



**Propuesta Estratégica: Plan de Comunicación Interna y Formación de
Liderazgo Coach en Man-Ser S.R.L**

Nicolás Ariel Brandán Checa

DNI: 42218014

Legajo: RHU02877

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2021

Agradecimientos

Quiero agradecerles a todas las personas que me acompañaron en este camino hacia la obtención de mi título de Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

En especial a mi familia, por estar siempre conmigo y apoyarme en cada uno de mis pasos. Realmente me siento un afortunado con las personas que me rodean.

Por último, quiero agradecerle a mis padres, Carla y Ariel, y a mi padrino Germán, por haberme brindado la oportunidad de formarme en la Universidad Siglo 21.

Nicolás Brandán Checa

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado, se llevó a cabo un reporte de caso aplicado en la empresa del rubro metalúrgico Man-Ser S.R.L, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

A través de un exhaustivo análisis interno, incluyendo el macro y microentorno, se determinó que la compañía presentaba inconvenientes relacionados a la comunicación interna, delegación de tareas y falta de liderazgo efectivo por parte de sus miembros jerárquicos. Frente a estas falencias, se elaboró un plan estratégico conformado por acciones concretas, capacitaciones y creación de nuevos canales de comunicación, con el objetivo de optimizar las áreas de mejora mencionadas anteriormente.

En conclusión, la implementación de las propuestas elaboradas le concederá a Man-Ser S.R.L la posibilidad de incrementar sus ganancias, y convertirse en una empresa ágil y eficiente.

Palabras clave:

Recursos Humanos, Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Capacitación

Abstract

In this Final Degree Project, a case report was carried out applied in the metallurgical company Man-Ser S.R.L, located in the province of Córdoba, Argentina.

Through an exhaustive internal analysis, including the macro and micro environment, it was determined that the company had problems related to internal communication, delegation of tasks and a lack of effective leadership on the part of its hierarchical members. Faced with these shortcomings, a strategic plan was drawn up consisting of specific actions, training, and the creation of new communication channels, with the aim of optimizing the aforementioned areas of improvement.

In conclusion, the implementation of the proposals prepared will grant Man-Ser S.R.L the possibility of increasing its profits, and becoming an agile and efficient company.

Keywords:

Human Resources, Internal Communication, Leadership Coach, Training

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
<i>Análisis Pestel:</i>	10
<i>Análisis Cinco Fuerzas de Porter</i>	14
<i>Análisis FODA:</i>	15
Marco teórico	17
<i>Comunicación interna</i>	17
<i>Liderazgo</i>	17
<i>Coaching</i>	18
<i>Liderazgo coach:</i>	18
Diagnóstico y discusión	20
Plan de implementación	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Programa de capacitación en Comunicación Interna</i>	22
<i>Incorporación de nuevos canales y espacios de comunicación</i>	24
<i>Formación en liderazgo coach para posiciones jerárquicas</i>	26
<i>Marco temporal para el plan de implementación</i>	27
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	27
<i>Costo financiero de la implementación</i>	28
<i>Cálculo del ROI</i>	28
Conclusión	29
<i>Recomendaciones</i>	30
Bibliografía	31
Anexos	35

Introducción

A principios de los años noventa, el Sr. Luis Mansilla era empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Dicha empresa decide tercerizar una parte de sus actividades. Es allí donde cobra protagonismo Luis, quien además de poseer conocimientos en herrería, era uno de los empleados con mayor confianza y experiencia. Aceptó la oferta por parte de la empresa y se convirtió en proveedor de la firma.

Mansilla comenzó empleando a un familiar, rentando un galpón, una guillotina y una plegadora para realizar tareas de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

En el año 1995, instaló su propia planta ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco en la provincia de Córdoba. Este hecho ocurrió el 15 de octubre, fecha que se consideró como la fundación de la empresa Man-Ser.

Con el correr del tiempo, la empresa Man-Ser pasó de ser unipersonal a S.R.L. y continuó su crecimiento adquiriendo dos inmuebles aledaños a la planta y una maquina punzonadora CNC (control numérico por computadora) de origen alemán.

La implementación de nuevas tecnologías le permitió a la empresa expandir su cartera de productos y servicios, convirtiéndose en la principal proveedora de importantes marcas automotrices y agroindustriales. Entre ellas podemos mencionar Volkswagen y AIT S.A.

En el año 2009, toman a cargo la empresa los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla. Tres años después, inauguraron una planta industrial nueva, duplicando la superficie de producción anterior.

Man-Ser S.R.L es una empresa familiar del rubro metalúrgico, que ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Entre sus principales productos podemos mencionar protectores telescópicos para centros de mecanizado y tornos, extractores de virutas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras y compensadores para transformadores.

Con respecto a los servicios que presta la empresa podemos mencionar el *retrofitting* de lavadoras, reparación y mantenimiento industrial; corte, plegado y punzonado de chapa; servicios de mecanizado y soldaduras especiales.

La empresa está organizada por áreas funcionales, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa. A pesar de tener una estructura organizacional definida, no concuerda con la existente, manifestándose la sobrecarga que poseen algunos de los miembros jerárquicos de la compañía por falta de delegación.

En Man-Ser S.R.L prevalece la falta de comunicación interna. Esto se ve reflejado en la falta de insumos, errores en la programación de las máquinas, desconocimiento de las tareas que debe realizar cada colaborador y falta de capacitaciones pertinentes para cada actividad. Estos hechos ocasionan “cuellos de botella” y demoras en el cumplimiento de los plazos de entrega.

A continuación, se presentan una serie de antecedentes pertinentes para este reporte de caso, los cuales se vinculan a la comunicación interna y al liderazgo.

Castro, Sosa y Galarza (2020) en su estudio de caso con diseño metodológico titulado *Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros*, publicado en *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación* desde la Universidad de Sevilla, utilizando como técnicas de recolección de datos la revisión bibliográfica documental y entrevistas, indagan la estrategia de comunicación interna en la filial española de la aseguradora multinacional *Admiral Group PLC*. En la información publicada, se puede apreciar que la comunicación interna forma parte del plan estratégico empresarial, contribuyendo a su desarrollo y eficacia. Este artículo evidencia la importancia que tiene la comunicación dentro de una organización, y la necesidad de fortalecer esta función.

González, Paredes, Núñez, Paredes y Paredes (2018) en su investigación cualitativa publicada en la *Revista de Investigación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Venezuela*, con título *La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas*, mediante la información recogida a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a empleados, se analiza el clima organizacional en una empresa de Ambato, Ecuador. A partir de dicho análisis, sostienen que en la actualidad las empresas deben ajustarse a las necesidades de sus trabajadores, clientes y

entorno social. Para ello, las organizaciones deben estudiar e investigar qué tipo de liderazgo es el más adecuado para su desarrollo, permitiéndoles ser capaces de adaptarse a los cambios que ejerce la sociedad.

De Elorriaga (2020) en el reporte de caso presentando en su Trabajo Final de Grado titulado *Implementación de Plan de Comunicación Interna y Formación de Liderazgo Coach en empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L* para la Universidad Empresarial Siglo 21, analiza a una empresa alimenticia ubicada en la localidad de James Craik, Córdoba. En el mismo, la autora expone que la comunicación interna es observada como una herramienta estratégica que va de la mano con la productividad y rentabilidad en las organizaciones, y para obtener buenos resultados es necesario gestionarla acorde a los objetivos y estrategias planteadas en un principio.

Orte (2020) en el reporte de caso realizado en su Trabajo Final de Grado titulado *Plan estratégico de comunicación interna y líder coach en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz*, para la Universidad Empresarial Siglo 21, desarrolla un plan de comunicación para el hotel ubicado en Villa Carlos Paz, Córdoba. El autor expresa, con respecto a la comunicación interna, que es importante ordenar la transmisión de la información y los canales que se utilizan, incluyendo a todos los colaboradores, con el objetivo de lograr mayor compromiso y mejorar el clima laboral.

