresarial donde la implementación de políticas de comunicación interna, y la puesta en marcha de canales junto con medios que favorezcan la implicación y participación de todo el personal en el cumplimiento de los objetivos comunes de empresa. La eficacia de la comunicación interna puede estar garantizada si se dan dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa.

Gan F. & Trigine J. (2012) proponen que la comunicación interna tiene que servir para:

1. La identificación de problemas, errores, repeticiones, esperas, tiempos muertos, cuellos de botella, sobre consumos, déficits de calidad, déficits de productividad, no conformidades... y cualquier otra incidencia no deseable en los procesos de trabajo.
2. La solución urgente de determinados problemas.
3. El análisis posterior del problema, tomando nota y aislando los datos necesarios para la identificación de causas y causas-raíz: es decir, uso de una metodología común y de equipo para la solución de problemas.

Comunicación 2.0

Para Aced, Cristina (2015) la comunicación 2.0 es aquella que permite tener públicos activos y participativos, que pueden verter una opinión y compartirla con quien deseen. Ya no son un público anónimo y pasivo que recibe los mensajes de las organizaciones sin posibilidad de manifestar su punto de vista.

En cambio, Zuccherino S. (2016) define a la comunicación digital como aquella en donde se le permite a los colaboradores llevar adelante un trabajo colaborativo entendiéndose

como cocreadores de contenidos a través de las distintas plataformas como redes sociales, wikis o blogs.

Zuccherino, S. (2016), indica que la comunicación 2.0 es aquella en donde los responsables de la organización propician el desarrollo de canales formales e informales, siendo capaces de coordinar funciones entre las personas. De esta manera, se consigue tener no solo una cierta estabilidad organizativa, sino también una continua adaptación de los mensajes que se emiten, que ayudan a la organización a mantener un equilibrio productivo entre la estabilidad y la innovación en las actividades de la organización.

Liderazgo coach

De acuerdo con lo vertido por Pozo Lite, M (2015), propone que el líder coach es aquel capaz de generar un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo.

En cambio, para Gairin Sallan J & Mercader Juan, (2018) indica que el líder coach es aquel capaz de aprender de los errores, evitar la autocomplacencia y sedimentar las buenas prácticas. También exige reformular y concretar más las políticas institucionales y reforzar los mecanismos que garantizan su realización.

El líder coach es aquella persona capaz de enseñarnos a pensar por nosotros mismos, a descubrir nuestro potencial y por tanto nuestro camino hasta el éxito, ya sea en el ámbito personal o en el trabajo. Un proceso de coaching supone un cambio tan profundo que se ve afectada toda la persona, al igual que la toma de conciencia de nuestro liderazgo personal, son dos conceptos inseparables. (Recas & Garcia Callejon, 2017, pág. 10)

Tal como indican los autores antes mencionados la comunicación es un elemento útil para poder generar culturas empresariales más abiertas además de ser aprovechadas para solucionar problemas relacionados con la producción y con la incorporación de la tecnología, esta modificación toma sentido debido a que es posible generar herramientas colaborativas que juntos con un líder coach permiten aprender de los errores transformándolos en elementos para el crecimiento personal de los colaboradores.

Diagnóstico y Discusión

Se puede advertir que el problema central de Man Ser S.R.L. radica en la falta de comunicación horizontal que genere sinergia en los equipos. Toda información surge desde la dirección y el resto de los empleados deben cumplir órdenes que emanan desde esta área, además cuentan con mandos medios orientados al poder, que terminan llevando a los colaboradores a trabajar para cumplir los objetivos únicamente.

La relevancia que tiene para Man-Ser abordar la problemática detectada es a causa de conflictos colaterales generados, ejemplos de esta situación son las demoras en las entregas, cuellos de botella en áreas de mecanizado y la inexistencia de un control de stock para saber cuál es la materia prima con la que cuentan.

