

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Proyecto de comunicación interna digital y liderazgo coach en Man-Ser S.R.L”

Alumno: Zacarias Eduardo Isa

DNI : 17.613.985

Legajo: VRHU04117

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

Resumen

El reporte de caso fue realizado en la empresa Man-Ser, importante metalúrgica de la provincia de Córdoba, gestionada por la familia Mansilla siendo esta la segunda generación en la dirección.

Los problemas detectados en la organización fueron la falta de comunicación debido a la centralidad en la toma de decisiones que ejercen los dueños y sus socios sobre todas las áreas estratégicas que no generan que la información fluya hacia la planta productiva, contando únicamente con líderes que prioricen la producción por sobre el colaborador.

El objetivo que tuvo fue gestionar un plan de comunicación digital, a partir de la tecnología y formar a los mandos medios en liderazgo coach que estimulen el sentido de pertenencia a través de reuniones mensuales en la empresa Man-Ser S.R.L. el fin aumentar un 10% sus ganancias netas.

Obteniendo como resultado un retorno de inversión del 176% lo que hizo este proyecto rentable.

Palabras claves: Comunicación Interna – Comunicación Digital – Liderazgo Coach

Abstract

The case report was carried out at the Man-Ser company, an important metallurgical company in the province of Córdoba, managed by the Mansilla family, this being the second generation in the management.

The problems detected in the organization were the lack of communication due to the centrality in decision-making exercised by the owners and their partners on all strategic areas that do not cause information to flow to the production plant, counting only on leaders who prioritize the production over the collaborator.

The objective was to manage a digital communication plan, mediated by technology and train middle managers in coach leadership that stimulate a sense of belonging through monthly meetings at the company Man-Ser S.R.L. In order to increase your net earnings by 10%.

Obtaining a return on investment of 176% as a result, which made this project profitable.

Keywords: Internal Communication - Digital Communication - Leadership Coach

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 3 |
| Análisis de Situación | 6 |
| Análisis Pestel | 7 |
| Marco Teórico | 14 |
| Comunicación interna organizacional..... | 14 |
| Comunicación 2.0 | 15 |
| Intranet y Red social | 15 |
| Liderazgo Coach | 15 |
| Diagnostico y Discusión | 17 |
| Plan de implementacion | 18 |
| <i>Objetivo general</i> | 18 |
| <i>Objetivos específicos</i> | 18 |
| <i>Alcance</i> | 18 |
| <i>Acciones</i> | 18 |
| <i>Incorporación de red social empresarial.</i> | 18 |
| <i>Realización de reuniones mensuales</i> | 20 |
| <i>Capacitación a los mandos medios en coaching</i> | 21 |
| Marco de tiempo para la implementacion..... | 21 |
| <i>Evaluación del impacto de la implementacion</i> | 22 |
| Conclusiones | 23 |
| Recomendaciones | 23 |
| Bibliografía | 24 |
| Anexos | 26 |
| A. Curso de Liderazgo Coach | |

Introducción

En este reporte de caso se realizará sobre Man-Ser S.R.L empresa metalúrgica con mas de 20 años de presencia en el mercado abordando un proyecto que mejore la comunicación interna a través de herramientas digitales y la formación en liderazgo coach que implicará una mejora para la cultura organizacional.

Los comienzos de Man-Ser se remontan a la década del 90 en donde su fundador Luis Mansilla, es seleccionado entre todos los trabajadores de la fabrica en la que trabajaba, como proveedor de la misma debido a que esta necesitaba tercerizar algunos de sus servicios, y como Luis era uno de los empleados de mayor experiencia y confianza deciden darle esta oportunidad de crecimiento de comenzar a trabajar por su cuenta.

La primera medida que tomo para hacer de este sueño una realidad fue rentar un galpón, una guillotina y plegadora y comenzó a trabajar con un familiar, en ese inicio de actividad únicamente realizaban trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas para su exempleador.

Octubre de 1995, es una fecha recordada por todos los miembros de la empresa porque instalan su primera planta productiva propia y se la bautiza con el nombre que lleva en la actualidad.

Para 1997, su fundador tiene la posibilidad de adquirir tecnología en el exterior, motivo por el cual viaja a Alemania en donde adquiere una maquina punzadora CNC (control número por computadora). La incorporación de esta nueva tecnología le permite ampliar la cartera de productos y servicios, con este avance tecnológico Man-Ser se pone a la altura de grandes empresas multinacionales, a las cuales incluso le gana grandes licitaciones.

AIT y Volkswagen Argentina S. A. son dos de los clientes principales de esta industria que llegan en el año 2003, siendo un logro poder tener dos empresas multinacionales a las cuales le fabrican piezas de manera exclusiva.

Seis años más tarde será el momento de un recambio generacional en Man-Ser, tomando las riendas de la compañía sus hijos Julian y Melina, quienes logran como primer hito la ampliación de la superficie de producción anexándole a la planta original dos espacios más. Esta inauguración le permite a los directores poder proyectar nuevas unidades de negocio.

En 2014, Man-Ser logra la certificación de normas de calidad ISO(Internacional Organization for Standarization [Organización Internacional de Normalización]) 9001, esta certificación le otorga mayor prestigio y confiabilidad debido a que son reconocidos por un organismo internacional.

Man-Ser en la actualidad tiene 30 empleados, de origen nacional con su sede de gobierno en el barrio San Pedro Nolasco de la Ciudad de Cordoba, con clientes distribuidos en su provincia natal, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

En esta organización se advierte un excesivo control de parte de los directores de la empresa quienes tienen a su cargo las áreas más sensibles de la organización generándose una estructura piramidal y un estilo de cultura autocrática que lleva a que los procesos comunicacionales de la organización se vean afectada debido a que esta solo fluya de manera vertical sin involucrar a los mandos medios y operarios en la toma de decisiones en todo lo relativo a su trabajo, esto es posible por que los líderes son personas con una orientación a los procesos buscando simplemente que se cumplan con los procesos y no estén orientados a el desarrollo de los equipos de trabajo.