Resulta necesario analizar el caso de la empresa Man-Ser S.R.L, ya que se observa entre sus principales falencias una comunicación interna deficiente que conlleva a errores y demoras en los procesos. Como se mencionó anteriormente, la comunicación interna es una herramienta estratégica e indispensable para las organizaciones, por lo tanto, indagar en los procesos comunicacionales permitirá un mayor control y gestión, con el objetivo de incrementar la productividad y eficacia.

También se encuentra latente la falta de delegación de tareas, la cual se vincula al estilo de liderazgo actual. En este caso, los dueños de la empresa deben hacerse cargo de numerosas áreas y tareas, lo cual posibilita un descuido de sus funciones prioritarias. Distinguir el tipo de liderazgo que predomina en la empresa es necesario para identificar y optar por un estilo que favorezca a la organización, permitiéndole adaptarse a los nuevos cambios y a las necesidades externas e internas.

Análisis de situación

La empresa Man-Ser S.R.L está organizada funcionalmente en área de Ventas, área de Compras, área de Recursos Humanos, área de Producción, área de Mantenimiento, área de Diseño y Calidad. Cuenta con un organigrama oficial definido, el cual se encuentra incompleto, ya que existen dos puestos administrativos que no se ven reflejados en un área específica.

La organización está compuesta por 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos 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, recibe soporte y asesoría externa en las áreas de informática, contabilidad, jurídica e higiene y seguridad.

Con respecto a las descripciones de puestos, se puede apreciar que en el caso de los puestos jerárquicos las descripciones se encuentran incompletas, sin delimitar sus funciones y responsabilidades. Los dueños de la firma participan en todas las áreas de la empresa, lo cual denota sobre exigencia y falta de delegación de ciertas tareas.

El directorio familiar está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque solo dos de ellos están a cargo de la firma. Las decisiones que implican el futuro de la organización vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto a largo plazo son tomadas por el directorio familiar. Se identifica y analiza la situación, 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.

La gerencia general de la empresa está a cargo de Julián Mansilla, uno de los hijos del fundador. Las principales actividades de la gerencia son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Esta gerencia es la responsable de mantener toda la información que se maneja en la empresa en correcto estado y manejo.

En Man-Ser S.R.L el tipo de liderazgo es formal, 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, esto implica participación directa y personal para llevar adelante su empresa. Otro líder formal es el jefe de producción, ya que fue designado por la gerencia y es la persona que tiene a su cargo la conducción del grupo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción.

Existe también un líder informal, ya que surgió espontáneamente, uno de los trabajadores se destaca dentro del grupo por la edad, antigüedad en la empresa, dedicación, conocimientos y por ser familiar de los dueños, como así también por ser quien se encarga de capacitar a los nuevos integrantes.

En general, los empleados no participan en la toma de decisiones, pero en ocasiones son consultados, sobre todo en cuestiones operativas del día a día, y pueden realizar sugerencias, aunque la decisión final siempre es tomada por el gerente.

Dentro de la organización, se utiliza la comunicación ascendente, ya que existe diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato, a quien le informan permanentemente sobre los avances y necesidades del área; todo esto se comunica verbalmente.

En un nivel gerencial, se utiliza otro medio de comunicación, como las reuniones, en donde se plantean asuntos de interés para todo el personal. Las necesidades de los empleados de la organización, así como sugerencias, nuevas ideas y demás aportes son enviados a la dirección a través de un buzón de sugerencias.

Por otro lado, la comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la firma. Además de esto, verbalmente se transmiten los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos del área de un superior a sus subordinados. La comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre pares y es fluida entre los integrantes de la organización.

En ciertas ocasiones la comunicación interna falla, provocándose imprevistos como por ejemplo falta de insumos para el sector de producción. Esto sucede debido a la falta de comunicación entre el encargado del pañol de insumos y su jefe.

La responsable del área de Administración de Recursos Humanos es Melina Mansilla, una de las propietarias de la firma. Se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

Los procesos de selección de personal que requieren formación en diseño o ingeniería se realizan a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado del área.

Las acciones que se llevan a cabo para lograr la motivación de los empleados son capacitaciones, evaluación de desempeño, premios grupales, entre otras. En la actualidad se establece un plan de capacitación anual de acuerdo con las necesidades detectadas. Estas pueden responder a desempeño dificultoso por falta de conocimiento, problemas de calidad, inducción de personal nuevo, actualización de conocimientos, incorporación de nuevas tareas o metodologías de trabajo, entre otras razones.

La visión de la empresa es: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (Man-Ser)

La misión de 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)

Los valores de la empresa son: Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad. (Man-Ser)

Man-Ser S.R.L. trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes. El responsable del área debe seguir procesos muy específicos en relación con ello. El principal estándar de calidad que cumple la empresa es el de las normas ISO 9001 (2018).

El mercado al cuál apuntan es a nivel nacional, en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. Entre sus clientes podemos mencionar AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak, Scania, entre otros. Sus principales competidores son Transfil S.R.L, Elsaire S.R.L y Empremet S.R.L.

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

El medio de promoción utilizado es una página web, en la cual se presenta información acerca de los productos que se comercializan y cuenta con la posibilidad de cargar datos personales para que un vendedor se ponga en contacto con el potencial cliente. Además, aquí se brinda toda la información necesaria para conocer los productos, los servicios ofrecidos y los datos necesarios de contacto. Actualmente, la página web se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo de promoción. No posee un asesor externo ni un sector interno destinado a Marketing o publicidad.

Para realizar un análisis macro se utilizará la herramienta Pestel, la cual nos permitirá abordar el contexto político, económico, sociológico, tecnológico, ecológico y legal en el que se encuentra inmerso la empresa Man-Ser S.R.L.

Análisis Pestel:

Contexto Político: El actual gobierno de Alberto Fernández, tras su segundo año de mandato, se encuentra tomando decisiones para el desarrollo del país frente a la pandemia de Covid-19 declarada por la Organización Mundial de Salud en el año 2020.

Luego de haber transitado un extenso periodo de cuarentena, mediante el Decreto 494/2021 el Gobierno nacional dio a conocer las nuevas medidas sanitarias. En el DNU se establecen nuevas aperturas, nuevos permisos y flexibilización de la cuarentena debido a la disminución de contagios de COVID-19, de cantidad de personas internadas en unidades de cuidados intensivos y del avance del plan de vacunación nacional. (Diario AS Argentina, 2021)

Actualmente continúa en marcha el Plan Estratégico para la vacunación contra el COVID-19 en Argentina.

Las actividades económicas, industriales, comerciales, de servicios, religiosas, culturales, deportivas, recreativas y sociales deberán realizarse cumpliendo un protocolo de funcionamiento aprobado por la autoridad sanitaria nacional, provincial o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, según corresponda, con un aforo del 70% como máximo en espacios cerrados. (Diario AS Argentina, 2021)

Las elecciones legislativas nacionales se celebrarán en dos etapas, a través de las PASO (Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias), que se llevarán a cabo el domingo 12 de septiembre, y de las generales que se realizarán el 14 de noviembre. Ambas votaciones se realizarán bajo el protocolo sanitario establecido a raíz del contexto pandémico. (La Nación, 2021)

Contexto Económico: La actividad industrial comienza a recuperarse tras el fuerte golpe sufrido a causa de la pandemia de Covid-19 y así lo reflejan diversos informes de las diversas Cámaras. En ese sentido, el último estudio de ADIMRA indicó que el 51% de las empresas prevé la contratación de personal durante los próximos 6 meses. (Perfil, 2021). Sin embargo, la incertidumbre macroeconómica influye en la decisión y limita las contrataciones a mediano plazo.

