

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Descentralización de la comunicación interna de la dirección de Man-
Ser junto con la formación de líderes coach”**

Alumno: Russo Lucas Gonzalo

DNI: 32831667

Legajo: VRHU2564

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Resumen

El reporte de caso fue realizado sobre la empresa Man-Ser, dedicada a la metalurgia, de la provincia de Cordoba que inicio sus operaciones en los años 90 de la mano de Luis Mansilla, quien al incorporar tecnología logro ser una referente de la industria agroindustrial y automotriz.

Luego del análisis realizado se detectaron como problemas centrales la falta de comunicación que esta centralizada en la figura de los directivos y el poco desarrollo de los mandos medios que tienen una mirada tradicional, como aquel que premia o castiga de acuerdo con el comportamiento del equipo de trabajo, motivo por el cual se diseño un plan de implementacion cuyo objetivo fue implementar un plan de comunicación interna con el fin de descentralizarla de la dirección, además de generar un plan de capacitación en liderazgo coach para que Man-Ser S.R.L. obtenga un beneficio del 5% en su rentabilidad.

Obteniendo como resultado un retorno de inversión del 235% haciendo de este un proyecto rentable.

Palabras Clave: Comunicación Interna – Plan de comunicación – Liderazgo Coach

Abstract

The case report was carried out on the company Man-Ser, dedicated to the metallurgy of the province of Cordoba that began its operations in the 90s by the hand of Luis Mansilla, who by incorporating technology became a benchmark in the agroindustrial and industry automotive.

After the analysis carried out, the lack of communication that is centralized in the figure of the managers and the little development of the middle managers who have a traditional look, such as the one that rewards or punishes according to the behavior of the management team, were detected as central problems work, which is why an implementation plan was designed whose objective was to implement an internal communication plan in order to decentralize it from the management, in addition to generating a coach leadership training plan so that Man-Ser SRL get a 10% profit on your profitability.

Obtaining a 235% return on investment, making this a profitable project.

Key Words: Internal Communication - Communication Plan - Leadership Coach

Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situación.....	7
Marco Teórico.....	17
Comunicación interna.....	17
Plan de comunicación interna.....	17
Líder coach.....	18
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de implementación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance.....	20
Reuniones mensuales con los colaboradores.....	20
Buzón de sugerencias Digital.....	21
Capacitación anual en liderazgo coach.....	22
Marco de tiempo de la implementación.....	23
Conclusión.....	26
Recomendaciones.....	26
Bibliografía.....	27
Anexos.....	29
1- Curso de liderazgo coach.....	29

Introducción

El presente reporte de caso tendrá por objeto de estudio a la empresa Man-Ser de la provincia de Córdoba quien presenta como problemas principales la falta de comunicación que esta centralizada en la figura de los directivos y el poco desarrollo de los mandos medios que tienen una mirada tradicional, como aquel que premia o castiga de acuerdo con el comportamiento del equipo de trabajo.

Man-Ser nace en los inicios de 1990 cuando la empresa metalúrgica en la que trabaja Luis Mansilla, le ofrece ser proveedor en lo que son los trabajos de corte y plegado, este ve la oportunidad como un crecimiento motivo por el cual renta un galpón, una guillotina y plegadora para comenzar a producir para su antiguo empleador, además contrata a un familiar para que le ayude en las labores.

El trabajo y esfuerzo que puso Luis en sus comienzos da sus frutos en el año 1995 donde inaugura la primera planta productiva y pasando a ser una empresa unipersonal, dos años más tarde viaja a Alemania consiguiendo importar tecnología lo primero que traerá será una máquina punzadora de CNC (control numérico por computadora), esta adquisición le permite ampliar la cartera de productos y servicios. Esta incorporación tecnológica lleva a Man-Ser a estar en la vanguardia en su sector convirtiéndose en proveedor de importantes compañías y automotrices, que incluso le permitió competir y ganar grandes proyectos y licitaciones con empresas líderes internacionales.

En 2002 deja de ser una empresa unipersonal y pasa a ser una sociedad de responsabilidad limitada, el gran salto lo con respecto a clientes importante lo dará un año más tarde cuando se incorporan la agroindustria AIT y la automotriz Volkswagen Argentina S. A. en esta última se convierte Man-Ser en proveedor único de algunos productos.

La segunda generación de los Mansilla toma posesión de la organización en el año 2009, son sus dos primogénitos Julián y Melina, el primero se hace cargo de la gerencia general y el segundo de la de recursos humanos.

El primer gran logro será tres años después cuando logran duplicar la superficie de producción con la inauguración de una nueva planta industrial, proyectando el desarrollo de nuevas unidades de negocios.

Para 2014 la organización logra certificar sus normas de calidad bajo la ISO 9001, siendo esta una gran ventaja competitiva.

En la actualidad Man-Ser tiene una planta que comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, 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. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

Se observa como problemática principal el exceso de control que ejercen los directores sobre el resto de las áreas que generan desconcierto en las áreas de producción generando demoras en las entregas, materias primas almacenadas en un depósito sin uso y problemas en el clima laboral debido a que se ve un doble comando.

El director de la empresa está a cargo de las áreas de ventas, compras, postventas además de intervenir en el resto de las áreas de la empresa, esto se debe principalmente al estilo de liderazgo arraigado en el pasado de las empresas familiares que tienen a la autocracia como método para tener todo bajo el control, que no permite que los trabajadores se desarrollen y trabajen únicamente en función del cumplimiento de los objetivos.