Muller German Federico (2020), en su trabajo final de grado un reporte de caso titulado “La Comunicación Interna en una Organización sin Departamento de Recursos Humanos” en la empresa A.J. & J.A. Redolfi de Cordoba, expone que las empresas también tienen cada una su propia cultura. La cultura organizacional no viene de las máquinas ni de los mobiliarios, viene de las personas que integran la empresa. En el caso de las empresas familiares, son los dueños los que imprimen su cultura y valores a la empresa. Cuando en una empresa familiar se habla de la cultura organizacional, estamos hablando de la cultura de los dueños, o la que ellos quisieron transmitir. Los dueños de las empresas redactan la Misión, la Visión y los Valores de la misma. Allí quedan explicitados los valores que ellos quieren demostrar. Pero para que la empresa toda pueda transmitir estos, sus valores, es necesario que los comuniquen eficientemente. Es a través de la Comunicación Interna que ellos transmitirán a su público interno su cultura y valores, para que pueda ser replicada, tanto hacia adentro, como hacia afuera de la misma.

Continuando con esta visión de lo que significa la comunicación interna Manchini Silvana (2020), en el reporte de caso realizado sobre Campo Agrícola, brinda un aporte de lo que significa la digitalización de la comunicación en las organizaciones diciendo que:

La comunicación podrá optimizar la productividad de la organización. Se detecta que actualmente se vive en un mundo interconectado, de cultura digital, que nos permite conectarnos con personas de diferentes lugares. Es una época caracterizada por el avance cada vez mayor de las tecnologías y de la globalización y el reto, es el desarrollo de la herramienta estratégica de comunicación, para desarrollarse y sobrevivir ante tal competencia. (pag.16)

Para el liderazgo coach se tomara como antecedente el reporte de caso realizado por Blanquer Giselle (2020), reporte de caso titulado “ Plan de comunicación interna en los mandos medios de INFOSSEP” en donde expresa que el coaching es un factor motivacional dentro de las instituciones, constituye una herramienta metodológica poderosa para posibilitar un mejor manejo de las emociones y la comunicación, que además propicie cambiar la imagen que se tiene del otro y con ello lograr una relación interpersonal fluida y eficaz entre los encargados de consorcios y los propietarios/vecinos.

Se puede concluir que la relevancia que tiene para Man-Ser mejorar la comunicación y el estilo de liderazgo es porque esta se vuelve esencial en las organizaciones, no debiendo dejarla librada al azar sino mas bien gestionarla para mejora la vivencia de los trabajadores en su puesto de trabajo, buscando tener una cultura fuerte que este caracterizada por la participación de todos los miembros, teniendo a la tecnología como un aliado que permita poder alcanzar los objetivos. Ahora bien no solo con esto alcanza también es necesario que quienes tienen cargos ejecutivos mejoren las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo buscando modificar la imagen que se tiene del otro buscando relaciones fluidas y eficaces que generen un mayor sentido de pertenencia, es el líder coach quien podrá lograr esta mejora debido a que se trabajara sobre las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Análisis de Situación

En el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, esta Man-Ser S.R.L. empresa de la industria metalúrgica que tiene como misión ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

La misión que persigue la empresa es Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

La visión que tiene es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>)

En cuanto a los valores son: la honestidad, confianza y trabajo en equipo. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

Tiene 30 empleados en su mayoría del sexo masculino y con un promedio de edad de 50 años, su estructura es piramidal y centralizada en la figura de sus directores: Julian como gerente general y Melina como gerente de recursos humanos.

La empresa se divide en 6 áreas aglomeradas de acuerdo al trabajo que realiza cada área, ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

Los niveles jerárquicos son tres 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.

Las tareas que se llevan adelante desde los recursos humanos están vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

En lo que refiere a la producción la demanda se reduce durante el periodo estival debido a la baja producción del sector automotriz.

Cada trabajador en Man-Ser tiene la obligación de realizar el mantenimiento preventivo de los equipos asignados y la limpieza de su lugar de trabajo.

El manejo con los clientes es de manera personalizada buscando tener una relación estrecha y duradera en el tiempo, lo que lleva a Man-Ser a no tener que invertir en *marketing* porque a la organización le gusta tener un trato mas profesional con sus clientes sin necesidad de sumar otros.

Las ventas se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, pero todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación mediante correo electrónico, el cual constituye el medio de comunicación más utilizado por la empresa en el contacto con sus clientes.

El éxito de la compañía radica en la calidad de los productos ya que permite satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas; dichos productos deben ser fabricados con la mejor tecnología e insumos. El precio, debe ser competitivo, accesible, permitir un retorno en la inversión y lograr una mayor rentabilidad y los plazos de entrega acordados.

Luego de conocer en detalle los procesos de la organización estudiada será necesario poder entender cuál es la dinámica con el macro y micro entorno por lo cual se realizará un análisis PESTEL que apunta a entender los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, y el de 5 fuerzas de Michael Porter.

Análisis Pestel

Factores Políticos

Las decisiones políticas afectan al normal funcionamiento de las empresas, motivo por el cual estas deben acatar las normativas que sancionen via Decreto de Necesidad y Urgencia emitidos por el poder ejecutivo, como las leyes que sancionan el poder legislativo.

Hace un año sorprendió al mundo entero el descubrimiento de un virus respiratorio conocido como Coronavirus que afecta a la salud integral de las personas.

El primer epicentro fue en Europa donde se experimento decenas de infectados y muertes que llevó a los gobiernos de esos países a tomar medidas drásticas para disminuir la velocidad de contagios, la única medida que surtió efecto en esa primera ola fue la de decretar confinamientos de la población. En el mes de marzo del 2020 mas de la mitad de la población mundial estaba en cuarentena debido al avance de la enfermedad.