En cuanto a la importancia de solución de estos inconvenientes es vital en un momento de incertidumbre en donde la comunicación y el manejo de la tecnología se vuelven esencial. Es por este motivo que Man-Ser debe comenzar a gestionarse en materia comunicacional brindando a sus colaboradores espacios de comunicaciones colaborativas a través de redes 2.0, en momentos donde el distanciamiento es lo más importante para poder mantener las puertas abiertas se debe poder estar acompañados por mandos medios que no solo estén pendiente de la producción, sino también de lo que sucede con cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Será de mucha utilidad que la empresa realice inversión en el desarrollo de comunicación digital, en donde se incorporen herramientas tales como una intranet y una red social, que fomente la comunicación horizontal y bidireccional, buscando tener empleados más informados con respecto a lo que ocurre dentro de la organización, objetivos y planes de producción. También se precisa contar con líderes que se encuentren a la altura de lo planteado, que fomenten una cultura más participativa y donde puedan acompañar a los equipos de trabajo a superarse, motivo por el cual es necesario desarrollar la habilidad del líder coach.

Si logra mejorar la comunicación y el liderazgo la empresa incrementaría las ganancias totales en un 10% tomando en cuenta el compromiso que tendrán los trabajadores de la empresa, evitando tener cuellos de botella en el área de mecanizados y conocer la existencia de materias primas en sus depósitos.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interno digital para la transmisión de información y la generación de un código y lenguaje común entre los empleados, acompañados por los mandos medios quienes se formarán en liderazgo coach en la empresa Man-Ser S.R.L, con el fin de mejorar la producción y generar un 10 % de ganancias en el resultado final de la compañía.

Objetivos específicos

1. Implementar una intranet corporativa que mejore la coordinación de acciones entre los sectores.
2. Gestionar una red social corporativa que aumente el sentido de pertenencia de los trabajadores.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach con el fin de mejorar las habilidades propias y de los equipos de trabajo.

Alcances

Geográfico: el ámbito de aplicación del plan de implementación aplica a la empresa Man-Ser, del barrio San Pedro Nolasco, de la provincia de Córdoba en la República Argentina.

Temporal: en cuanto a los tiempos de implementación el mismo se realizará en un periodo de 6 meses, comenzando en agosto de 2021 y extendiéndose hasta enero de 2022, se deberá tener en cuenta que estos plazos se pueden ver alterados debido a las restricciones provinciales o nacionales que se presenten con motivo del Covid-19.

Implementación de intranet corporativa

Lo primero que se realizará en la empresa Man-Ser es la implementación de una intranet corporativa en el marco del plan de comunicación digital 2.0 que generará instrumentos que permitirán gestionar de manera eficiente los pedidos de los clientes y la coordinación entre los sectores productivos, siendo que uno de los problemas principales que tiene la organización son los cuellos de botella que se originan en el área de producción.

Para poder llevar adelante esta implementación es necesario contratar un proveedor de servicios que brinde este tipo de soluciones empresariales en este caso el elegido es Microsoft que brinda soluciones digitales para hacer de las empresas un lugar donde la comunicación no es un problema.

Las funcionalidades que tiene el nuevo servicio 365 son:

- Almacenamiento en la nube: administra tus archivos desde cualquier lugar con 1 TB de almacenamiento en OneDrive.
- Aplicaciones y servicios de Office: usa archivos de Word, Excel y PowerPoint, compártelos y colabora en ellos en Microsoft Teams.
- Correo y calendario: usa Outlook y Exchange para comunicarte con tus clientes y compañeros de trabajo.
- Administración de acceso e identidades: configura y administra fácilmente usuarios, dispositivos y datos para poder centrarte en tu negocio.
- Simplifica las tareas repetitivas.
- Simplifica los procesos empresariales diarios con Power Automate (Microsoft, 2021).

La principal ventaja competitiva que tiene la adquisición de este servicio radica en que el personal de ésta brinda servicios de capacitaciones para sacarle el máximo provecho a cada una de las herramientas que trae, las mismas las realizan de forma remota.

Para la puesta en marcha del servicio de intranet el tiempo estimado de la implementación es de 2 meses en el primero de ellos para elaborar el producto de manera personalizada y el segundo para capacitar al personal. La fecha de inicio será en Agosto 2021 y se extenderá hasta septiembre 2021.

El costo de implementación es de \$ 517,70 por mes y por usuario. La empresa tiene 30 colaboradores, por lo cual el valor mensual es de \$ 15.531. Este monto multiplicado por 6 meses, que es el tiempo de implementación dando un total de \$ 93.186.