Se tomará para ese trabajo el aporte de otras personas que realizaron sobre la importancia de la comunicación interna y el liderazgo coach.

Crespo Micaela (2020), en el trabajo final de grado titulado “Plan de gestión de información interna y externa para MAN-SER S.R.L.” quien realiza un reporte de caso sobre una empresa de la provincia de Córdoba expresa que

para que las empresas tengan un mejor desempeño de los aspectos económicos y financieros, se hace notoria la necesidad de trabajar en una adecuada gestión de la información, tanto externa como interna, que contribuya a la satisfacción y fidelización de los clientes, la dotación de mayor eficacia y eficiencia en los procesos internos y la profesionalización y crecimiento de los empleados. Para ello, se hace necesaria la implementación de nuevas herramientas tendientes a una adecuada gestión de la información que permitan mejorar el desempeño de la empresa en los distintos aspectos observados. (Crespo, 2020, pág. 6).

Continuando con la idea de buscar en los procesos de comunicación una identificación que aumente el desempeño de los colaboradores Montilla Edhit (2020), en el reporte de caso, realizado en la provincia de Córdoba, titulado “La Comunicación como estrategia de mejora en la organización, basada en la formación de liderazgos y la conformación de equipos de trabajo en el Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba” expone que la comunicación organizacional es la esencia, y la fuerza dominante dentro de una organización, ya que es la encargada de integrar a los miembros de la institución Toda organización social tiene su propia comunicación interna que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen.

En lo que refiere al liderazgo coach Urdiales, Adriana (2020) en el reporte de caso “Plan de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo Coach para la Empresa A.J.& J.A. Redolfi S.R.L” de la provincia de Córdoba, indica que:

Las empresas necesitan de Lideres Coach, en lugar de mandos medios, quienes a través de las distintas herramientas que ofrece la disciplina del coaching, sean capaces de impulsar el trabajo en equipo, armonizar y aunar acciones evitando discrepancias mediante el diálogo y la escucha constante entre las distintas áreas que componen una organización. (Urdiales, 2020, pág. 6).

Los autores abordados consideran que contar con planes de comunicación claros llevan a las empresas a la generación de la satisfacción y fidelización del cliente interno como así también generar una identidad, que junto con el líder coach impulsan a los equipos de trabajos un diálogo franco y proactivo entre los colaboradores.

La relevancia que tiene para el caso mejorar la comunicación interna y el liderazgo coach radican en la necesidad de descentralizar estos procesos de la dirección debido a que generan problemas para la gestión de la producción y rivalidades internas entre los mandos medios buscando quienes son los culpables por no poder cumplir con los pedidos de los clientes, ante esto es necesario que la organización mejore sus procesos comunicativos y la calidad de líderes que tienen en donde se genere una sinergia entre los equipos de trabajo.

En la misma línea de lo expresado anteriormente, la comunicación interna entre los líderes debe ser fluida a fin de evitar malos entendidos, rumores o situaciones que perjudiquen a la imagen de la empresa. Es por ello, que los líderes deben promover espacios de confianza y de feedback motivando los colaboradores a cumplir con los objetivos de la organización.

Análisis de Situación

Man-Ser es una empresa metalúrgica ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, la empresa tiene 30 colaboradores en donde el 90% son del sexo masculino, con un promedio de edad de 50 años.

La compañía tiene como misión ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

Su visión está orientada a Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

Y en cuanto a sus valores apuntan a la confianza, honestidad, trabajo en equipo y la importancia en los detalles.

El Área de Recursos Humanos está a cargo de Melina, una de las dueñas de la empresa. En este sector realiza tareas inherentes al ingreso e inducción del personal que ingresa a la empresa, como así también tareas sobre comunicación interna, motivación y capacitación. Cabe mencionar como aspecto negativo, que en la actualidad, los legajos del personal aún no se encuentran digitalizados ya que todo se realiza en formato papel.

Lo que esta relacionado con los procesos de selección del personal solo el área de recursos humanos realiza el proceso con perfiles administrativos mientras que los técnicos los lleva adelante el jefe del área técnica a la que corresponda.

Para incentivar al personal realizan capacitaciones, evaluaciones de desempeño y premios grupales.

Las capacitaciones que son llevadas adelante tienen como premisa mejorar la productividad del trabajador y se dan cuando estos no llegan al objetivo planteado, por falta de conocimientos de las tareas o problemas de calidad en los productos únicamente están orientados a mejorar la labor del trabajador.

El periodo más bajo de trabajo para la empresa es durante el verano cuando sus clientes principalmente las automotrices comienzan a suspender al personal por baja productividad, el resto del año trabajan al 100%.

En cada área de trabajo Man-Ser tiene la costumbre de designar a un responsable para el mantenimiento de sus lugares de trabajo y el de máquinas de pequeño porte, aquellas que representan mayor complejidad, se realiza mediante servicios oficiales.

El tipo de liderazgo es formal (fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional), ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Ejerce un liderazgo directivo.

Actualmente, la dirección estratégica de la organización recae sobre el consejo familiar, que está integrado por la familia nuclear propietaria de la empresa, la cual está compuesta por los cuatro socios, de los cuales solo dos trabajan en la empresa. Aquí se toman las decisiones vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto a largo plazo. En este caso, se identifica y analiza la situación (por lo general, no se trata de problemas, sino de oportunidades de crecimiento), se busca información consultando con los asesores legales y contables, se analizan los posibles costos y efectos de la decisión, se opta por la mejor alternativa y se lleva a cabo. Las decisiones de los dos socios que trabajan en la firma son las que más peso tienen debido a que cuentan con mayor conocimiento sobre el negocio. No se generan conflictos entre los miembros.