La economía argentina atraviesa por un período de profundo y extendido proceso recesivo que en forma muy parcial recién se está revirtiendo con el “rebote” de actividad de este 2021. En 2020, con el contundente impacto negativo de las medidas de aislamiento social y cierre de establecimientos por el Covid-19, la caída de actividad fue de 9,9%, según la medición del PBI del INDEC, y retrocedió así por tercer año consecutivo. (Infobae, 2021)

El Fondo Monetario Internacional (FMI) mejoró la perspectiva de crecimiento económico de la Argentina en 2021. Pasó de 5,8%, estimado en abril de este año, al 6,4% en su nuevo análisis sobre la economía mundial. A nivel mundial las proyecciones son de 6% para este año y de 4,9% para el próximo. La estimación del FMI consideró además que la economía argentina crecerá el año próximo 2,4%. (El Economista, 2021)

El producto interior bruto de Argentina en el primer trimestre de 2021 ha crecido un 2,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 18 décimas menor que la del cuarto trimestre de 2020, cuando fue del 4,4%. La cifra del PIB en el primer trimestre de 2021 fue de 90.228 millones de euros. (Datosmacro, 2021)

La tasa de desempleo de Argentina cayó a 10,2% en el primer trimestre de 2021, frente al 10,4% registrado en el mismo lapso del año anterior, informó el ente oficial de estadística (INDEC). La desocupación en el país latinoamericano, que en el cuarto trimestre de 2020 había sido del 11%, está impactada por la pandemia de coronavirus que golpea la débil economía en medio de restricciones a la circulación. (Reuters, 2021)

Contexto social: A lo largo del corriente año 2021, los habitantes de Argentina debieron cumplir las medidas dispuestas por el gobierno con respecto a la socialización. En un principio se dispuso el ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) y luego, con la disminución de casos positivos en todo el territorio, se dispuso el DISPO (Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio).

El primero dispone que en aquellas zonas del país donde haya transmisión comunitaria del virus, cada persona debe quedarse en su domicilio y que sólo se puede salir para realizar compras básicas, trabajos esenciales o trabajos exceptuados. Se dispuso el DISPO en una parte del país, este estado significa que todo ciudadano podrá “circular, trabajar y realizar sus actividades siempre que guarden la distancia de 2 metros”. En todos los casos siguieron prohibidos: los eventos en espacios públicos o privados con más de 10 personas (incluidos cine, teatros, clubes o centros culturales); el transporte público de pasajeros interurbano, interjurisdiccional e internacional (salvo para trabajadores esenciales); y la actividad turística. (Chequeado, 2021)

El plan estratégico de vacunación comenzó dirigido para las personas involucradas en actividades esenciales, sobre todo relacionadas al área de la salud. Luego continuó con adultos mayores, discriminando por rangos de edad y priorizando ciudadanos con enfermedades consideradas de riesgo para el Covid-19. Actualmente, las vacunas se continúan aplicando hasta los rangos de edad mayores de 12 años.

En Argentina, el escenario es desolador. Con locales que bajaron sus persianas, una inflación galopante y con los salarios que cada vez rinden menos, el terreno que dejó la pandemia es sumamente complejo. Esto obligó a que muchos hogares se vieran obligados a reorganizar sus finanzas personales para poder llegar a fin de mes. En líneas generales, por el confinamiento, se acotaron mucho los gastos que tenían que ver con transporte y movilidad. Eso sirvió como una especie de ahorro para muchas familias, que reacomodaron gastos. Empezó a haber más dinero disponible para gastar en alimentación o cuidado personal. (iProUp, 2021)

El ausentismo disminuyó respecto del 2020, aunque todavía es más alta que antes de la pandemia. "La tasa de ausentismo metalúrgica fue del 11,2% durante el primer semestre de 2021. Se mantuvo la tendencia a la baja en relación a los dos semestres previos, aunque por encima del promedio histórico". Las principales causas de

ausentismo laboral estuvieron vinculadas al Covid-19: el 25% fueron por contagios, seguido por otros motivos vinculados como contacto estrecho. (Perfil, 2021)

Contexto tecnológico: Para las autoridades de ADIMRA el momento en el que se encuentra la Industria Metalúrgica es muy particular, Sebastian Kossacoff, Director Ejecutivo de la entidad, sostiene que “el mundo en su conjunto se encuentra en una crisis con características excepcionales. Esto nos obliga más que nunca a estar atentos a todas aquellas oportunidades que se abrirán en este nuevo mundo y poder permitimos pensar de manera diferente el modo de abordar a los problemas que enfrentamos”. (Mercado, 2020)

La Agencia I+D+i y ADIMRA lanzaron concurso federal de robótica: durante la presentación hicieron hincapié en la necesidad de ampliar la utilización de la robótica para usos específicos en procesos productivos y de prestación de servicios, principalmente para las pymes argentinas y que se impulse el desarrollo de una oferta local de robots de bajo costo. (Argentina.gob.ar, 2021)

Dos empresas de la provincia de San Juan, a través del Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC - Transformación Digital), adoptaron tecnologías 4.0 en sus procesos productivos, obteniendo como resultado una mejora significativa en su productividad. (Argentina.gob.ar, 2021)

Contexto ecológico: Los diputados radicales impulsan una ley para crear incentivos al cuidado de medio ambiente. Propone "un régimen de incentivos, la medición, reducción y compensación de la huella de carbono en todo el territorio nacional", con el objetivo de "contribuir con la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero y fortalecer las políticas climáticas en el marco de los compromisos internacionales asumidos por nuestro país". (La Política Online, 2021)

El stress hídrico en la cuenca del Paraná, las repetidas olas de calor, los incendios forestales que se propagan fácilmente, tormentas extremas que dejan pueblos con instalaciones devastadas y hasta la invasión de carpinchos en los humedales del Delta no hacen más que confirmar los escenarios que los científicos anuncian hace más de tres décadas: la crisis climática es una realidad y nos afecta, directamente, de diferentes maneras. (Infobae, 2021)

Contexto Legal: Industriales quieren sumar personal, pero existen factores desalentadores: El pago de doble indemnización frente a despidos. (Perfil, 2021)

La llamada “doble indemnización” se aplica desde el 13 de diciembre 2019 hasta el 31 de diciembre de 2021. Se aplica a los casos de despido sin causa. Incluye despido con invocación de causa inverosímil, carente de sustento o manifiestamente falsa y el despido indirecto. Comprende a todos los trabajadores que hayan iniciado su relación laboral, independientemente de la modalidad, hasta el día 13 de diciembre de 2019. (Revista Ideides, 2021)

Un informe elaborado por la Asociación de industriales metalúrgicos (ADIMRA) develó que el factor principal que desalienta la contratación de personal es el pago de doble indemnización frente a despidos. En este sentido, el 76% de las empresas encuestadas considera que la incertidumbre afecta mucho en la decisión de contratar trabajadores a mediano plazo. (Ámbito, 2021)

Actividades metalúrgicas presentan protocolo por COVID-19: Junto a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT), la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) y la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) presentaron el Protocolo de Seguridad COVID-19 con miras a la reapertura de establecimientos industriales. (Argentina.gob.ar, 2020)

El protocolo es una guía para las industrias metalúrgicas. Dispone desde pautas generales de prevención hasta buenas prácticas y recomendaciones para la reapertura la actividad. Se presenta como un modelo para que cada industria pueda adaptarlo a su realidad. (Argentina.gob.ar, 2020)

Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Para analizar el microentorno de la empresa se utilizará la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación con los clientes: Man-Ser S.R.L es el principal proveedor de ciertos clientes. En algunos casos, es el único proveedor. La empresa brinda calidad y precios menores que la competencia, por lo tanto, existe fidelidad por parte de sus clientes, y una baja posibilidad de que recurran a sus competidores.

Poder de negociación de los proveedores: La empresa cuenta con proveedores específicos seleccionados por las tres personas a cargo de las compras de insumos, por lo

general los proveedores están establecidos, pero en ciertos casos la empresa solicita cotizaciones en distintos proveedores y elige la opción más rentable, aunque no sea con sus proveedores habituales.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: La entrada de nuevos competidores en el sector no es un problema para Man-Ser S.R.L, ya que la empresa metalúrgica se encuentra en una fase de madurez, siendo una de las más consolidadas del mercado.