Argentina no fue la excepción a la regla y el 19 de marzo se decretaba el aislamiento, social, preventivo y obligatorio en donde todos los habitantes tenían que quedarse en sus

casas, limitando la circulación de la población quien únicamente podría movilizarse para hacer compras a los negocios de proximidad, siendo los únicos habilitados para circular los considerados esenciales.

Es así como la industria cerró sus puertas hasta principio de junio donde se les permitió volver a la actividad con estrictos protocolos sanitarios que hoy, un año después siguen vigentes.

En este momento el país se encuentra inmerso en una segunda ola con récord diarios de casos y mayor mortalidad, la única medida vigente del ejecutivo es la restricción de circulación desde las 23hs. Hasta las 06hs. Con el fin de reducir la circulación nocturna, aunque desde el gobierno no se descarta volver a restricciones mas duras si los sistemas de salud no pueden dar respuesta, esta situación volvería a afectar a la industria metalúrgica.

Desde el Gobierno se empezó a analizar la posibilidad de aplicar medidas más duras, focalizadas y temporales, que sirvan para frenar el aumento exponencial de casos de coronavirus que se desató en las últimas semanas. En el Gobierno son conscientes de que la cantidad de casos seguirá subiendo y deben tomar medidas cuanto antes. Principalmente en el AMBA, donde se concentran la mayor cantidad de casos. (Diario de Cuyo, 2021).

Factores Económicos

Argentina pasa por estos dias grandes problemas economicos con una escalada en la inflacion, la pobreza y el desempleo, la industria metalurgica viene golpeada desde hace algunos años y la pandemia profundizo esa caida.

De acuerdo con el último informe de ADIMRA, la actividad metalúrgica disminuyó un 10,3% durante el año 2020. Esta caída, se dio como consecuencia de la delicada situación del sector metalúrgico durante el primer semestre del año. Durante ese período, la producción se contrajo un 20,5%. Mientras tanto, en el segundo semestre la variación fue nula. Cabe señalar que, en diciembre, la industria metalúrgica presentó un aumento en su producción por cuarto mes consecutivo, registrando una variación de 3,1% en relación a diciembre de 2019. Por otro lado, el nivel de utilización de la capacidad instalada (UCI) se ubicó en torno al 48,3%, el año pasado. Así, se puso de manifiesto nuevamente una disminución interanual en relación al promedio de 2019. Igualmente, en el último mes del 2020, la UCI presentó un promedio de 53,9% lo que significó un aumento en relación al mismo mes del año anterior (Perfil, 2021, <https://www.perfil.com>).

En este 2021 la actividad económica de la industria metalurgica comenzo a repuntar marcando una mejora con respecto a los años anteriores. En el primer bimestre del año el crecimiento fue de un 4,1 por ciento a nivel nacional, según un relevamiento de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Adimra). Dentro de ese mapa, Córdoba sobresalió: logró una recuperación del 12,1 por ciento, el triple de la tasa de expansión nacional y el segundo mayor incremento del país, solo por detrás de Santa Fe (12,7 por ciento). (La Voz, 2021).

Factores Sociales

La sociedad tuvo que adoptar nuevas formas de vivir debido a la pandemia obligandose a cumplir estrictos protocolos que atentan contra la sociabilizacion de las personas, el mundo tal como se lo conocia en 2019 dejo de existir para darle paso a lo que se conoce como nueva normalidad, en esta se convive con un virus que es capaz de infectar y matar, es por esto que entre los nuevos habitos a los que hubo que acostumbrarse son el uso del tapabocas, el lavado frecuente de manos, la ventilacion cruzada y la distancia de dos metros entre uno y otro.

La industria metalurgica para poder volver a la actividad tuvo que adecuar sus plantas productivas para poder seguir operando entre las principales medidas a la que los trabajadores tuvieron que acostumbrarse son: los ingresos escalonados, la imposibilidad de usar el transporte publico, la toma de temperatura antes del ingreso y la inhabilitacion de lugares comunes como vestuarios.

Cuando se detectase un caso de Covid-19 en la fabrica la misma debera cerrar desinfectar y aislar a todos los contactos estrechos del colaborador infectado viendose afectada la produccion.

Los protocolos incluyen 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. (Gutierrez, 2020).

Factores Tecnológicos

La tecnologia juega un factor preponderante en la industria en este momento de la humanidad, las empresas se encuentran transitando lo que se conoce como la cuarta

revolucion industrial que exige la actualizacion de los procesos productivos en Argentina, aun no esta muy desarrollada este cambio en la produccion aunque los especialistas concuerdan que producto de la pandemia esta transformacion tecnologica se acelalara.

Esta cuarta revolucion industrial trae consigo una tendencia a la automatización total de la manufactura - su nombre proviene, de hecho, de un proyecto de estrategia de alta tecnología del gobierno de Alemania, sobre el que trabajan desde 2013 para llevar su producción a una total independencia de la mano de obra humana. La automatización corre por cuenta de sistemas ciberfísicos, hechos posibles por el internet de la cosas y el cloud computing o nube.

Los sistemas ciberfísicos, que combinan maquinaria física y tangible con procesos digitales, son capaces de tomar decisiones descentralizadas y de cooperar -entre ellos y con los humanos- mediante el internet de las cosas. Lo que veremos, dicen los teóricos, es una "fábrica inteligente". Verdaderamente inteligente. El principio básico es que las empresas podrán crear redes inteligentes que podrán controlarse a sí mismas, a lo largo de toda la cadena de valor. (Perasso, 2016)

Factores Ecológicos

La cuarta revolución industrial lleva consigo a que las empresas tomen conciencia que la ecología debe ser cuidada siendo la industria el principal contaminador del planeta debido a los procesos productivos y el uso de los recursos naturales.