Luego de conocer a la compañía es necesario ver como las decisiones del macroentorno afectan a la industria metalúrgica, que es en la que opera Man-Ser teniendo en cuenta el Análisis PESTEL que detalla los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Análisis Pestel

Factores Políticos

La industria metalúrgica se vio afectada con la llegada de un nuevo virus respiratorio descubierto en China conocido como Coronavirus, en donde llevo a los principales líderes del mundo a tener que tomar decisiones para contener la propagación entre la población.

Tomando como ejemplo la última pandemia detectada en 1918 conocida como la gripe española, en donde lo única forma de contenerla fue con cuarentenas aislando a los enfermos.

Esta misma fórmula se replicó casi 100 años, pero no teniendo el mismo resultado debido a que aún falta mucho para poder erradicar la enfermedad.

Argentina inicio lo que se conoce como la cuarentena más larga del mundo el 19 de marzo de 2020 que se extendió hasta fines del mes de noviembre del mismo año, los dos primeros meses fueron los más duros en donde toda la población debería permanecer en sus hogares, estando únicamente habilitados para circular los esenciales personal de salud, seguridad y comercios de primera necesidad o ferreterías, fue en ese momento donde la industria debió cerrar las industrias con excepción de aquellas que fabricaran respiradores artificiales o insumos médicos, que son considerados críticos debido a su uso en las terapias intensivas.

Luego de noviembre los casos se estabilizaron y se comenzó a vivir lo que se conoce como DISPO (distanciamiento, social, preventivo y obligatorio), en donde lo único que había que hacer era respetar las medidas de lavado de manos frecuente, la ventilación en lugares cerrados, mantener distancia de al menos 2 metros entre personas, pudiendo la población gozar de unas vacaciones cuidadas, luego de semana santa la situación epidemiológica del país cambio debido al ingreso de las nuevas cepas surgidas en Manaos, Brasil y el Reino Unido, Gran Bretaña que son más contagiosas y generan mayor mortalidad en personas de menor edad.

Argentina se encuentra sumida en la segunda ola del Covid-19, con una disputa de poder entre el Gobierno Nacional y la oposición en un año electoral marcado por la pandemia buscando todos sacar el mayor provecho posible para vencer en las legislativas es así como el bloque conformado por el Presidente y los Gobernadores se quebró y las decisiones que toma el ejecutivo son desafiadas por los jefes provinciales mediante la judicialización de las medidas adoptas en favor de cuidar a los ciudadanos.

“A excepción de algunos distritos que aún están evaluando su situación particular, gran parte de los gobernadores ya comunicaron que no consideran necesario endurecer las prohibiciones. La obligatoriedad corre solamente para el AMBA” (Diario el Argentino, 2021, <https://www.diarioelargentino.com.ar>).

Factores Económicos

El Covid-19 en materia económica dejo un gran problema en todas las naciones que se vieron afectadas por la pandemia, el periodo de mayores restricciones e inactividad

económica dejó al mundo con una abrupta caída de su producto bruto interno (PBI) en un 4,2% siendo la mayor crisis económica luego de la depresión de los años 30.

Argentina ya venía golpeada luego de los cuatro años del gobierno de Cambiemos quien al terminar su mandato dejaron una economía en ruinas con una inflación del 53,8% en su último año de gobierno, un índice de pobreza del 40,8% la más alta después de la crisis del 2001, y un desempleo del 10,6% volviendo a superar la brecha de dos dígitos además de una caída de la actividad económica en promedio del 3% anual y una deuda externa inimaginable de casi el 95% de todo lo que se produce en el país. (Rivas Molina, 2019, <https://elpais.com>).

La pandemia llevó a que estos indicadores se profundizaran generando una mayor desigualdad social y aumentos en la pobreza en 10 puntos, el desempleo en 1 y con muy buenos acuerdos obtenidos por el ministro de economía en materia de la deuda externa quien acordó en el primer año de gobierno con los principales tenedores de bonos del exterior, faltando únicamente cerrar un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

En 2021 los indicadores económicos están siendo alentadores pero se ven amenazados por la segunda ola del Covid-19 y el tener que aplicar mayores restricciones en donde el país se vuelva a cerrar.

Argentina volvió a crecer en el registro mensual de enero y anotó su noveno mes de expansión sin interrupción. La economía argentina inauguró el año con una suba desestacionalizada del 1,9% i.m. (+1,2 p.p. respecto al registro anterior) – entre los crecimientos más acentuados de la región –. De esta forma, achicó su distancia en relación a los niveles pre pandémicos a -1,3% (brecha similar a la de Chile; por debajo de Brasil y Perú, y menos profunda a las observadas en Colombia y México) (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021, <https://www.argentina.gob.ar>).

Factores Sociales

La sociedad tuvo que modificarse debido a la llegada del Coronavirus cambiando los comportamientos que regían a la población hasta febrero de 2020, el saludo cordial, el abrazo, las reuniones sociales y familiares quedaron en stand by a la espera de que el nivel de contagios baje y la población esté inmunizada. En esta nueva normalidad el uso del tapaboca es obligatorio, el distanciamiento social una realidad y las reuniones de más de 10 personas en un lugar cerrado un foco de contagio.