Incorporación de red social

La segunda instancia apunta a mejorar la comunicación horizontal de la organización buscando a través de la red social tener una red de contactos y de trabajo colaborativo, en esta

etapa el departamento de recursos humanos será el protagonista en la generación de contenidos para los trabajadores de Man-Ser S.R.L.

El objetivo que persigue este proceso de adaptación tecnológica en la empresa. Significará un paso hacia la mejora del relacionamiento entre los trabajadores de todas las áreas, buscando crear un código común que les pertenezca únicamente a los colaboradores de la organización.

Para llevar adelante lo anteriormente mencionado, se contratarán los servicios de Yammer, social de Microsoft, mismo proveedor de intranet. Los beneficios que tiene esta red social son:

Contar con una comunicación abierta en toda la organización, mejorando las relaciones entre los trabajadores, reuniendo ideas, comentarios, todos se encuentran informados y alineados. En su plantel los desarrolladores son quienes diseñan la plataforma de acuerdo con los requerimientos de la empresa y con normas estrictas de seguridad que eviten la fuga de información confidencial.

El tiempo de implementación es de 2 meses en el primero de ellos Microsoft diseña el producto y se gestionan las claves de ingreso con la versión móvil.

El costo de implementación es de \$2.673 por usuario, la cantidad de colaboradores de la organización son 30 teniendo un costo mensual de \$80.190 en el semestre de implementado.

Para evaluar la implementación se tomarán el reporte que provee la aplicación sobre su uso, esperando que al menos el 60% de la empresa realice algún tipo de interacción en la plataforma a los tópicos propuestos por el departamento de recursos humanos.

Capacitación en liderazgo coach

La capacitación en liderazgo coach será el punto final del plan de implementación, el objetivo que persigue esta formación es brindarles elementos a los mandos medios para gestionar a sus equipos de trabajo de manera proactiva.

Este proceso de capacitación se realizará a través una consultora especializada en la formación de jefes orientados a las tareas para transformarse en líderes que mejoren las habilidades de sus trabajadores.

Se contratarán los servicios de la empresa DP Consulting que ofrecen un servicio de capacitación virtual en el que participarán los directores, jefes de área y supervisores de producción que son en total 10 personas.

La duración de la formación es de 8 jornadas de cuatro horas, que se llevaran adelante los días miércoles entre las 14 hs. y las 18 hs. El programa completo de formación está en el anexo “A”

Los objetivos que persigue este proceso de capacitación son:

- Acompañar a personas y equipos en el desarrollo de sus potencialidades.
- Mejorar sus capacidades de comunicación y de liderazgo para mejorar su desempeño y el de sus equipos de trabajo y facilitar los procesos de cambio.
- Desarrollar habilidades que les posibiliten optimizar la efectividad y productividad organizacional.
- Mejorar su propio desempeño y realizar un proceso de crecimiento personal y profesional para el logro de sus objetivos.

El costo del curso es de \$ 7.300 por asistente lo que lleva los costos a \$ 73.000, la evaluación se realizará teniendo en cuenta la aprobación del curso de dictado por la consultora.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acción/ Mes	1	2	3	4	5	6
Implementación de Intranet Corporativa	■					
Incorporación de red social corporativa			■			
Capacitación en liderazgo coach					■	

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de implementación

El impacto de la implementación de un proyecto se mide de acuerdo con el resultado del retorno de inversión, para poder realizarlo hay que tener en cuenta cuales son las ganancias de la organización de acuerdo con el último balance presentado. En este caso pertenece al año 2018 por un total de \$ 13.118.036, 11 que será necesario actualizarse por la inflación obtenida

en los años 2019, 2020 y el acumulado del 2021 de acuerdo con lo informado por el INDEC (2021) .