Amenaza de nuevos productos sustitutivos: La amenaza de nuevos productos sustitutivos es baja, ya que los principales clientes de Man-Ser S.R.L son grandes empresas que solicitan servicios y productos específicos, que confían en la calidad que brinda la misma. La innovación en tecnología es clave para mantener satisfechos a los clientes.

Rivalidad entre los competidores: Si bien existen empresas que ofrecen servicios similares a los de Man-Ser S.R.L, se destaca la buena relación y cooperación que existe entre ellas.

Para analizar el contexto interno de Man-Ser S.R.L, se utilizará la herramienta FODA, mediante la cual se plasmarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa familiar.

Análisis FODA:

Fortalezas:

Innovación en tecnología - Servicio de postventa - Certificación Normas ISO 9001 -Productos y servicios de calidad - Precios menores con respecto a la competencia - Entrega directa a clientes - Buena relación con multinacionales y con su competencia - Trato personalizado con los clientes - Instalaciones propias

Oportunidades:

Incorporar nuevas máquinas - Realizar ampliaciones en la planta de producción - Posibilidad de participar en ferias especializadas del rubro metalúrgico - Incorporar profesionales de Marketing y Comercio Exterior - Utilizar nuevos canales de venta

Debilidades:

Subutilización de la capacidad productiva - Comunicación interna deficiente - No están inscriptos como Importadores/Exportadores - Sobrecarga de tareas en miembros jerárquicos - Falta de delegación de tareas/responsabilidades - Pagina web en mantenimiento - No poseen área de Marketing - Capacitaciones deficientes - Descripciones de puestos incompletas - Falta de liderazgo en mandos medios - Accidentes laborales por falta de espacio - Demoras en las entregas

Amenazas:

Posibilidad de rebrote Covid-19 - Inestabilidad económica - Inflación - Posibilidad de recibir cheques sin fondos

El análisis FODA nos permite comprender que la empresa Man-Ser S.R.L posee numerosas cualidades ligadas a la calidad de sus productos y servicios, a la relación con sus clientes y a sus estrategias de diferenciación de la competencia. Sin embargo, en el contexto actual de pandemia y crisis económica en el país, se observan áreas de mejora que deben ser contempladas, las cuales se encuentran vinculadas a la falta de delegación, comunicación interna insuficiente, falta de estrategias de Marketing, entre otras.

A partir del análisis exhaustivo realizado, se puede apreciar que Argentina se encuentra atravesando una crisis económica, con ciertos índices desalentadores. A pesar de esto, existen grandes desafíos de crecimiento para las PyMES con respecto a la innovación tecnológica que les permitiría incrementar la productividad.

Si bien la empresa Man-Ser S.R.L se encuentra consolidada en el mercado, siendo proveedora principal de grandes compañías, deberá reforzar ciertas falencias que se encuentran relacionadas a la deficiente gestión del área de Recursos Humanos.

Entre los principales desaciertos de la empresa podemos mencionar la ineficacia de la comunicación interna, la falta de delegación, la sobrecarga de funciones y tareas de los miembros de mayor jerarquía, las descripciones de puestos incompletas y la falta de capacitaciones pertinentes para cada sector, entre otros.

Por lo tanto, resulta necesario trabajar los aspectos mencionados, para que la empresa Man-Ser S.R.L se mantenga entre las principales empresas metalúrgicas del mercado, sosteniendo sus niveles de calidad y confianza.

Marco teórico

En el presente apartado se desarrollarán las temáticas pertinentes para este reporte de caso, manifestando la relevancia de la comunicación interna dentro de una organización, y la formación de sus colaboradores en liderazgo y *coaching*.

Comunicación interna

La comunicación interna es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. (Ramos, Paredes, Teran y Lema, 2017)

Una comunicación basada en mensajes claros y eficientes se convierte en una herramienta indispensable para las compañías, contribuyendo directamente con el logro de los objetivos propuestos.

Como señala Pedro Hortas, “la comunicación es un área de actividad fundamental en la estrategia de la empresa. A través de la comunicación, las compañías transmiten con mayor eficacia sus claves estratégicas y fortalecen, por tanto, su capacidad competitiva.” (Tuñez y Costa, 2014)

Según López y Martínez, la comunicación interna sirve para reforzar la involucración del público interno mediante la constante información de los procesos que vive la organización en un entorno cambiante, lo que constata la importancia que se les concede en el desarrollo de la empresa. (Pintado y Sánchez, 2014)

Liderazgo

Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. (Franklin y Krieger, 2011)

Daniel Goleman (2013) en su libro “Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional” sostiene que el liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común.

La existencia de líderes dentro de una organización que cuenten con la capacidad de influir, motivar, orientar y comprender a los miembros del equipo, aporta una mayor visión y guía hacia el éxito en el contexto dinámico del mundo actual.

Coaching

En su libro “Coaching: El arte de soplar brasas en acción” Wolk, Leonardo (2014) expresa “El *coaching*, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiendo como un proceso de aprendizaje.”

Timothy Gallwey manifiesta que el *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. (Whitmore, 2018)

Ambas definiciones permiten comprender que el *coaching* está íntimamente ligado al aprendizaje, crecimiento y aumento del potencial de las personas.

Franklin y Krieger (2011) comparten que el *coaching* y el liderazgo están relacionados, ya que ambos comparten un principio en común: Ayudar a encontrar el camino para cumplir una meta determinada.

Liderazgo coach

Anzorena, Oscar (2019) en su libro “Líder-coach” sostiene que el liderazgo *coach* significa convocar y motivar para el logro de los objetivos propuestos y generar los estados emocionales necesarios a nivel de las personas y los equipos, creando confianza y compromiso para que las acciones puedan suceder.

Un líder coach debe contar con ciertas habilidades que le permitan acompañar y facilitar el aprendizaje a los demás miembros de la organización, fomentando el despliegue del potencial personal de cada uno de ellos.

A partir de dichos aportes, se puede apreciar la importancia que tiene la comunicación interna, la cual debe ser acorde a los objetivos de la empresa, incluyendo la participación de todos sus miembros. De esta manera, los colaboradores obtienen un

mayor sentido de pertenencia e involucramiento con la organización, promoviendo una mejora en el clima laboral y una gestión de procesos más eficiente en todas las áreas.

A su vez, formar a ciertos empleados de la compañía en el ámbito del liderazgo y el *coaching* resulta muy beneficioso, ya que contar con personas capacitadas para direccionar y acompañar a los demás miembros posibilita un incremento en su potencial, un mayor aprendizaje y, permite la delegación de tareas y funciones.

Los conceptos citados anteriormente, se encuentran alineados con el buen funcionamiento de una empresa, por lo tanto, se puede interpretar que mantener un plan de comunicación interna fusionada con los valores del *coaching*, y un estilo de liderazgo adecuado, favorece a las organizaciones en los vínculos entre las áreas, y el cumplimiento de sus objetivos.

Diagnóstico y discusión

En la empresa Man-Ser existen ciertas falencias que están ligadas a una mala gestión del área de Recursos Humanos. Entre los principales problemas de la organización se pueden mencionar la falta de comunicación interna, la escasez de capacitaciones pertinentes para cada puesto de trabajo, la sobrecarga de funciones que poseen los miembros jerárquicos, y la ausencia de un estilo de liderazgo apropiado para la empresa.

Actualmente, la comunicación interna es deficiente porque los medios y canales que se utilizan no proporcionan la fluidez y eficacia necesaria.

La comunicación descendente se realiza a través de un panel de comunicaciones, en el cual se informan objetivos, decisiones y acciones futuras de la compañía. La comunicación ascendente se encuentra limitada, ya que los empleados se comunican verbalmente con sus superiores inmediatos, pero para acceder a los niveles gerenciales deben hacerlo mediante un buzón de sugerencias.

La comunicación entre los referentes de ciertas áreas es escasa, y al realizarse comunicaciones de manera verbal, en algunas ocasiones se producen malentendidos, lo que deriva en falta de insumos y demoras en los procesos.