En lo que respecta al mundo del trabajo este también cambio todas las empresas comenzaron a trabajar con estrictos protocolos sanitarios, la metalurgia tomo como principales medidas el cierre de las áreas comunes, los trabajadores tienen que ir uniformados desde sus casas no pudiendo utilizar los vestuarios, ingresos escalonados y el uso del transporte privado para ir a trabajar ya sea auto, moto o bicicleta o un auto privado o micro abonado por el empleador, por que el transporte público quedo reservado para los trabajadores esenciales, además de mantener el distanciamiento social entre los trabajadores.

Factores Tecnológicos

La tecnología es sinónimo del progreso de la humanidad y también de las empresas quienes con los avances van automatizando los procesos y mejorando la productividad buscando en un mundo globalizado y competitivo poder tener el control del mercado.

La metalurgia está inmersa en este momento en un ambicioso plan de modernización incorporando la tecnología 4.0 que permite ser una industria más eficiente desde el ministerio de desarrollo productivo sacaron una línea de créditos para que las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) puedan acceder a este nuevo desarrollo industrial.

El ministro Kulfas presento el plan de desarrollo productivo 4.0 el pasado 14 de abril de 2021, quien anuncio la aprobación de un préstamo otorgado por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) el desembolso de 50 millones de dólares para el financiamiento de políticas de transformación digital. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021, <https://www.argentina.gob.ar/>).

Factores Ecológicos

La industria es el principal contaminante del mundo a través de la emisión de gases, contaminación del agua por metales y una de quienes utiliza más la energía y los recursos naturales para la producción de sus productos.

Hace algunos años la población comenzó a tomar conciencia que el hombre no podía seguir destruyendo al mundo en el que vive motivo por el cual los principales actores a nivel mundial empezaron a tomar iniciativas para disminuir el impacto ambiental, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), junto con las naciones asociadas 30 objetivos que apunten al desarrollo y la sostenibilidad conocidos.

Argentina a través del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Investigación en el marco del proyecto “Plan Argentina Innovadora 2030” la implementación de medidas que tienen a la mejora de los procesos productivos de la empresa.

Las principales que se tomaron hasta el momento son:

Desarrollo de Procesos Industriales Sustentables.

Se impulsará el desarrollo de tecnologías para renovar los procesos industriales de aquellas empresas que tienen mayor impacto sobre el medio ambiente, a los efectos de reducir la generación de residuos industriales y la contaminación del agua, procurando incrementar la productividad y la eficiencia. Asimismo, se pretende reducir el consumo de agua, energía y recursos naturales para proteger el ambiente, mediante la modificación de la ingeniería de los actuales procesos productivos e impulsar procesos que conlleven una producción más limpia como instrumento eficaz para contribuir al desarrollo sustentable del sector industrial.

Gestión de residuos de plantas de tratamiento de agua y efluentes.

Se impulsará el desarrollo de diversas alternativas de tratamiento y disposición final de residuos de plantas de tratamiento de agua y efluentes, analizando su eficiencia, en cuanto a tiempo de tratamiento y calidad final del residuo tratado, sus costos y su factibilidad de ejecución por parte de los prestadores de servicios de agua potable y saneamiento y la transformación de los residuos en productos de valor (biogás, fertilizantes, materiales de construcción, entre otros) atendiendo al mismo tiempo a la minimización del riesgo sanitario y ambiental. (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2019, <https://www.argentina.gob.ar>).

Factores Legales

La Industria metalúrgica en Argentina se rige por el convenio colectivo de trabajo 260/75 y afiliada al sindicato de la Unión Obrera metalúrgica (UOM), durante la pandemia se realizaron innumerables decretos de necesidad y urgencia en favor de preservar a las empresas y el empleo los principales de ellos son:

Dto. 266/21 prohibición de efectuar despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor hasta el 31 de mayo de este año. La medida incluye la prohibición de efectuar suspensiones con las mismas causales, quedando exceptuadas aquellas que se efectúen en los términos del artículo 223 bis de la ley de contrato de trabajo.

Dto. 39/21: amplió hasta el 31 de diciembre de este año la emergencia pública en materia ocupacional declarada por el Decreto 34/2019 y, con ello, la doble indemnización por despidos sin justa causa no cuestionados en su eficacia extintiva. Como novedad, incorporó un tope a la doble indemnización, aclarando que esta multa no podrá exceder, en ningún caso, la suma de \$500.000. (Errepar, 2021, <https://blog.errepar.com/>).

Luego de conocer los factores del macroentorno que interfieren en el desenvolvimiento de la industria es necesario poder entender como este se comporta en su microentorno que está relacionado con las amenazas, negociaciones e ingresos de nuevos competidores o productos sustitutivos dentro de las actividades que realiza conocido como 5 fuerzas de Porter.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Man-Ser tienen un poder de negociación bajo debido a que esta empresa realiza piezas exclusivas para estos, a través de su departamento de diseño y por contar con tecnología de punta.

Poder de negociación de los proveedores

La empresa tiene un sistema de auditorías en donde el poder de negociación es bajo debido a que tiene un control muy exhaustivo de lo que se compra y a quienes además de tener proveedores con los que trabajan desde hace muchos años.

Amenaza de competidores entrantes

Esta no es una amenaza para Man-Ser debido a que ninguno de sus competidores tiene el capital y la presencia en el mercado necesario para ser considerado una amenaza.