Es así como surge la idea de industria ecológica que son aquellas que están comprometidas con el cuidado del medioambiente.

En tiempos en los que el medio ambiente tiene un lugar importante en los objetivos de todo el mundo, las corporaciones dedican mayores esfuerzos por incorporar la ecología en las empresas y ejercer un menor impacto en el planeta. Los objetivos de estas empresas ecológicas no solo están orientados a la viabilidad económica, sino que parte de ellos luchan por alcanzar metas de protección ambiental. Es cierto que muchas de estas empresas verdes desarrollan una actividad que les obliga a mitigar el impacto negativo que ejercen sobre el medio ambiente, y paradójicamente, es eso lo que las convierte en pioneras de la sostenibilidad. Pero, sin importar el sector al que se dediquen, lo cierto es que crean herramientas ecológicas valiosas y sirven de guía para muchas otras. (Cinco Noticias , 2017).

Factores Legales

La industria metalurgica esta dentro del convenio colectivo de trabajo de la Union Obrera Metalurgica de la Republica Argentina (UOM) en donde esta encuadrada la actividad. Durante la pandemia el Ejecutivo tomo medidas para proteger el empleo instalando la prohibicion de despidos y la doble indemnizacion, la creacion del programa ATP para que las empresas pudieran abonar los sueldos de su plantilla mientras estos esten suspendidos por motivos de la pandemia.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

Man-Ser tiene una muy buena relación con sus proveedores. Viene trabajando con ellos desde hace mucho tiempo, por lo tanto el poder de negociación se torna débil. Cuando la empresa necesita comprar productos que no tienen proveedor la empresa tiene un procedimiento muy exhaustivo que le permite adquirir esas piezas a un a menor precio y de mejor calidad.

Poder de negociación de los clientes

Es relativamente bajo el poder de negociación de los clientes debido a que la empresa realiza piezas a medida y es una de las únicas empresas con un gran desarrollo tecnológico que la hace única en el país.

Amenaza de nuevos competidores

La probabilidad de que ingresen nuevos competidores es ínfima debido a la crisis que vive la industria y la situación del país con respecto al manejo de la pandemia, además de que es muy difícil ofrecer los mismos productos de Man-Ser por que requeriría mucha inversión en tecnología y su posicionamiento en el mercado es el de una empresa madura.

Amenaza de productos sustitutos

La única amenaza con respecto a los productos sustitutos es la apertura de las importaciones, que conllevaría a traer los mismos productos a un menor costo.

Rivalidad entre competidores

Man-Ser tiene algunos competidores que están segmentados. De acuerdo con los productos que comercializan los más importantes en cada uno de los segmentos son:

- Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
- Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
- Corte por plasma: Empremet S. R. L.
- Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.

Análisis Foda

Tabla 1- Matriz Foda

| | |
|---|---|
| <p>Fortalezas</p> <p>Empresa afianzada en el mercado.</p> <p>Tiene clientes de gran renombre.</p> <p>Única en el país con tecnología de CNC.</p> <p>Certificación de normas ISO 9001</p> | <p>Debilidades</p> <p>Falta de gestión de la comunicación organizacional.</p> <p>Dificultades para realizar pedidos por parte de los clientes.</p> <p>Centralización de áreas críticas en los directores.</p> |
| <p>Oportunidades</p> <p>Solicitar certificado de exportaciones.</p> <p>Ampliar la planta productiva.</p> <p>Aplicar a más proyectos por adjudicar.</p> <p>Aumentar su portafolio de negocios.</p> | <p>Amenazas</p> <p>Devaluación del dólar.</p> <p>Decisiones sanitarias que obliguen nuevamente a cerrar la fábrica.</p> <p>Situación económica del país y crisis política.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede advertir Man-Ser tiene grandes ventajas competitivas. Ser una empresa que certifica todos sus procesos a través de normas de calidad genera una mayor confianza en sus clientes. También se puede mencionar como fortaleza el poseer máquinas de control numérico por computadora (CNC) que simplifica la producción de algunas piezas y permitiéndole ser proveedor de grandes empresas automotrices y agroindustriales.

Entre las debilidades que más afectan a la compañía se pueden mencionar que para realizar un pedido, el cliente únicamente lo debe realizar por mail siendo este el único canal disponible para la comunicación externa. Otra Debilidad es la falta en la comunicación interna. Como se puede observar la comunicación en esta organización es su talón de Aquiles.

Las oportunidades que tiene por delante Man-Ser será la de solicitar un certificado de exportación que le permita llegar a Latinoamérica tal como indica su visión, que también llevara al internacionalizarse a aumentar su capacidad productiva e instalar una nueva planta con mayor desarrollo tecnológico para abastecer a ambos mercados.

La devaluación del dólar y una nueva etapa de aislamiento generalizado son las grandes amenazas para Man-Ser debido a que son los que mayor impacto tendrían en la producción. En la primera por los insumos, y en la segunda porque se detiene automáticamente la fabricación de las piezas que tengan encargadas.

Desde la visión profesional de los recursos humanos Man-Ser esta en un sector privilegiado dentro de las empresas del rubro porque atiende a los dos sectores de mayor crecimiento dentro de la industria como son las autopartistas y las agroindustriales que traccionan a la economía nacional.

Pero tiene un gran déficit en la comunicación tanto interna como externa, como en la formación de sus equipos de trabajo que únicamente los preparan para producir, es por esto que la empresa debe comenzar a mejorar en estos aspectos para poder ofrecer a sus públicos la información necesaria para que entiendan cuales son los rumbos de la compañía.

La concepción antigua de la empresa era que la información es poder. En la actualidad este mito fue derrumbado debido a que los colaboradores necesitan conocer para ser más productivos, por eso la comunicación se vuelve fundamental para construir relaciones a largo plazo en donde empresa y empleado se beneficien mutuamente.