Indexación por inflación:

- Balance 2018 - \$ 13.118.036,11
- Inflación 2019 – 53,8% - \$20.133.561,82
- Inflación 2020 – 36,1% - \$27.402.499,63
- Inflación acumulada mayo 2021- 17,6% - \$ 32.225.339,56
- Beneficio por obtener 10% - \$ 3.222.533,9

Los costos del proyecto son:

- A. Intranet corporativa - \$ 93.186
- B. Red social corporativa - \$ 481.140
- C. Capacitación en liderazgo coach - \$ 73.000
- D. Honorarios por diseño de la propuesta 5% sobre el beneficio - \$ 161.126,69
- E. Costo total - \$ 808.452,69

Calculo del retorno de inversión:

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

$(\$ 3.222.533,9 - \$ 808.452,69 / \$ 808.452,69 \times 100 = 298\%$

De acuerdo con el resultado obtenido se puede concluir que el 298% indica que la empresa por cada \$ 100 que invierta obtendrá como retorno de inversión \$298.

Conclusión

Las conclusiones a las que se pueden arribar en este trabajo realizado en la empresa metalúrgica Man-Ser S.R.L, se desprenden de poder darle a la organización soluciones a la altura del momento histórico que le toca vivir, incorporando elementos tecnológicos que permitan que las personas puedan seguir estrechando lazos a pesar de tener que mantener un distanciamiento social, producto del Covid-19. La tecnología en este tiempo se volvió fundamental y las empresas no son ajenas a esto, motivo por el cual, la intranet y la red social mejoran la comunicación interna de las empresas generando un sentido de comunidad, pudiendo compartir sus experiencias en una plataforma que genera interacción. Para lograr esta apertura es necesario que los cambios en la transmisión de la información sean acompañados por quienes tienen una función ejecutiva, los mandos medios, aquellos que deben formarse en liderazgo coach y a través de ello, lograr generar espacios de confianza y seguridad en los trabajadores para que éstos se integren en la transformación de la comunicación propuesta en la empresa.

El principal aporte que genera este reporte de caso es la actualización de sus políticas en cuanto a la gestión de sus recursos y de la comunicación interna tomando ambas una parte importante de la mejora continua, que integran la certificación de normas ISO 9001, además de mejorar el clima laboral teniendo trabajadores comprometidos y empoderados con las tareas y funciones en pos de conseguir los objetivos empresariales diseñados.

Desde la visión profesional se puede concluir que la gestión de la comunicación interna mediada por la tecnología garantiza que la organización pueda actualizarse y generar el desarrollo de mayores competencias al personal y garantizar que cumplan los objetivos estratégicos, se terminen las desinteligencias y cada trabajador pueda llevar adelante eficientemente cada una de las tareas encomendadas.

Recomendaciones

Se recomienda continuar con la estimulación de los trabajadores en relación con la participación en la red social y en la generación de ideas que mejoren los procesos productivos.

En futuras intervenciones se deberá trabajar en la simplificación de los procesos tanto para la adquisición de insumos como en las ventas que realizan a sus clientes debido a que es una compañía burocrática.

Deberán también continuar con la digitalización de documentación física que mejore la performance de cada una de las áreas de la organización.

Incorporar profesionales a recursos humanos que lleven a una gestión completa del personal de la organización y contratar gerentes de áreas que liberen a los directores de esa función.

Bibliografía

- Aced , C. (2015). Relaciones publicas 2.0: como gestionar la comunicacion corporativa en el entorno digital. En C. Aced, *Relaciones publicas 2.0: como gestionar la comunicacion corporativa en el entorno digital* (pág. 78). Barcelona: UOC.
- Banco Mundial. (8 de Junio de 2020). <https://www.bancomundial.org>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org>: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- BBC. (22 de Diciembre de 2020). <https://www.bbc.com/>. Obtenido de <https://www.bbc.com/>: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55418674#:~:text=Argentina%3A%20%2D10%2C5%25&text=2020%20es%20su%20tercer%20a%C3%B1o,2019%20de%202%2C1%25>.
- Deloitte. (17 de Abril de 2020). <https://www2.deloitte.com/>. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/>: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>
- Di Rosa, J. I. (2017). *Programa para el fortalecimiento del Liderazgo en el área de Marketing de Naranja*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Gairin Sallan, J., & Mercader , J. (2018). Liderazgo y gestion del talento en las organizaciones . En J. Gairin Sallan, & J. Mercader, *Liderazgo y gestion del talento en las organizaciones* (pág. 45). Madrid: Wolters Kluwer.
- Gan , F., & Trigine, J. (2012). Comunicacion interna. En F. Gan, & J. Trigine, *Comunicacion interna* (pág. 21). Madrid: Diaz de Santos .
- Gastaldi , C. (2017). *TALLER PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA EMPRESA DE AGROSERVICIOS*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Infobae. (14 de Abril de 2021). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/politica/2021/04/15/una-por-una-todas-las-medidas-que-anuncio-alberto-fernandez/>