Amenaza de ingreso de productos sustitutivos

Las piezas de Man-Ser únicas a pedidos realizadas a pedido de sus clientes ante esta realizar no existen amenazas de ingreso de productos sustitutivos.

Rivalidad entre competidores

Es inexistente la rivalidad entre competidores debido a que existe un ambiente de cooperación además que ninguno de los principales rivales cubre el segmento del mercado de Man-Ser.

El último análisis que se realizará será el FODA que permite conocer como la organización interactúa con el cliente interno, viendo cuales son las principales oportunidades que puede tomar del mercado o protegiéndose de las amenazas a las que se enfrenta.

Análisis Foda

Tabla 1- Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
1. Desarrollo tecnológico de la planta.	1. Desarrollar una nueva línea de productos
2. Apunta a un mercado determinado.	2. Diseñar un esquema para exportar sus productos.
3. Personal con mucha experiencia en la industria.	3. Mejorar la planta productiva.
4. Precios competitivos y muy buena calidad de sus productos.	4. Incorporar personal especializado en áreas sensibles.
Debilidades	Amenazas
1. Sobrecarga de trabajo en algunos sectores.	1. Situación política y social del país.
2. Cuellos de botella en la producción y demoras en las entregas.	2. Problemas derivados del Covid-19.
3. Extremo control y centralización en la gerencia general.	3. Atraso Cambiario
4. Falta de comunicación y capacitación del personal.	4. Cambios en el mercado laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Entre las fortalezas de la empresa, cabe mencionar que la empresa ofrece productos de calidad con precios altamente competitivos, situación que le posibilita competir en un mercado que demanda continua actualización en sus procesos. Esta situación va de la mano de poseer recursos humanos competitivos e idóneos.

Al analizar las oportunidades, se podría proyectar una expansión de la empresa conquistando nuevos mercados a través del lanzamiento de una nueva línea de productos y competir en otro rubro. Si esta situación sucediera, sería necesario incorporar talentos especializados en áreas sensibles además de dotar a la planta de otra tecnología de

vanguardia. Estas modificaciones sin duda le permitirán conquistar o consolidarse en nuevos segmentos.

Respecto a las debilidades que posee la empresa, cabe mencionar que existe una saturación de tareas que recaen sobre una persona, esa situación conlleva que la centralización de las tareas depende solo de una persona que es la misma que decide todo en la empresa.

En ese contexto, no existen capacitaciones relacionadas con el liderazgo coach que posibiliten a los altos mandos gerenciar y delegar tareas en aquellos colaboradores idóneos.

La toma de decisiones y la comunicación en las empresas familiares, por lo general están a cargo de sus representantes que forman parte de la misma, en puestos claves. Este aspecto es muy importante se revierta.

Respecto a las amenazas, la más latente es la situación sanitaria provocada por el Coronavirus y el atraso cambiario. Estas cuestiones van de la mano del posible surgimiento de nuevas políticas de trabajo.

Desde la visión profesional de los recursos humanos se puede determinar que las organizaciones en la actualidad necesitan profesionalizar a los equipos de trabajo y gestionar la comunicación en momentos donde es necesario mantener informado al personal debido a la situación sanitaria que se está viviendo en el mundo, con el fin de evitar que los contagios lleguen a las fábricas, es aquí donde la comunicación tiene que fluir dentro de la organización, es aquí donde los mandos medios se vuelven esenciales debido a que son quienes tienen que hacer cumplir los protocolos sanitarios y también motivar a los trabajadores para que estos no se desanimen.

La comunicación se tornó una herramienta estratégica en las organizaciones ya que permite que los colaboradores estén abiertos a los cambios, con una mente abierta y actitud proactiva. En un mundo globalizado, esta visión es sumamente positiva.

Es necesario un cambio de cultura dentro de la propia empresa ya que está asociado a viejos paradigmas, donde la información en el ámbito laboral se encuentra condicionada a la voluntad de los empleadores que son esquivos a compartirla con sus subalternos como si estos fueran sus enemigos.

La capacitación del talento humano posibilitaría el desarrollo de las competencias de cada colaborador: para los vendedores se los capacitaría sobre técnicas de ventas y la resolución de conflictos con el cliente. A los mandos medios, para que sepan ser auténticos líderes que inspiren, contagien y transmitan la misión, visión y valores de la empresa a sus colaboradores; que puedan gestionar equipos de trabajo con proactividad y sinergia

Marco Teórico

Se presentarán en este apartado los temas centrales que forman parte de este reporte de caso entre ellos el significado de la comunicación interna y sus implicancias para la organización, el concepto de los planes de comunicación, la definición del líder coach y lo que genera en la organización.

Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de la empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini & Gonzalez Frigoli, 2009, pág. 25).

Para Morato Bullido, Jordi (2014) define a la comunicación interna en donde lo importante es gestionar información que se trasmite, establecer relaciones con varios públicos y genera y consume conocimiento. La comunicación es una estrategia fundamental de las organizaciones. Este hecho afecta profundamente a la gestión empresarial, porque conlleva superar las estructuras jerárquicas y hacer la empresa más humana y permeable al entorno. El objetivo final de la comunicación interna es crear imagen, entendida como sinónimo de los valores intangibles de la organización. Estos intangibles no se pueden gestionar directamente porque dependen de factores que no puede controlar la organización, sino que se tiene que hacer a partir de la identidad corporativa, que incluye lo que quiere ser la organización (símbolos), los valores y creencias que manifiesta (cultura) y las acciones que lleva a cabo (hechos).