Decir la palabra jefes es remontarse al pasado debido a que en la actualidad no necesitamos personas que sean quienes tomen todas las decisiones y sean quienes premien y castiguen sino más bien las corporaciones están adoptando la palabra líder entendiéndose como aquellas personas que acompañan, corrigen y desarrollan a los equipos de trabajo buscando que la persona pueda alcanzar sus objetivos y con esa motivación pueda llegar a la identificación de los objetivos de la organización.

Man-Ser tiene un gran desafío por delante que es la descentralización de la comunicación que está en manos de los directores y dejar a sus mandos medios ser, porque en todas las

decisiones de las áreas esta siempre alguno de los directivos corrigiendo las decisiones de estos.

Marco Teórico

En este apartado se abordarán las principales definiciones que aportan los autores a la temática elegida. Estos conceptos son comunicación interna organizacional, comunicación 2.0, intranet y redes sociales y por último liderazgo coach.

Comunicación interna organizacional

La comunicación interna organizacional según Guzmán Preciado (2009), es en su condición de intercambio de actividad, expresión concreta y personificada de las relaciones sociales y medio de autoconocimiento. Garantiza la existencia y funcionamiento del proceso de relación consciente que condiciona la integración práctica el conocimiento y sus resultados expresados en transformación, comprensión y significación, a través del todo. La actividad comunicativa revela el nivel de conciencia y maduración alcanzado por la personalidad traducidos en su actuación.

Sus nexos con los aspectos culturales y axiológicos favorecen la construcción de significados y símbolos a partir de los cuales cobra sentido. Tiene una importancia decisiva en la promoción del desarrollo institucional y humano, incidiendo positiva o negativamente en las prácticas sociales de los sujetos, como mecanismo de influencia mediatiza a partir de su lenguaje y soportes, determinados contenidos presentes en el discurso social. (Díaz Pérez & Gongora, 2014).

La comunicación interna atiende siempre a temas clave, alineados con el tipo de relaciones que se establecen entre el empleado y la organización: las relaciones de identidad, las relaciones de trabajo y las relaciones de convivencia. (Cuenca & Verazzi, 2020).

Lo importante de contar con un plan de comunicación es pensar estratégicamente: decidir qué es lo que la empresa persigue y por qué debe emprender cualquier acción, esto es lo más complejo de plasmar y consensuar. Además, de plantear objetivos, concisos y claros, que deben poder medirse, siendo esta la parte más compleja porque depende siempre de la casuística. Los retos a que hace frente la organización son siempre diferentes, desafiantes y cada vez más exigentes. Toda propuesta de comunicación interna es única. Raramente dos acciones o campañas tienen las mismas pretensiones. (Cuenca & Verazzi, 2020, pág. 35).

Comunicación 2.0

Himanen P (2001) define a la comunicación 2.0 como la comunidad de usuarios, de internautas, que se rigen mayoritariamente bajo los principios y valores éticos, dentro de lo que se entiende como el trabajo colaborativo.

Bertolotti Patricia (2009) *señala que las tecnologías no son un “anexo” externo a nosotros, sino herramientas que atraviesan absolutamente la vida cotidiana al punto de terminar siendo constitutivas de nuestra subjetividad y objetividad y, por ende, de nuestras sociedades (pag.3)*

La web social o 2.0 supone un cambio de mentalidad respecto a la 1.0, donde para publicar contenidos era necesario tener amplios conocimientos técnicos, de forma que sólo unos pocos lo hacían. En esta nueva era de internet, la participación se democratiza y las empresas dejan de tener el control absoluto de la comunicación, que hasta ahora creían tener. (Aced , 2013)

Intranet y Red social

La Intranet 2.0 se define, como aquel portal corporativo al que se le ha incorporado una colección de herramientas sociales. La intranet social en cambio se define como una intranet que presenta múltiples componentes de medios sociales con el fin de que los empleados puedan utilizarlos como vehículos de colaboración para compartir conocimiento con otros empleados. Hace converger personas, tecnología y procesos para aumentar la colaboración, la innovación y la productividad. (Carrillo Pozas, 2014).

Morato Bullido Jordi, (2014) indica que la intranet y las redes sociales contribuyen a humanizar las organizaciones debido a que tienen una raíz social y tecnológica. A todos nos gusta sentirnos exclusivos y, a la vez, que la mayoría reconozca nuestra exclusividad. Los nuevos canales de comunicación son, a la vez, causa y efecto de esta tendencia. Las organizaciones tienen que saber aprovechar las oportunidades que les ofrece la tecnología de la información y la comunicación para individualizar la relación con sus públicos internos.

Liderazgo Coach

Gadow F. (2013), define que el liderazgo coach es aquel capaz de producir un cambio fijando una dirección y desarrollando una visión de futuro junto con estrategias para producir los cambios. En la actualidad las organizaciones tienen grandes desafíos, como la credibilidad para hacer que las personas crean en el mensaje y la creación de redes sólidas de relaciones informales. Finalmente, lograr una visión compartida también requiere motivar e inspirar:

hacer que las personas se muevan en la misma dirección apelando a necesidades, valores y emociones humanas básicas, tales como el sentido de pertenencia, el reconocimiento, la autoestima, el control sobre la propia vida y la habilidad de vivir de acuerdo con los propios ideales.

En términos generales el líder coach a través de una serie de técnicas y procesos ayudan a realizar mejor todo aquello que los colaboradores saben hacer, y potencia todas las habilidades y capacidades y al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde deseamos. (Menendez & Worth, 2003).

Para Bermejo J. (2012) el liderazgo coach viene por un estilo de liderazgo más humano, basado en la equidad, la justicia, la igualdad de oportunidades, pero especialmente en un liderazgo cuyas relaciones estén cualificadas por actitudes que se despliegan y se traducen en promoción de personas, en procesos de acompañamiento, en valores que se comunican por ósmosis o contagio de proximidad.