Con respecto al estilo de liderazgo actual de la empresa, nos encontramos con un liderazgo formal y directivo por parte de los dueños de la empresa. Lo cual requiere de su participación directa en la mayor parte de los procesos, desembocando en una sobrecarga de funciones.

A su vez, al no contar con mandos altos y medios capacitados en áreas vinculadas con liderazgo y *coaching*, propician una importante falta de delegación, provocando el exceso de responsabilidades en los puestos jerárquicos de la organización.

Man-Ser S.R.L requiere de colaboradores aptos y capacitados, que trabajen en conjunto, que estén involucrados, que generen la sinergia necesaria para lograr los objetivos establecidos.

La falta de comunicación interna y delegación de tareas se ven reflejadas en las demoras de los procesos de producción, en la falta de insumos y en los “cuellos de botella” que se generan. Estos hechos provocan malestar entre los miembros, y grandes pérdidas para la organización.

Si bien la empresa se encuentra consolidada como una de las principales marcas dentro del rubro metalúrgico, la posibilidad que se presenta de buscar alternativas para poder subsanar los errores cometidos le permitirá ser fiel a su misión: “Mantener un espíritu innovador y creativo”, continuar con su crecimiento sostenido y generar un 10% más de rentabilidad en 9 meses.

Es por ello, que resulta necesario que la firma Man-Ser S.R.L tenga en cuenta dichos aspectos mencionados, y realice las acciones necesarias para solucionar esta problemática, ya que le permitirá mantenerse posicionado en el mercado, afianzarse como empresa líder y poder proyectar la expansión en América Latina.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar estratégicamente un plan de comunicación interna y formación en liderazgo *coach* en la empresa Man-Ser S.R.L, para propiciar el buen funcionamiento entre las distintas áreas, junto con un adecuado clima laboral y excelente relación entre todos los miembros de la compañía, con la intención de incrementar un 10% las ganancias de la institución.

Objetivos específicos

-Capacitar a los colaboradores en materia de comunicación interna a través de un curso virtual autodidáctico, permitiéndoles comprender la importancia de los procesos comunicacionales que surgen dentro de la empresa.

-Promover una comunicación fluida entre las distintas áreas de la empresa, a través de la implementación de nuevos canales y espacios que mejoren la calidad de esta.

-Educar a los mandos medios en liderazgo *coach* a través del cursado de una diplomatura universitaria, para consolidar la existencia de líderes que sean capaces de desarrollar, motivar y acompañar a sus compañeros de equipo.

Alcance

Este plan estratégico será implementando en la empresa Man-Ser S.R.L, la cual está ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Actualmente se encuentra situada en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco.

El periodo de tiempo estimado para dicha implementación es de 9 meses. Comienza en el mes de noviembre 2021, y finaliza en el mes de julio 2022.

Programa de capacitación en Comunicación Interna

La idea principal de implementar este programa de capacitación es sumergir a todos los miembros de Man-Ser S.R.L en el reconocimiento y funcionalidad de la comunicación interna, aportándoles la información y las herramientas necesarias para construir una comunicación sólida y eficiente.

Se contratarán los servicios brindados por la plataforma Capacitarte, adquiriendo el curso de “Comunicación Interna a Distancia” para cada colaborador. Deberán participar todos los miembros de la empresa para garantizar la efectividad del mismo.

El contenido del curso (ver Anexo 1), les aportará a los trabajadores nociones de la comunicación que les permitirá direccionar estratégicamente la información que fluye dentro de la organización, generando a su vez un impacto positivo en el clima interno, a través de la adopción de un mejor diálogo, comprensión y escucha.

La persona encargada de adquirir la capacitación para todos los colaboradores es Melina Mansilla, ya que uno de sus roles en la compañía se encuentra en función del área de Recursos Humanos.

Melina se encargará de abonar y generar la inscripción. Luego se comunicará vía correo electrónico con cada empleado para brindarle la información necesaria para poder ingresar al sitio y comenzar con la capacitación. El curso se habilita en un lapso de 96 horas luego de haber abonado la inscripción.

Se realiza de manera virtual en cualquier dispositivo que tenga conexión a internet, y se adapta 100% a la disponibilidad del colaborador, pudiendo realizar las actividades las 24 horas del día. Los inscriptos deberán utilizar sus propios teléfonos celulares y/o una computadora personal para realizar la capacitación.

La plataforma provee a las personas inscriptas material de descarga y videos. También cuenta con un canal para realizar consultas técnicas y académicas. Gracias a estas funciones, los inscriptos pueden realizar las actividades de manera autónoma, facilitando el aprendizaje.

En el caso de que algún colaborador presente inconvenientes o consultas sobre la plataforma, deberá dirigirse a Melina Mansilla, quien estará encargada de proporcionar la ayuda necesaria.

El comienzo del cursado está estipulado para los primeros días de noviembre 2021. El tiempo promedio de realización del curso es de 15 horas. Dependiendo de la dedicación de cada estudiante, puede ser mayor o menor el tiempo estimado de culminación. Los colaboradores de la empresa Man-Ser S.R.L tendrán 2 meses para finalizar el curso, debiendo dedicarle aproximadamente 2 horas de cursado semanal.

Al finalizar el cursado, cada miembro tiene la posibilidad de descargar el certificado de realización desde el campus de la plataforma.

El costo de este curso virtual es de \$4.980. El cálculo final por 30 empleados es de \$149.400.

Incorporación de nuevos canales y espacios de comunicación

Para efectivizar esta implementación se llevarán a cabo dos acciones. La primera acción será la apertura de un espacio de desayunos compartidos para todos los colaboradores, que se realizarán en las instalaciones de Man-Ser S.R.L una vez al mes.

La empresa pactará un día determinado al comienzo del mes, y proveerá de distintos alimentos e infusiones para compartir entre todos los miembros, con la finalidad de generar vínculos entre las distintas áreas, conversaciones no necesariamente laborales, difundir anuncios o acontecimientos recientes y promover un buen clima organizacional.

Los encargados de llevar adelante esta propuesta son el jefe de producción y el encargado de compras. Ambos deberán coordinar la organización y adquisición de los elementos necesarios para cada desayuno compartido. Además, deberán recordar vía correo electrónico y panel de comunicaciones la invitación a todos los colaboradores de la empresa.

El espacio físico que se utilizará para llevar a cabo los desayunos compartidos es el comedor de la empresa. La duración de los desayunos compartidos será de 45 minutos al comenzar la jornada laboral.

El presupuesto estimado para llevar a cabo esta iniciativa es de \$200 por colaborador. Calculando el costo total por 30 empleados en el lapso de 9 meses es de \$54.000.

La segunda acción que se realizará en el mes de noviembre es la contratación del servicio *Google Workspace*, un software que proporciona varios productos de Google con un nombre de dominio personalizado por el cliente.

Las principales herramientas que aporta este servicio son *Gmail, Drive, Calendar, Meet, Docs, Sheets, Slides, Keep*, entre otras aplicaciones personalizadas.

La adquisición de Google Workspace para cada colaborador incrementará la comunicación interna, ya que mediante *Gmail* podrán compartir correos electrónicos con información relevante para toda la compañía. La aplicación *Meet* permite realizar videoconferencias hasta 100 participantes, una función muy interesante en el contexto de cuarentena y restricciones que se encuentra el país actualmente. Mediante *Drive* se pueden compartir y guardar distintos archivos e información importante de la empresa. Con *Calendar* y *Keep*, cada colaborador podrá realizar anotaciones y agendar determinadas fechas.

La ventaja de contratar este software es la facilidad y agilidad que le aporta a la comunicación entre los distintos niveles de la empresa, permitiéndoles comunicarse al instante a través de un chat corporativo, con usuarios personalizados para la empresa, utilizando cualquier dispositivo con conexión a internet.

La encargada de adquirir este servicio es Melina Mansilla, quien además brindará una breve reunión presencial dirigida a todos los miembros de la compañía, en la cual presentará un video instructivo brindado por Google, con el objetivo de facilitar el ingreso y adopción de este nuevo software. En dicha reunión se instalarán las aplicaciones necesarias, se evacuarán dudas, y se entregará un manual de uso a cada empleado.

