

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseño de plan de comunicación interna 2.0 y formación de líderes  
coach en Man-Ser S.R.L.”**

Alumno: Nadia Caceres

DNI:31.742.674

Legajo:VRHU03651

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

## **Resumen**

El reporte de caso se realizó en Man- Ser una importante empresa metalúrgica de la provincia de Córdoba, que inició sus actividades de la mano de Luis Mansilla en los años 90 y que actualmente esta gestionada por sus hijos Julián y Melina quienes tienen a su cargo todas las gerencias de la compañía, en donde se ejerce el poder de forma verticalista y autocrática, siendo este uno de los principales problemas que dificultan la comunicación interna y el desarrollo de los mandos medios, generándose desajustes en la productividad y demoras en las entregas, siendo estos los problemas centrales de la organización.

Motivo por el cual se diseñó un plan de acción que tenía como objetivo implementar un plan de comunicación digital que permita descentralizar la información de la dirección y hacer participe en la construcción de una comunidad en torno a la marca, además de formar a los mandos medios en liderazgo coach con el fin de que acompañen esta transformación de los equipos de trabajo para obtener un aumento del 7 % sobre sus ganancias netas. Dando como resultado un retorno de inversión de 349 %

Palabras Clave: Comunicación interna – Comunicación 2.0 – Liderazgo coach

## **Abstract**

The case report was carried out in Man- Ser, an important metallurgical company in the province of Cordoba, which began its activities under the guidance of Luis Mansilla in the 90s and is currently managed by his sons Julián and Melina, who are in charge of all company managements, where power is exercised in a top-down and autocratic manner, this being one of the main problems that hinder internal communication and the development of middle managers, generating imbalances in productivity and delays in deliveries, these being the central problems of the organization.

Reason for which an action plan was designed that aimed to implement a digital communication plan that allows the decentralization of management information and participation in the construction of a community around the brand, in addition to training middle managers. in leadership coach in order to accompany this transformation of the work teams to obtain an increase of 7% on their net profits. Resulting in a return on investment of 349%

*Key Words:* Internal communication - Communication 2.0 - Leadership coach

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de situación .....	6
Marco Teórico.....	15
Comunicación interna.....	15
Comunicación 2.0 .....	15
Liderazgo coach .....	16
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de implementacion .....	18
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos.....	18
Alcances.....	18
Acciones .....	18
Implementacion de carteleras digitales .....	18
Red social corporativa .....	20
Capacitación en liderazgo coach.....	21
Marco de tiempo de la implementacion .....	22
Evaluación del impacto de la implementacion .....	23
Conclusiones.....	25
Recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	26
Anexo .....	29
Anexo I - Encuesta de satisfaccion	
Anexo II- Programa de formacion en liderazgo coach	

## Introducción

Man- Ser es una empresa metalurgia de la provincia de Córdoba, objeto de estudio de este reporte de caso que presenta como problemas centrales fallas en su comunicación interna debido a la centralidad que ejercen los directores en las principales áreas de la organización y poca formación de sus mandos medios que están programados para hacer que sus equipos de trabajo únicamente produzcan.

La empresa nace en la década del 90 cuando Luis Mansilla, su fundador es elegido por la empresa metalúrgica en la que trabaja como proveedor debido a la confianza y antigüedad que este tenía en la organización. Mansilla aprovecho esta oportunidad y junto con un familiar rento un galpón y una maquina plegadora.

Cinco años más tarde Luis pudo instalar la primera planta, siendo inaugurada en 1997 y pasando a llamarse Man-Ser empresa unipersonal, fue ese mismo año en el que su fundador tuvo la posibilidad de viajar a Alemania para adquirir tecnología es así que compro la primera máquina punzadora de CNC (control numérico por computadora), esta adquisición le permitió aumentar la cartera de productos y servicios comenzando a incorporar clientes del sector automotriz y agroindustriales.

En 2003 MAN-SER logra conseguir la como cliente a la firma AIT y Volkswagen Argentina S.A convirtiéndose en el único proveedor de piezas que fabricaba exclusivamente para estos.

Los hijos del fundador Julián y Melina se hacen cargo de la empresa en el año 2009, teniendo inicialmente una gestión exitosa al poder tres años más tarde inaugurar una nueva planta industrial de tres plantas intercomunicada.