Los autores abordan a la comunicación interna como el elemento que busca mantener alineadas la percepciones de las personas con las organizaciones. En pos de generar una identidad e identificación con los valores empresariales es necesario en la actualidad apelar al uso de la tecnología que permite llegar de manera más rápida y sin intermediarios generando a través de elementos como las redes sociales o la intranet que estimulen la innovación y creatividad en los puestos de trabajo, junto con líderes coach que acompañen esta gestión y la promoción de las personas.

Diagnóstico y Discusión

La principal problemática que tiene Man-Ser S.R.L. es el escaso desarrollo de sus políticas comunicacionales recayendo toda la responsabilidad sobre los directores y socios que son quienes gestionan las gerencias de la organización, además de contar con líderes orientados a las tareas que deben velar por el cumplimiento de los procesos para poder cumplir con la productividad.

Es importante para la empresa poder solucionar los problemas detectados por que necesita actualizarse en materia de mejora de gestión de su personal para ser más productiva en contextos de constantes cambios en el mercado.

Vale la pena que Man-Ser implemente un plan de comunicación y mejore la gestión de sus jefes y supervisores porque en momentos de mucha demanda se generan demoras y cuellos de botella en las áreas productivas debido a la falta de coordinación de estas, en donde se advierte también problemas de relacionamiento que podrían ser subsanados con la instauración del liderazgo coach que genere un sentido de pertenencia e identificación con la organización, pudiendo manejar sus emociones y gestionando equipos de trabajo de alto rendimiento en donde lo importante no es el resultado que se obtiene sino más bien cual es el proceso que lo permite y el desarrollo de competencias de estos.

Es relevante para la compañía invertir en la mejora de la comunicación interna utilizando herramientas digitales y formar a los mandos medios en liderazgo coach para que las personas tengan un mayor sentido de pertenencia con la organización además de aumentar sus ganancias totales en un 10%.

Plan de implementacion

Objetivo general

Gestionar un plan de comunicación digital, mediado por la tecnología y formar a los mandos medios en liderazgo coach que estimulen el sentido de pertenencia a través de reuniones mensuales en la empresa Man-Ser S.R.L. el fin aumentar un 10% sus ganancias netas.

Objetivos específicos

- Incorporar una red social empresarial para mejorar la comunicación horizontal dentro de la organización.
- Realizar reuniones mensuales que permitan generar sentido de pertenencia estimulando el pensamiento creativo y generar sinergia en los equipos de trabajo.
- Formar a los mandos medios en el liderazgo coach con el fin de mejorar las competencias de estos.

Alcance

Ámbito geográfico: El presente reporte de caso es aplicable a la empresa Man- Ser del barrio San Pedro Nolasco de la provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: El plazo estimado de la intervención será de 6 meses, comprendidos entre octubre 2021 y marzo de 2022. Pudiendo los plazos verse afectados de acuerdo con el avance del Covid-19 sobre el territorio nacional.

Acciones

Incorporación de red social empresarial.

Para la mejora de la comunicación interna la primera acción que se llevará adelante será la contratación de una red social corporativa que mejora el relacionamiento entre los trabajadores generando una comunicación horizontal complementando a la que surge desde la dirección.

La red social iguala a todos los trabajadores debido a que sus voces podrán ser escuchadas, expresando sus sentimientos y emociones siendo protagonistas cada uno desde su puesto de trabajo de lo mucho que se puede lograr si se unen las voluntades. Quien gestione esta nueva plataforma digital será el departamento de recursos humanos, quien generara contenido para estimular a la población de la organización y capacitara para que esta estrategia comunicacional sea un éxito.

Para la implementación del nuevo servicio se deberán seguir las siguientes acciones específicas:

1. Comparación entre los proveedores de la mejor opción para la organización.
2. Elección del proveedor y contratación.
3. Personalización de la herramienta de gestión.
4. capacitación sobre el uso de la Red Social.

El tiempo total de implementación es de 3 meses desde el comienzo de búsqueda del proveedor hasta la puesta en marcha en la organización.

Las principales características que deberá tener la nueva plataforma de comunicación digital están relacionadas con el cumplimiento de las medidas de seguridad informática que evite la fuga de información sensible o confidencial, y la portabilidad en función de que esta pueda ser instalada en todos los dispositivos móviles de la organización.

Será recursos humanos quien de manera mensual suba contenido que estimule el debate y la creatividad de los trabajadores de Man-Ser y quien monitoree a partir del panel de control, su uso y el cumplimiento de normas comunitarias sobre lo que está permitido.

Se espera que la red social funcione como un elemento que estimule el trabajo en equipo y genere sentido de pertenencia entre las personas que forman parte de la organización.

El proveedor de servicios elegidos es Yammer, la red social corporativa de Microsoft que garantiza seguridad en cuanto al contenido y tiene una interfaz muy similar a la de las redes sociales más utilizadas por las personas lo que asegura una mayor familiaridad entre el trabajador y el instrumento de comunicación.

Los beneficios que tiene esta red social es que los empleados puedan generar comentarios, discusiones, puntos de vista sobre un tópico propuesto en tiempo real, contactarse de manera privada, fácil y dinámica entre quienes forman parte de la comunidad virtual, pudiendo la organización realizar un seguimiento de lo que está ocurriendo en la plataforma.

Luego de generadas las capacitaciones sobre el uso de la herramienta esta podrá instalarse en cada uno de los dispositivos de los colaboradores, teniendo a disposición un tutorial de cómo realizar la descarga e instalación y el primer posteo que se realice será un video dirigido a los trabajadores por parte de la dirección.