Existen distintos planes de contratación (ver Anexo 2), pero en este caso la empresa Man-Ser S.R.L. adquirirá el Plan *Business Starter*, el cual provee correo electrónico empresarial personalizado y seguro, videoconferencias de 100 participantes, 30GB de almacenamiento para cada usuario, controles de seguridad y administración, y asistencia estándar.

Los recursos necesarios para utilizar este software son las computadoras de la empresa, los celulares personales de cada empleado y la conexión de *WIFI*.

El precio de este plan es de USD\$5.40 por usuario por mes. El costo por 30 usuarios por 9 meses es de USD\$1.458 total.

Tomaremos el precio del dólar oficial promedio en Argentina a un valor de \$104,50. El costo total del servicio de Google en pesos argentinos es de \$152.361.

Formación en liderazgo coach para posiciones jerárquicas

El objetivo primordial de implementar una capacitación en materia de liderazgo *coach* es brindarle los conocimientos necesarios a los colaboradores que pertenecen a niveles superiores dentro del organigrama, y que poseen personal a cargo, que les permita potenciar su rendimiento y el de sus compañeros.

Esta implementación está vinculada a la falta de delegación de tareas y responsabilidades de los mandos superiores, y a la necesidad de que todas las decisiones sean tomadas únicamente por el dueño de la empresa, denotando poca participación y autoridad de los demás mandos medios.

Para la formación de 4 empleados jerárquicos, entre los cuales se encuentran los hermanos Mansilla, el encargado de Producción y el responsable de Calidad, se propone adquirir la Diplomatura en Liderazgo *Coach* e Inteligencia Emocional que brinda la Universidad Empresarial Siglo 21.

El encargado de comunicarse con la universidad para adquirir y abonar la diplomatura de los cuatro colaboradores es Julián Mansilla. Luego, deberá compartir a sus colegas el formulario de inscripción.

Es una diplomatura que tiene como requisito tener estudios secundarios finalizados, acreditar experiencia laboral y liderar equipos de trabajo, aunque no es excluyente.

Los contenidos de esta capacitación (ver Anexo 3) y la metodología (ver Anexo 4), están orientados a desarrollar habilidades intrapersonales e interpersonales, que permitan liderar, empoderar y facilitar el camino hacia el logro de los objetivos.

La modalidad es virtual, con encuentros online sincrónicos por la plataforma. Los inscriptos deberán utilizar sus computadoras personales para el cursado de la diplomatura, la cual tiene una duración de 7 meses, y brinda la posibilidad de continuar la formación como *Coach* Ontológico en A&T.

Los 4 empleados de Man-Ser S.R.L deberán comenzar la Diplomatura en el mes de enero 2022, y finalizar la misma en el mes de julio 2022.

El costo de esta formación dictada por la Universidad Empresarial Siglo 21 es de \$80.000 por colaborador. El costo total para los 4 empleados es de \$320.000.

Marco temporal para el plan de implementación

ACTIVIDAD	INICIO	FIN
Instalación de Google Workspace	01/11/2021	01/11/2021
Capacitación de Comunicación Interna	01/11/2021	31/12/2021
Desayunos compartidos	01/11/2021	01/07/2022
Formación en Liderazgo Coach e I.E	01/01/2022	31/07/2022

Tabla 1. Fuente de elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

ACTIVIDAD	MES								
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Instalación de Google Workspace	1 DÍA								
Capacitación de Comunicación Interna	2 MESES								
Desayunos compartidos	1 DÍA POR MES								
Formación en Liderazgo Coach e I.E				7 MESES					

Tabla 2. Diagrama de Gantt. Fuente de elaboración propia

Para evaluar el resultado económico que generaría la implementación del plan estratégico en la empresa Man-Ser S.R.L se utilizará la herramienta ROI, también conocida como Retorno de la Inversión, la cual nos permitirá conocer si la organización percibirá beneficios al llevar a cabo la propuesta.

Como punto de partida se utilizarán los datos aportados por la empresa de la información financiera del año 2018. Como es un dato desactualizado, se deberán calcular las proyecciones basándonos en los datos aportados por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) teniendo en cuenta la inflación anual del país.

Al resultado final del año 2018, extraído de la información financiera de la empresa Man-Ser S.R.L (ver Anexo 5), se le debe sumar los índices inflacionarios de los años posteriores, hasta el último índice aportado por el INDEC.

Valor inicial	Índice de inflación	Importe	Resultado final
\$13.118.036,11	53,8 (Año 2019)	\$7.057.503,43	\$20.175.539,5
\$20.175.539,5	36,1% (Año 2020)	\$7.283.369,76	\$27.458.909,3
\$27.458.909,3	32,3% (Parcial agosto 2021)	\$8.869.227,7	\$36.328.137

Tabla 3. Fuente de elaboración propia

Costo financiero de la implementación

ELEMENTO	COSTO
Capacitación en "Comunicación Interna" para 30 empleados	\$149.000
Desayunos compartidos para 30 empleados	\$54.000
Contratación <i>Google Workspace</i>	\$152.361
Diplomatura en Liderazgo Coach e I.E para 4 empleados	\$320.000
TOTAL	\$675.361

Tabla 4. Fuente de elaboración propia

Cálculo del ROI

Valor total actualizado con datos del INDEC * Ganancias esperadas =

$$\$36.328.137 * 10\% = \$3.632.813,7$$

Ganancias esperadas – Costo de implementación =

$$\$3.632.813,7 - \$675.000 = \$2.957.813,7$$

$$(\$2.957.813,7 / \$675.000) * 100 = \mathbf{438\% \text{ ROI}}$$

El valor obtenido en el cálculo de ROI resulta positivo para la empresa Man-Ser S.R.L. Lo cual implica que si la organización invierte \$675.000 en la implementación del plan estratégico, obtendrá un retorno de la inversión del 438%, es decir, por cada \$100 invertidos, obtendrá \$438.

Conclusión

Luego del desarrollo del presente reporte de caso, aplicado en la empresa Man-Ser S.R.L, utilizando herramientas tales como Análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter y Análisis FODA, entre otros, se puede determinar que la organización presenta ciertas carencias en relación a la gestión de los Recursos Humanos.

Las principales falencias están ligadas a la deficiente comunicación interna, a la falta de delegación de tareas, y la falta de un estilo de liderazgo efectivo por parte de los miembros jerárquicos de la compañía.

Dichas carencias han provocado un funcionamiento inadecuado en las distintas áreas, desembocando en falta de insumos, demoras en la producción y grandes pérdidas para la institución.

Es por ello, que se presentaron una serie de propuestas orientadas a la comunicación interna y la formación en liderazgo *coach*, con el objetivo de subsanar las áreas de mejora mencionadas anteriormente.

El plan estratégico presentado pretende hacer hincapié en la importancia de construir una comunicación interna sólida y eficaz, ya que utilizada de manera correcta es una pieza fundamental para la empresa, mediante la cual se buscan transmitir los objetivos y valores de la misma.

En la actualidad, orientar el estilo de liderazgo hacia los valores del *coaching* es de suma importancia para las organizaciones, ya que contribuye a la resolución de conflictos, incrementar la productividad y mejorar la calidad de los servicios prestados.

Para concluir, es evidente que la empresa presenta fallas en el área de Recursos Humanos que repercuten de manera significativa en el funcionamiento de la misma, pero se considera que llevar a cabo la implementación de la propuesta estratégica desarrollada, revertiría la situación y potenciaría las áreas de mejora, logrando la sinergia necesaria para que Man-Ser S.R.L se convierta en una empresa ágil y eficiente.

Además, aplicando la propuesta se incrementaría el compromiso por parte de cada colaborador, promoviendo el cumplimiento de la misión y visión de la compañía, generando mayores beneficios y ganancias en un corto y mediano plazo.