Plan de comunicación interna

Olivera, A. (2018), define al plan estratégico de comunicación como aquel que debe partir de un análisis de la situación de la organización, y este análisis debe contemplar una radiografía de sus oportunidades, debilidades, amenazas. Esta investigación permite detectar el grado de conocimiento de la empresa y la satisfacción de sus colectivos. La auditoría de comunicación sirve para revisar si los mensajes y los canales que utilizamos son realmente efectivos para dialogar con los públicos de interés.

Custodia Cabanas y Cuesta Asunción (2014) indican que un buen plan de comunicación es aquel capaz de generar un modelo vertical descendente, para la información

que se emite desde la dirección y uno multidireccional de doble vía (ascendente y descendente). Debiendo pasar del habla a la escucha activa y del papel directivo al rol facilitador. El nuevo entorno en el que nos encontramos se basa en el diálogo, la colaboración y la concreción. El rol del empleado es de copartícipe. Quizá haya que dejar de hablar de empleados y apostar por colaboradores, es decir, profesionales que facilitan, apoyan y construyen la marca.

Líder coach

Charam, R. Willigan, G. y Giffen, D (2018), proponen que todos los colaboradores tienen un potencial que se puede desarrollar, para esto es necesario contar con líderes coach que desarrollen, habilidades de liderazgo, que puedan hacerle frente al futuro complejo que tienen las organizaciones en lo inmediato y en el próximo.

Casado Alcade, B (2013), indica que en esta nueva era el jefe es quien debe dejar de representar el papel del poder absoluto, y empezar a representar el papel de un líder motivador, que consigue ganarse la confianza de sus colaboradores. El coach es quien procura que todos los del grupo se involucren en los intereses y objetivos comunes. Quien acepta y estimula la participación de cada componente del grupo, en un estilo de comunicación horizontal. Si existe una diferencia jerárquica, la comunicación será tanto descendente (del líder hacia el grupo) como ascendente (del grupo hacia el líder).

Los autores antes abordados indican que la comunicación interna es aquel instrumento donde se debe generar el conocimiento para que las empresas puedan generar espacios de cooperación y participación en donde formen parte de las mejoras de los procesos, motivo por el cual el plan de comunicación es aquel elemento que le da vida la política comunicacional de una empresa que está basado en el dialogo, la cooperación y la concreción, es necesario en este escenario tener lideres coach que alienten a que los equipos de trabajo se orienten al cumplimiento de los objetivos comunes tanto para esta como los suyos propios.

Diagnóstico y Discusión

Man-Ser tiene como problemas centrales la falta de comunicación interna que involucre a todo el personal debido a que todo está centralizado en la figura de Julián Mansilla, actual director quien es el encargado de dirigir la empresa, teniendo el poder gerencial sobre todas las áreas importantes de la organización, limitando el accionar de los mandos medios, quienes deben velar por el cumplimiento de la producción únicamente.

Es importante para Man-Ser descentralizar la toma de decisiones para que la empresa comience a mejorar sus procesos contratando personal especializado para cada una de las áreas que gestionan sus dueños y a su vez el área de producción que presenta problemas a la hora de cumplir con los pedidos de los clientes, debido a los cuellos de botella que se generan en el área de mecanizado.

La relevancia que tiene para la empresa solucionar estos problemas radica en la necesidad de poder cumplir con sus clientes, mejorando la satisfacción de sus trabajadores con la implementación de un plan de comunicación y el estilo de sus mandos medios. Quedando únicamente reservada para el directorio la función de gestionar el crecimiento del negocio, que desde el 2014 que no consiguen logros importantes.

Vale la pena que Man-Ser descentralice sus procesos comunicativos y forme a sus mandos en el liderazgo coach no solo para tener gestiones eficientes sino también para mejorar su rentabilidad en un 5%.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna con el fin de descentralizarla de la dirección, además de generar un plan de capacitación en liderazgo coach para que Man-Ser S.R.L. obtenga un beneficio del 5% en su rentabilidad.

Objetivos específicos

- a) Implementar reuniones mensuales con los mandos medios y los colaboradores a fin de fomentar la comunicación interna.
- b) Establecer un buzón de sugerencias digital a fin de que los empleados puedan expresar sus inquietudes y opiniones.
- c) Diseñar un plan de capacitación anual en materia de liderazgo coach para mandos medios y personal jerárquico.

Alcance

Ámbito geográfico: El plan se diseñará e implementará a la medida de las necesidades de la firma Man Ser. El mismo se ejecutará en la sede de la empresa, ubicada en el barrio San Pedro Nolasco, provincia de Córdoba.

Ámbito temporal: El plazo de implementación del plan tendrá la duración de 5 meses, iniciando en agosto y finalizando en diciembre de 2021.

Respecto a las fechas de inicio y fin de cada acción, las mismas estarán supeditadas al avance de la pandemia mundial por el Covid-19. En este punto existen restricciones impuestas por el gobierno nacional y provincial.

Acciones

Reuniones mensuales con los colaboradores

La primera instancia en el plan de comunicación que se desarrollara en Man-Ser será la instalación de reuniones mensuales para comenzar a descentralizar la transmisión de la información de la dirección y darle voz a todos los que forman parte de la organización.

Estas reuniones serán llevadas a cabo por equipo de trabajo estando a cargo del área de recursos humanos y del jefe de área en donde se abordarán temas que tengan que ver con los objetivos de la organización, desarrollo del área y problemas que puedan estar afectando a la producción y el clima laboral.