Los costos de la instalación serán los siguientes:

Tabla 2- Costos Red Social

| Detalle | Valor unitario | Costo mensual | Costo Anual |
|---|----------------|---------------|-------------|
| Contratación de Yammer para 30 personas | \$ 2673 | \$ 80.190 | \$ 962.280 |
| Capacitación informativa (refrigerio) | \$ 30.000 | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| Total | | | \$ 992.280 |

Fuente: Elaboración propia

La red social será evaluada a través de la participación de los colaboradores en las propuestas que haga el departamento de recursos humanos, siendo aceptable que al menos el 50% de la plantilla genere alguna interacción

Realización de reuniones mensuales

En esta segunda instancia lo que se buscara es mantener a los equipos de trabajo informados sobre lo que ocurre dentro de la organización motivo por el cual todas las áreas tendrán una reunión mensual en donde se abordaran los temas importantes a la producción y a la generación de ideas para mejorar las actividades que se llevan adelante.

La llevaran adelante cada uno de los jefes de área con presencia del departamento de recursos humanos quien tendrá que llevar una dinámica que fortalezca los vínculos entre las personas de la organización.

Estas dinámicas se pueden realizar a través de juegos que estimulen el pensamiento creativo y critico dentro de un espacio cerrado o al aire libre, utilizando como metodología el aprendizaje vivencial, en donde se extraen conclusiones mejoraran el entorno personal y profesional, orientado a mejorar , el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación, es decir aspectos importantes en la mejora de los equipos de trabajo.

Las reuniones mensuales duraran 3 horas dentro de la jornada laboral teniendo la siguiente estructura:

1. Inicio de la reunión presentación de los objetivos mensuales
2. Palabras del jefe de área que indagara a los colaboradores sobre la motivación y problemas que puedan surgir entre el equipo.
3. Dinámica preparada por el departamento de recursos humanos.

4. Conclusiones sobre la jornada.

Se destinará un presupuesto de \$ 120.000 pesos anuales para el refrigerio que constará de infusiones y medialunas en cada una de las reuniones mensuales.

Capacitación a los mandos medios en coaching

En la última etapa se procederá a mejorar el estilo de liderazgo de los mandos medios de Man-Ser está generando una capacitación en liderazgo coach, que brindará a estos colaboradores una nueva mirada de lo que significa gestionar equipos de trabajo efectivos, siendo los ejes centrales la comunicación y el desarrollo personal buscando transformar a los equipos de trabajo utilizando el feedback y la escucha activa.

Quien llevará adelante la formación de los mandos medios será la consultora Crehana, que cuenta con especialistas en la capacitación de personal ejecutivo de empresas, esta brinda un curso de manera virtual, que tiene una duración de un mes y un valor de \$ 5500 por persona. Como serán 10 los trabajadores que participen la inversión será de \$ 55.000

Los objetivos que persigue el curso son:

- Lograr entender qué es y qué no es el liderazgo coach.
- Comenzar el camino para convertirte en un líder coach.
- Aprender a utilizar el coaching como una herramienta de liderazgo y gerenciamiento de equipos.
- Adquirir herramientas de coaching que te servirán para entablar conversaciones de desarrollo y desempeño.

En anexo “A” se podrá visualizar el programa completo de liderazgo coach, la evaluación de la acción se realizará mediante la evaluación y los ejercicios prácticos que tiene el curso de formación, esperando la aprobación de todos los participantes.

Marco de tiempo para la implementación

Tabla 3- Diagrama de Gantt

| Acción/ Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Implementación de Red Social | | | | | | |
| Reuniones mensuales | | | | | | |
| Capacitación en liderazgo coach | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Para realizar el cálculo del impacto económico se utilizará el último balance disponible de la empresa Man-Ser que data el año 2018 por un valor total de \$ 13.118.036,11 para actualizarlo se utilizará como fórmula la inflación de los años 2019, 2020 y 2021.

Tabla 4- Indexación de ganancias de Man-Ser

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

Tabla 4- Fuente INDEC (2021)

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

La aplicación de las propuestas realizadas para Man-Ser S.R.L son las siguientes:

- Red Social Yammer - \$ 992.280
- Reuniones mensuales de equipos de trabajo - \$ 120.000
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 55.000
- Costo total - \$ 1.167.281

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

La fórmula para su cálculo es:

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

$$(\$ 3.229.167,73 - 1.167.281) / 1.167.281 \times 100 = 176 \%$$

De acuerdo con el resultado obtenido de 176% se puede inferir que Man-Ser obtendrá como retorno de inversión por cada 100 pesos un equivalente a \$ 176.

Conclusion

Como conclusión del presente reporte de caso realizado en Man-Ser, empresa dedicada a la metalurgia se puede indicar que los problemas detectados en el análisis inicial, falta de comunicación interna y formación de liderazgo, se corrigen implementando las reuniones mensuales, la red social corporativa y la capacitación en los mandos medios en el coach.

El aporte que genera este trabajo a Man-Ser es la aplicación de la tecnología al cliente interno para que estos puedan conocer cuáles son los objetivos que persigue la organización, además de coordinar acciones que es algo que hoy no sucede en la compañía. Otro aporte es comenzar a profesionalizar a quienes tienen responsabilidades ejecutivas dentro de la compañía para que acompañen la transformación digital y crear espacios de encuentros entre los equipos con reuniones en donde todas las voces sean escuchadas y se alcance una retroalimentación entre ambos.

Desde los recursos humanos Man-Ser se verá beneficiada con esta implementación debido a que podrá fidelizar a los trabajadores al generar procesos de comunicación efectiva además de contar con mandos medios que acompañen a la gestión del personal siendo esta una ventaja competitiva para la organización.

Recomendaciones

Se recomienda con respecto a esta implementación continuar realizando un seguimiento a la participación en la red social y estimular la participación.