Recomendaciones

A continuación, se proponen ciertas recomendaciones que le permitirán a la empresa Man-Ser S.R.L mantenerse consolidada entre las compañías líderes del mercado metalúrgico.

Principalmente se recomienda reestructurar el área de Recursos Humanos, otorgándole la importancia necesaria a nivel corporativo, incorporando personal que se encargue de ciertas tareas específicas, promoviendo la delegación de responsabilidades.

El área de Recursos Humanos debería mantener las descripciones de puestos completas y actualizadas, lo que permitiría delimitar las funciones de cada colaborador.

Mantener un plan de capacitaciones pertinentes para cada colaborador le permitirá a la empresa contar con personal útil y eficiente, evitando errores y demoras en los procesos.

Se recomienda conformar un área con profesionales vinculados al marketing y comercio internacional, que se encarguen de generar nuevas estrategias de ventas online, orientadas a la expansión y comercialización fuera del territorio nacional.

Por último, al finalizar el plan de implementación propuesto, se sugiere realizar un seguimiento y evaluación de los objetivos obtenidos para determinar la eficacia del mismo.

Bibliografía

- Anzorena, O. (2019). *Líder-coach*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica
- Argentina.gob.ar. (2021). *Actividades metalúrgicas presentan protocolo por COVID-19*. Recuperado de <https://bit.ly/3tEDe4m>
- Argentina.gob.ar. (2021). *El Gobierno, empresarios y trabajadores coincidieron en avanzar en un plan de trabajo conjunto para fortalecer y potenciar el desarrollo de la industria nacional*. Recuperado de <https://bit.ly/3hrJFmi>
- Argentina.gob.ar. (2021). *La Agencia I+D+i y ADIMRA lanzaron concurso federal de robótica*. Recuperado de <https://bit.ly/2YLge8d>
- Argentina.gob.ar. (2021). *PyMEs innovadoras y el camino hacia el desarrollo tecnológico 4.0*. Recuperado de <https://bit.ly/3tCIHby>
- Cannataro, M. (7 de agosto de 2021). Nuevas medidas por COVID en Argentina: ¿hasta cuándo rige la flexibilización de la cuarentena?. *Diario AS Argentina*. Recuperado de <https://bit.ly/3z7Z694>
- Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A. & Galarza Fernández, E. (2020, marzo). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación* 48, pp. 56-78. Recuperado de <https://bit.ly/3C8Gzvd>
- El FMI mejoró la proyección de crecimiento de la Argentina en 2021: estima una mejora de 6,4%. (27 de julio de 2021). *El economista*. Recuperado de <https://bit.ly/3lbHjsE>
- Elorriaga de, V. (2020). *Implementación de Plan de Comunicación Interna y formación de Liderazgo Coach en empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L* (Trabajo final de

grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Argentina. Recuperado de <https://bit.ly/3E8DEVj>

El PIB de Argentina aumenta un 2,6%. (2021). *Datosmacro.com*. Recuperado de <https://bit.ly/3ho49wo>

Franklin, E y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.

Gallwey, T. (2018). *¿Qué es el Coaching?*. En Whitmore, J. *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Paidós

Gasalla, J. (29 de agosto de 2021). El PBI per cápita argentino quedó debajo de los USD 9.000 por primera vez en 15 años. *Infobae*. Recuperado de <https://bit.ly/3tzxoku>

Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Ediciones B.S.A

Gonzales Reyes, J; Paredes Núñez, M; Núñez López, R; Paredes Núñez, V; Paredes Núñez, I. (2018, septiembre). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, vol. 42, núm. 95. Recuperado de <https://bit.ly/392gi5s>

Grisolia, J. (28 de junio 2021). La doble indemnización y la prohibición de despidos y suspensiones. *Revista Ideides*. Recuperado de <https://bit.ly/2Xnamlb>

Hortas, P. (2014). La comunicación interna en la empresa. En Tuñez, M y Costa, C. *Comunicación corporativa: claves y escenarios* (pp. 17-31). Barcelona, España: Editorial UOC.

Industriales quieren sumar personal, pero existen factores desalentadores. (6 de septiembre de 2021). *Perfil*. Recuperado de <https://bit.ly/2XiiEuI>

López, B y Martínez, G. (2014). Comunicación 360°. En Pintado, T y Sánchez, J. *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* (pp. 19-49). Madrid, España: ESIC Editorial

Marelli, F. (10 de septiembre de 2021). ¿Cuándo son las PASO y las Elecciones 2021 en la Argentina?. *La Nación*. Recuperado de <https://bit.ly/3Aab7w4>

Metalúrgicos señalan que la doble indemnización impide la contratación de nuevos trabajadores. (31 de agosto de 2021). *Ámbito*. Recuperado de <https://bit.ly/2XarqdN>

Orte, R. (2020). *Plan estratégico de comunicación interna y líder coach en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz* (Trabajo final de grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Argentina. Recuperado de <https://bit.ly/3noJ3S7>

¿Qué diferencia al aislamiento social (ASPO) del distanciamiento social (DISPO)?. (4 de junio de 2020). *Chequeado*. Recuperado de <https://bit.ly/2YRZwnO>

Ramos, W., Paredes, S., Teran, P. y Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás

Rocha, L. (22 de agosto de 2021). Cuáles son los planes de Argentina para enfrentar la crisis climática. *Infobae*. Recuperado de <https://bit.ly/2VBH69v>

Tasa de desempleo de Argentina cae a 10,2% en primer trimestre 2021: ente de estadísticas. (24 de junio de 2021). *Reuters*. Recuperado de <https://reut.rs/3hmnwWz>

Tecnología e innovación en la industria metalúrgica. (19 de octubre de 2020). *Mercado*.

Recuperado de <https://bit.ly/3hr61nM>

Weiss, P. (13 de agosto de 2021). Ya nada será igual: así cambiaron los hábitos de consumo y las finanzas personales de los argentinos. *iProUp*. Recuperado de

<https://bit.ly/3nzdPYu>

Wolk, L. (2014). *Coaching: El arte de soplar brasas en acción*. 4ª Ed. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea Editores.

Anexos

Anexo 1: Contenidos capacitación en Comunicación Interna – Capacitarte

Módulo I. Introducción a la Comunicación Interna

- Principios básicos para la gestión de la comunicación
- Significado de la Comunicación Interna
- La importancia de la comunicación interna: las ventajas y los aportes
- El rol y las funciones del área de Comunicación Interna.
- Los objetivos de la Comunicación Interna.
- Tipos de Comunicación Interna
- Públicos de la Comunicación Interna
- Niveles de participación en Comunicación Interna
- El rumor
- La importancia de la escucha

Módulo II. Cultura Organizacional y Comunicación

- Cultura Organizacional: Funciones, Clasificación y Elementos.
- Cultura e Identidad.
- Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura.
- Clasificación de la cultura organizacional.
- Cultura y personalidad.
- Claves para la gestión del cambio organizacional.
- La comunicación de la visión: siete elementos clave en la comunicación de la visión.
- Cultura y ética en la organización.
- Comportamiento ético en el trabajo.

Módulo III. Planificación de la Comunicación Interna

- Etapas de la planificación.
- El diagnóstico en comunicación interna.
- Las técnicas de recolección de datos.
- El plan de comunicación interna.
- La planificación 360 grados.
- Enfoques de planificación.
- Etapas de la planificación
- Los Objetivos.
- Las Estrategias.
- La Programación.
- Calendario y presupuesto
- Ejecución
- Evaluación: Metodologías y técnicas de medición.
- Auditoría.