- Marino , J. (29 de Marzo de 2021). <https://www.agenciacma.com.br>. Obtenido de <https://www.agenciacma.com.br>: <https://www.agenciacma.com.br/esp/actividad-metalurgica-sube-41-en-primer-bimestre-2021-en-argentina/>
- Martirena, F. (14 de Octubre de 2019). <https://www.baenegocios.com>. Obtenido de <https://www.baenegocios.com>: <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/La-metalurgia-perdio-25.440-empleos-en-la-era-Macri-y-exige-medidas-urgentes-20191014-0101.html>
- Neller , S. C. (2017). *La Comunicación Interna. Caso Hewlett Packard Argentina*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Polesello, E. (19 de Octubre de 2020). <https://www.perfil.com/>. Obtenido de <https://www.perfil.com/>: <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/cuales-son-los-sectores-industriales-que-mas-contaminan-el-planeta.phtml>
- Pozo Lite , M. (2015). Gestion de la comunicacion interna en las organizaciones: Casos de empresa . En M. Pozo Lite, *Gestion de la comunicacion interna en las organizaciones: Casos de empresa* (pág. 30). Barañain: EUNSA.
- Pozo Lite, M. (2015). Gestion de la comunicacion interna en las organizaciones . En M. Pozo Lite, *Gestion de la comunicacion interna en las organizaciones* (pág. 31). Barañain: EUNSA.
- Recas, L., & Garcia Callejon, B. (2017). Caching y liderazgo personal. En L. Recas, & B. Garcia Callejon, *Caching y liderazgo personal* (pág. 10). Madrid: Ministerio de educacion y formacion profesional .
- Ser Industrial. (1 de Febrero de 2021). <https://www.serindustria.com.ar/>. Obtenido de <https://www.serindustria.com.ar/>: <https://www.serindustria.com.ar/la-actividad-metalurgica-tuvo-una-caida-del-103-durante-el-2020/>
- Telam. (10 de Mayo de 2020). <https://www.telam.com.ar/n>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/n>: <https://www.telam.com.ar/notas/202005/462195-mas-de-640-fabricas-volveran-a-producir-con-protocolos-de-prevencion-de-contagios.html>
- Zucherino, S. (2016). Social Media Marketing. En S. Zucherino, *Social Media Marketing* (pág. 26). Buenos Aires: Grupo editorial .

Zucherino, S. (2016). Social Media Marketing. En S. Zucherino, *Social Media Marketing* (pág. 26). Buenos Aires : Temas Grupo Editorial.

Anexos

A. Programa de liderazgo coach

UNIDAD 1: MODELOS MENTALES

UNIDAD 2: CONVERSACIONES PARA LA ACCIÓN

UNIDAD 3: EL ESCUCHAR Y EL INDAGAR

UNIDAD 4: LA INTERACCIÓN CONVERSACIONAL

UNIDAD 5: LA DINÁMICA RELACIONAL Y EL VÍNCULO COMO SISTEMA

UNIDAD 6: EL PODER DE LAS EMOCIONES

UNIDAD 7: LA VISIÓN PERSONAL

UNIDAD 8: LA PRÁCTICA DEL COACHING

UNIDAD 9: LOS PILARES ÉTICOS DEL COACHING

UNIDAD 10: LAS COMPETENCIAS DEL COACH PROFESIONAL

UNIDAD 11: LAS COMPETENCIAS DEL COACH ONTOLÓGICO PROFESIONAL

UNIDAD 12: LA EFECTIVIDAD INTERPERSONAL

UNIDAD 13: LIDERAZGO Y COACHING ORGANIZACIONAL