Las acciones puntuales que se llevaran a cabo para la realización de las reuniones mensuales son las siguientes:

- Coordinación de las reuniones (semana 1)
- Diseño de los temas abordar (semana 2)
- Reunión mensual (semana 3)
- Devolución de propuestas (semana 4)

Recursos involucrados:

- Sala de capacitaciones de la compañía
- Proyector para mostrar los resultados del área.
- Horas del profesional de recursos humanos
- Servicio de desayuno

Costos de la propuesta:

Tabla 2- Costos de reuniones mensuales

Costos Mensuales	Anual
Salario del profesional de RR. HH. Por 45 horas mensuales teniendo un salario de \$ 65.000 = \$ 12.187,5 por mes.	\$ 146.250
Servicio de desayuno presupuesto de \$ 3.000	\$ 36.000
Costo Total	\$ 182.259

Fuente: Elaboración propia

Buzón de sugerencias Digital

La segunda etapa del proyecto aplicar en la organización un buzón de sugerencias digital, esta herramienta permite que los trabajadores cuenten con otro canal de comunicación para poder expresarse y generar una retroalimentación con la organización, al realizarlo de manera virtual permite que el trabajador pueda usarlo en cualquier momento y desde cualquier lugar donde este.

Para llevar adelante esta propuesta se creará una aplicación disponible para teléfonos móviles descargable con nombre de usuario y clave para su ingreso, en la misma tendrán un desplegable con tres opciones sugerencias, comentarios y reclamos además de tener un espacio en blanco con 500 caracteres para poder dejar la información relevante con respecto a la opción elegida.

La información relevante sera recibida en el momento por el departamento de recursos humanos quien deberá gestionar cada uno de ellos en el término de 15 días de acuerdo con la

gravedad que presente el hecho, teniendo que dar una retroalimentación con respecto a lo generado en el buzón.

Las acciones específicas y el marco temporal para llevarlo a cabo son:

- Contratación del servicio (semana 1)
- Desarrollo de la aplicación (semanas 2 y 3)
- Creación de cuentas (semana 4)
- Capacitación sobre el uso de la herramienta (semana 5)
- Puesta en marcha del servicio (semana 6)

Recursos involucrados:

- Sala de capacitación
- Excel con nombres de los trabajadores

Los costos asociados para llevar adelante esta herramienta a través de la empresa Athento 3 dólares mensuales por usuario tomando la cotización del BCRA (2021) de \$94,90 da un total de \$ 284,7 y de acuerdo con los 30 trabajadores de la empresa da \$ 8.541 que anualizado da \$ 102.492

Capacitación anual en liderazgo coach.

La última instancia del plan de implementación será la generar una capacitación destinada a los mandos medios de la compañía para que estos puedan desarrollar competencias blandas y cambiar la perspectiva de lo que significa liderar equipos de trabajo en un mercado competitivo y con cambios constantes.

Para esta formación, se utilizará un servicio virtual debido al contexto del Covid-19. Contratando los servicios de la UCA (Universidad Católica de Buenos Aires) que cuenta con un programa certificado y plata propia con licencia para el ingreso.

Las acciones específicas que se llevarán adelante este proceso de formación serán las siguientes:

- Contratación del proveedor de servicio (semana 1)
- Dictado del curso de capacitación (semanas 2 a 6)
- Entrega de certificados (semana 7)

Será un programa intensivo que se cursa en 4 jornadas con sesiones de 4 horas en vivo, con actividades en grupo.

El temario completo del curso se encuentra en el Anexo “1”. El costo de dicho curso asciende a \$ 10.000 por asistente, teniendo en cuenta que se capacitaran 11 personas, el monto total se eleva a \$ 110.000. Este precio se obtuvo respecto a la gran cantidad de personas que se capacitaran. Al finalizar el curso, los colaboradores serán evaluados y requerirá que aprueben un examen final.

Se espera que los mandos medios y personal jerárquico aprenda a generar trabajo en equipo, cambien la visión e infundan en sus colaboradores esta idea.

Cabe mencionar que se hará un monitoreo y evaluación de cada acción que se implemente para corroborar el avance del plan proyectado.

Los objetivos del curso son:

1. Formar a los participantes;
2. Trabajar sobre equipos de alto rendimiento alentándolos a mejorar.
3. Brindar herramientas para mejorar la calidad de vida de las personas y lograr infundir mayor apertura ante cambios.

Los beneficios que traerá esta formación para la empresa serán:

1. Detectar oportunidades de mejora;
2. Manejo de situaciones conflictivas;
3. Fomentar la comunicación en múltiples direcciones.

Marco de tiempo de la implementación

Acciones / Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semanas																				
Reuniones Mensuales																				
Coordinación																				
Definición de temas																				
Reunión mensual																				
Retro alimentación																				
Buzón digital																				
Contratación del Servicio																				
Desarrollo de la APP																				
Creación de cuentas																				
Capacitación																				
Salida a producción																				
Curso de liderazgo coach																				
Contratación del proveedor																				
Dictado del curso																				

Certificación																			
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Evaluación del impacto de la implementación

A continuación, se realiza el cálculo del ROI (Retorno de la Inversión). Esto permitirá demostrar cuanto será el rendimiento de la inversión que incurrirá la firma Man-Ser.