Módulo IV. Canales de Comunicación interna – 2.0

- Medios y acciones
- Mensajes clave
- Canales de comunicación interna: tradicionales y digitales
- House Organ, Newsletter, Cartelera, e-mail, Brochure, Intranet, Manuales, Videos, Blogs,
- Red de facilitadores
- Comunicación 2.0
- Acceso y disponibilidad
- Igualdad
- Usabilidad
- Participación
- Lurcking
- Participación y confianza
- Interacción - Colaboración
- Prosumidores - Influenciadores
- Engagement

Anexo 2: Contratación *Google Workspace*

Business Starter	Business Standard	Business Plus	Enterprise
<p>\$5.40 USD \$6* por usuario al mes</p> <p>Comenzar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro ✓ Videoconferencias de 100 participantes ✓ 30 GB de almacenamiento en la nube por usuario ✓ Controles de seguridad y administración ✓ Asistencia estándar 	<p>\$10.80 USD \$12* por usuario al mes</p> <p>Comenzar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro ✓ Videoconferencias de 150 participantes y función de grabación ✓ 2 TB de almacenamiento en la nube por usuario ✓ Controles de seguridad y administración ✓ Asistencia estándar (posibilidad de pagar la actualización al plan de Asistencia mejorada) 	<p>\$18 USD por usuario al mes</p> <p>Comenzar</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro, detección electrónica y retención ✓ Videoconferencias de 250 participantes, función de grabación y seguimiento de asistencia ✓ 5 TB de almacenamiento en la nube por usuario ✓ Controles de seguridad y administración mejorados, incluidos Vault y gestión avanzada de extremos ✓ Asistencia estándar (posibilidad de pagar la actualización al plan de Asistencia mejorada) 	<p>Comuníquese con el equipo de Ventas para conocer los precios</p> <p>Comunicarse con Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro, detección electrónica, retención y encriptación S/MIME ✓ Videoconferencias de 250 participantes, función de grabación, seguimiento de asistencia, reducción del ruido y transmisiones en vivo para el dominio ✓ Todo el almacenamiento que necesite ✓ Controles de seguridad, administración y cumplimiento avanzados, incluidos Vault, DLP, regiones de datos y gestión de extremos empresariales ✓ Asistencia mejorada (posibilidad de pagar la actualización al plan de Asistencia premium)

Anexo 3: Contenidos Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional – Universidad Siglo 21

Conceptualización

- Abordaje sobre la Inteligencia Emocional.
- Habilidades desde la Inteligencia Emocional
- Abordaje sobre la Ontología del lenguaje.
- Conceptos de Liderazgo y las organizaciones.
- El observador. Modelo OSAR.
- MAP.

Liderazgo

- Liderazgo Puente
- Liderazgo en un mundo V.I.C.A.
- Estilos de liderazgo
- El líder con inteligencia Emocional
- El fracaso como oportunidad
- Competencias de un líder

El poder de las emociones

- ¿Qué son las emociones?
- Autorregulación y autogestión desde la Inteligencia Emocional.
- Emociones básicas
- Emociones y corporalidad
- Creencia y emociones
- Diferencia entre emociones y estados de ánimo.
- Conversación, juicio y emoción.
- Los pensamientos distorsionados más frecuentes.
- Reconstrucción lingüística de las emociones.
- Aprendizaje de habilidades de autoconocimiento y autocuidado.
- Reconocer nuestras fortalezas.
- Los procesos de aceptación y gratitud
- Mirando nuestras Creencia

El poder de las conversaciones

- El rol de las conversaciones
- El habla, la escucha y el silencio
- Conversación y Relaciones
- ¿Cómo conversamos?
- ¿Para qué conversamos?
- Tipos de conversaciones: públicas, privadas.
- Las que abren posibilidad, las que cierran posibilidad.
- Actos Lingüísticos.
- Afirmaciones: ¿qué son? Verdaderas, falsas, inciertas; ¿para qué sirven?
- Declaraciones: ¿qué son? Válidas, inválidas; ¿para qué sirven?
- Declaraciones Fundamentales.

- Juicios u opiniones, ¿qué son? Diferencia con las afirmaciones.
- Temporalidad de los juicios: ¿para qué sirven?
- Pedidos, elementos del pedido; responsabilidad.
- Ofertas, elementos de la oferta; responsabilidad.
- Promesas: ¿cuándo surgen? ¿Para qué sirven?
- Diseño de Conversaciones Asertivas

Ciclo de coordinación de acciones

- Ciclo de la promesa.
- Fase de creación de contexto.
- Fase de negociación.
- Fase de realización.
- Fase de evaluación y cierre.
- Reclamos vs Queja.
- Confianza.
- La emocionalidad y Corporalidad en cada fase.

Aiki Training

- El modelo cultural aprendido de control e imposición vs de colaboración
- El poder de la no resistencia.
- Presencia, escuchar, el acto de hacer distinciones con los sentidos.
- Compromiso, intención y acción.
- La ponderación emocional y el impacto sistémico en la planificación.
- La mejora continua y los errores.

Cultura y Felicidad en las Organizaciones

- Felicidad y Negocio.
- Cultura en las Instituciones.
- Pobreza vs. Pobreza.
- Estudio de Casos: empresas que fomentan la felicidad, su sentir y sus resultados.

Atención Plena Inteligente (A.P.I.)

- Neurociencias de la Atención plena
- Contemplación, emociones y cognición.
- Orígenes de la empatía.
- Silencio y callar

Neurociencias y su aporte

- Desarrollo emocional desde el nacimiento.
- Integración y procesamiento de las percepciones.
- Cognición y emoción.
- Toma de decisiones.
- Bienestar laboral
- Burnout y Engagement
- Indicadores de Bienestar

- Regulación emocional: Estrategias cognitivas

Resiliencia

- Aprendizaje de habilidades de auto-cuidado.
- Reconocer nuestras fortalezas.
- Los procesos de aceptación, gratitud y perdón.
- Desarrollo, uso y aplicación del asombro y admiración.

Anexo 4: Metodología Diplomatura en Liderazgo Coach e Inteligencia Emocional

Metodología

3 (Tres) PUERTOS: Instancias de dictado de clases teórico, prácticas, vivenciales. Cada Puerto es de 2 días seguidos, jornada completa de 9 a 19hs. Encuentros online sincrónicos por plataforma. Fechas:

3 (Tres) MÁSTER CLASS con invitados especiales:

ENCUENTROS DE TRAVESÍA: Encuentros grupales (EQUIPO de TRAVESÍA), con un mentor coach a cargo del equipo. Dichos encuentros tienen por objetivo profundizar y vivenciar los temas trabajados en los Puertos.

HOJAS DE RUTA: Trabajos prácticos con lecturas, reflexiones y aplicaciones prácticas, con la guía de un mentor coach.

LECTURAS GUIADAS: Se trabaja en la lectura y reflexión de libros de textos.

MENTOR COACH: Cada alumno es acompañado durante todo el proceso por un mentor coach y tendrá 4 (cuatro) sesiones de COACHING INDIVIDUAL (presencial o virtual según acuerden las partes).

ANCLAJE: Los alumnos realizarán un trabajo final llamado anclaje, cuyo objetivo es aplicar lo aprendido y vivenciado a través del Ciclo de Coordinación de Acciones en un su ámbito profesional.

BORDING PASS: Una vez inscriptos, los alumnos realizan una entrevista con un mentor coach, a fin de evaluar y detectar características e intereses. Esta información ayudará tanto al alumno como al mentor coach a enriquecer el proceso de aprendizaje.

Anexo 5: Información financiera MAN-SER S.R.L

ESTADO DE RESULTADOS

	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Industriales		198.635.385,85	174.030.770,30	141.224.616,24
Ventas Servicios		130.222.261,94	111.301.078,58	89.040.862,86
Total Ventas del Ejercicio		328.857.647,78	285.331.848,88	230.265.479,10
Costos				
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	128.632.321,85	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	89.363.035,28	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.065.088,15	217.995.357,13	175.337.918,48
Resultado Bruto		79.792.559,64	67.336.491,75	54.927.560,63
Gastos				
Administración	VII	7.669.955,43	4.815.560,90	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.558.454,72	25.166.360,30	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		60.564.149,49	37.354.570,55	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	19.949.795,60	15.225.824,63
Resultado NETO		21.067.452,07	17.404.774,94	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-1.248.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02	16.156.384,94	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	5.654.734,73	6.457.403,00
Resultado Final		13.118.036,11	10.501.650,21	11.992.319,85