En futuras intervenciones se debería incorporar más tecnología de cara al cliente interno a través de un sistema de gestión, digitalización del área de recursos humanos y pantallas que permitan la coordinación de acciones entre los distintos equipos de trabajo en cuanto a la producción.

Generar procesos de capacitación no solo destinados a los jefes y gerentes sino también hacerla extensiva a los operarios, en trabajo en equipo, formación en competencias hard para el puesto de trabajo en el que están, debido a que los trabajadores cuanto más formados estén mayor será su nivel de productividad.

Por último, se deberá manejar inventarios en los depósitos que permitan conocer la existencia de materia prima, algo que en la actualidad la compañía desconoce para poder aprovecharlos y no generar un gasto en material que tienen en existencia.

Bibliografía

- Aced , C. (2013). Relaciones publicas 2.0. En C. Aced, *Relaciones publicas 2.0* (pág. 58). Barcelona: UOC.
- Bermejo, J. (2012). Humanizar el liderazgo. En J. Bermejo, *Humanizar el liderazgo* (pág. 20). Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Bertolotti , P. (2009). *El lenguaje de los nuevos medios* . Buenos Aires: Granica .
- Blanquer, G. (2020). PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS MANDOS MEDIOS DE INFOSEP. En G. Blanquer, *PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS MANDOS MEDIOS DE INFOSEP* (pág. 16). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Carrillo Pozas, A. (2014). La intranet social . En A. Carrillo Pozas, *La intranet social* (pág. 25). Barcelona : UOC.
- Cinco Noticias . (16 de Septiembre de 2017). <https://www.cinconoticias.com>. Obtenido de <https://www.cinconoticias.com>: <https://www.cinconoticias.com/empresas-ecologicas-comprometidas-con-el-medio-ambiente/>
- Cuenca, J. y. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. . Barcelona: UOC. .
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). Comunicacion interna total . En J. Cuenca, & L. Verazzi, *Comunicacion interna total* (pág. 42). Barcelona: UOC.
- Diario de Cuyo. (13 de Abril de 2021). <https://www.diariodecuyo.com.ar>. Obtenido de <https://www.diariodecuyo.com.ar>: <https://www.diariodecuyo.com.ar/argentina/El-Gobierno-nacional-analiza-nuevas-restricciones-que-sean-temporales-y-focalizadas--20210413-0125.html>
- Diaz Perez , S., & Gongora, C. D. (2014). Una mirada a la racionalidad desde la comunicacion organizacional. En S. Diaz Perez, & C. D. Gongora, *Una mirada a la racionalidad desde la comunicacion organizacional* (pág. 6). La Habana: Universitaria .
- Gadow, F. (2013). Desarrollo y coaching de mujeres lideres . En F. Gadow, *Desarrollo y coaching de mujeres lideres* (pág. 70). Buenos Aires : Granica .
- Gutierrez, D. (12 de Mayo de 2020). <https://www.runrunenergetico.com>. Obtenido de <https://www.runrunenergetico.com>: <https://www.runrunenergetico.com/argentina-vuelve-a-producir/>
- Guzman , H. (2009). Usos y prácticas de comunicación estratégica. En H. Guzman, *Usos y prácticas de comunicación estratégica* (pág. 64). Madrid: Diaz de Santos .
- Himanen, P. (2001). The Hacker Ethic, . En P. Himanen, *The Hacker Ethic*, . NY: 2001.
- INDEC. (Junio de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/>

- La Voz. (29 de Marzo de 2021). <https://www.lavoz.com.ar>. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar>: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/repunte-industria-metalurgica-crecio-121-en-cordoba-en-primer-bimestre/>
- Manchini , S. (2020). Plan estratégico en la gestión organizacional, con capacitación en liderazgo coach y propuestas para la comunicación interna en Campo Agrícola-Hernando, Ciudad de Córdoba. En S. Manchini, *nizacional, con capacitación en liderazgo coach y propuestas para la comunicación interna en Campo Agrícola-Hernando, Ciudad de Córdoba* (pág. 16). Cordoba: Universidad siglo 21.
- Menendez, J., & Worth, C. (2003). Abre el melón. En J. L. Menendez, & C. Worth, *Abre el melón*. Madrid: Aguilar.
- Morato Bullido, J. (2014). La comunicacion Corporativa. En J. Morato Bullido, *La comunicacion Corporativa* (pág. 11). Barcelona : UOC.
- Muller , G. F. (2020). La Comunicación Interna en una Organización sin Departamento de Recursos Humanos. En G. F. Muller, *La Comunicación Interna en una Organización sin Departamento de Recursos Humanos* (pág. 8). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Perasso, V. (12 de Octubre de 2016). <https://www.bbc.com/>. Obtenido de <https://www.bbc.com/>: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Perfil. (1 de Febrero de 2021). <https://www.perfil.com>. Obtenido de <https://www.perfil.com>: <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-actividad-metalurgica-cerro-el-2020-con-fuertes-caidas.phtml>

Anexos

A. Curso de liderazgo coach

1. Introducción al curso

¿Qué es y que no es coaching?

2. Un poco de historia

3. Diferencia entre coaching teaching y mentoring

4. Líder Coach

5. Proyecto parte 1

Auto conocimiento, el SER coach

6. Introducción al ser coach

7. ¿Dime lo que piensas y te diré quién eres?

8. Estructura de coherencia

9. ¿Cómo decidimos?

10. Lenguaje

11. Distinciones del lenguaje

12. La caja, tu mejor versión

13. SER Coach: Entrevista - Parte 1

14. SER Coach: Entrevista - Parte 2

¡A practicar! El método

15. Creación de contexto

16. Exploración

17. Aplicaciones: Modelo GROW para desarrollo y desempeño

18. Aplicación: Dar retroalimentación - Parte 1

19. Aplicación: Dar retroalimentación - Parte 2

Conclusiones

20. Consejos y proyecto finales