Según la información obtenida del balance fruto del ejercicio al 31/12/18 han reportado \$ 13.118.036,11. Ese monto se actualizará según la inflación del INDEC (2021) al 13/06/21 siguiendo los siguientes índices de inflación:

Tabla 3 – Actualización del patrimonio neto según INDEC (2021).

Año	Índice de inflación	Monto actualizado
2019	53,55%	\$ 20.142.744,44
2020	36,10%	\$ 27.414.275,18
2021	17,60%	\$ 32.283.821 ,73

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de INDEC.

Gráfico IV – Costo total de la propuesta.

Costos	Monto
Reuniones Mensuales	\$ 182.259
Honorarios profesionales por creación de propuesta	\$ 86.281,00
Buzón de sugerencias digital	\$ 102.492
Curso de liderazgo coach.	\$ 110.000,00
Costo total	\$ 481.032

Fuente: Elaboración propia.

Se espera que la firma Man Ser incremente sus ganancias en un 5% en función a la proyección efectuada si se concreta la implementación del plan. De ser así, el monto asciende a \$ 1.614.191,08.

A continuación, se acompaña la información respaldatoria:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

En números, la fórmula se transforma en esto:

$$\text{ROI} \quad \frac{(\$ 1.614.191,08. - \$ 481.032)}{\$ 481.032} \times 100 = \quad \mathbf{235 \%}.$$

Si se traducen las cifras, se podrá verificar que, en un año, la inversión financiera 235%. Ello implicará que por cada peso que la empresa invierta, obtendrán una ganancia de \$ 2,35 siendo este un plan de implementación rentable para la organización.

A modo de síntesis, se puede mencionar que la implementación del plan propuesto es factible en términos presupuestarios a efectos de lograr su objetivo final.

Conclusión

La conclusión al presente reporte de caso realizado en la empresa Man-Ser permite inferir que los problemas que inicialmente se detectaron en la comunicación interna y la falta de liderazgo comenzaron a encontrar solución con el plan de implementación planteado para la organización descentralizando la comunicación interna de la dirección otorgándoles canales de comunicación a los trabajadores de la compañía, dejándolos participar y empoderándolos para que se sientan importantes. Motivo por el cual las reuniones de equipo permiten canalizar los sentimientos de los trabajadores, escucharlos y presentarles los objetivos que se presentan dentro de la compañía.

Además de trabajar con buzones de sugerencia digital que genere una retroalimentación con el trabajador en función de lo que tenga para comunicar, de todos modos, para lograr descentralizar la comunicación es necesario que los mandos medios acompañen esta decisión estratégica, dejando los viejos hábitos de lo que significa gestionar un equipo de trabajo orientado a la productividad para transformarse en un elemento de desarrollo personal y de las personas con las cuales se trabaja.

Recomendaciones

Se recomienda en un futuro incorporar elementos tecnológicos que permitan profundizar la comunicación horizontal y la creación de una red en torno a la marca.

También se deberá digitalizar el área de recursos humanos en relación con los legajos del personal e incorporar personal que desarrolle la gerencia.

Deberán contratar especialistas en cada una de las unidades funcionales de la empresa para que se pueda generar una descentralización de las actividades de los directores y gerentes.

Por último, deberán implementar un esquema de inventarios que los lleve a conocer la existencia de materias primas que están en el depósito.

Bibliografía

- Brandolini, A., & Gonzalez Frigoli. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: Dircom.
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual Coaching*. Madrid: CEP.
- Charam, R., Willigan, D., & Giffen, D. (2018). *El líder de alto potencial*. Barcelona: Reverte.
- Crespo, M. (2020). Plan de gestión de información interna y externa para MAN-SER S.R.L. En M. Crespo, *Plan de gestión de información interna y externa para MAN-SER S.R.L.* (pág. 6). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Custodia, C., & Cuesta, A. (2014). *Comunicar para transformar*. Madrid: Lid Editorial.
- Diario el Argentino. (15 de Abril de 2021). <https://www.diarioelargentino.com.ar>. Obtenido de <https://www.diarioelargentino.com.ar>: <https://www.diarioelargentino.com.ar/noticias/214521/la-mayoria-de-las-provincias-decidieron-no-plegarse-a-las-nuevas-restricciones-que-anuncio-alberto-fernandez>
- Errepar. (22 de Abril de 2021). <https://blog.errepar.com/>. Obtenido de <https://blog.errepar.com/>: <https://blog.errepar.com/prohibicion-despidos-mayo/#:~:text=Se%20prorroga%20la%20prohibici%C3%B3n%20de%20despidos%20sin%20causa%20hasta%20el%2031%20de%20mayo,-22%2F04%2F2021&text=El%20Poder%20Ejecutivo%2C%20a%20trav%C3%A9s,d e%20mayo%20de%20este%20a%C3%B1o>
- Ministerio de Ciencia y Tecnología. (Agosto de 2019). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020/ambiente-y-desarrollo-sustentable>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (Enero de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/06/indicadores_de_actividad_economica_de_america_-_abril_2021.pdf
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (15 de Abril de 2021). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-lanzo-el-plan-de-desarrollo-productivo-argentina-40->

Anexos

1- Curso de liderazgo coach

Contenido

Liderazgo efectivo: Liderazgo transformador e Inteligencia Emocional

Estrategias de liderazgo: Gestión de Personas y Comunicación.

Comunicación efectiva: Desarrollo del feedback para la acción.

Gestión colectiva: Desarrollo de Equipos e Inteligencia Colectiva