En la actualidad Man-Ser esta dividida en cuatro sectores, una destinada al corte plegado y punzado de chapa, el área de mecanizados en donde están el torno paralelo y la CNC, otro de los sectores es el área de trabajos especiales que esta equipado con un puente grúa y compensadores de producción seriada, y por último un sector de oficinas.

. El ultimo logro de la organización llevo en el año 2014 cuando la organización logra certificar sus procesos de gestión bajo las normas ISO 9001 entregada por el International Organization for Standarization

En la actualidad Man-Ser tiene 30 empleados distribuido en tres niveles jerárquicos, gerentes, administrativos y operarios.

Realizando un análisis en la organización se puede determinar que la misma no cuenta con canales de comunicación formales todo se realiza en una cartelera que con el tiempo perdió vigencia y la información baja de manera vertical desde la dirección siendo ordenes que todos deben acatar, la empresa tiene un estilo de liderazgo autocrático que busca infundir temor en los trabajadores si estos no cumplen con los objetivos de la organización.

Esta falta de comunicación lleva a que las tareas no estén bien planificadas y se generen cuellos de botella en el área de mecanizados y que tengan un depósito con materias primas sin inventariar.

Algunos autores abordaron el tema de la importancia que tiene para las organizaciones la comunicación interna y la formación de líderes coach que servirán como antecedentes de este trabajo.

Mariño Lupe (2017) en la tesis titulada “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas” quien realizó un trabajo de investigación cualitativo, no experimental, en Lima, Perú, indica que en los últimos años, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta estratégica clave para las organizaciones, debido a que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados, los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, generando una cultura de fidelidad, sentido de pertenencia, y mejora del clima laboral. Un buen clima organizacional no es fácil de conseguir, porque no depende de una persona sino de un conjunto de personas, los beneficios de trabajar en un clima laboral agradable son múltiples es por ello que es importante medirlo cada cierto tiempo. (pag. 18)

Por su parte Granados Luis (2016), en su trabajo final de grado titulado “Comunicación corporativa interna y web 2.0” reporte de caso realizado en Bogotá, Colombia indica que, para las empresas, lograr una comunicación efectiva con sus empleados, es vital para desarrollar y lograr compartir una cultura organizacional. Esta comunicación ha sido franqueada por el internet y la web 2.0 que, a todo usuario de la misma, le permite manifestar sus opiniones traspasando las barreras del tiempo y espacio

Laurenti, Verónica(2017)indica en su trabajo final de grado titulado “ Gestión de la comunicación interna en la municipalidad de La Rioja” quien realizo un trabajo de aplicación profesional indica que la comunicación interna tiene un papel cada vez más significativo en las organizaciones, ya que es una herramienta indispensable para obtener el éxito de estas. En este sentido, es fundamental que se gestione de manera apropiada, buscando cumplir con los objetivos de la organización y de cada uno de sus miembros, es decir, se comienza a ver al ser humano como parte esencial de la organización.

En lo que respecta al liderazgo coach el trabajo de Carrillo Jorge(2016), en la tesis cuyo nombre es “Liderazgo y gestión del talento humano” quien realizo un trabajo de investigación cualitativo en Buenos Aires, propone que los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Generalmente se asume que son el ejemplo y referente para el resto de los miembros de la institución. Son los encargados de planificar y desarrollar el plan estratégico y una de sus funciones principales es transmitir su impulso al resto del organismo.

El líder, en lo posible ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia, para que sus acciones conduzcan al éxito. Conducir por derecho legal, no convierte en líder. Al líder se le sigue, porque entiende, es modelo y referente. El líder puede exigir, pero no mandar. Por imitación o deseo de agradar al líder, al que todos respetan, sus decisiones no son cuestionadas. Los liderados son más propensos a intentar implicarse en la obtención de los objetivos. Por lo general es ejemplo y fortaleza para todo el colectivo, que se esforzará por estar a su nivel de exigencia.

Son muchas las capacidades de las que está dotado un líder debe ser imaginativo, diligente, esforzado, con conocimiento de la empresa y la organización, también debe ser capaz de tomar decisiones acertadas. Debe saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos.

La relevancia que tiene para Man-Ser la generación de un plan de comunicación 2.0 y la formación de sus mandos medios en liderazgo coach esta relacionada con la necesidad de comenzar a involucrar al personal en la vida de la organización buscando tener una cultura más fuerte, permitiendo que estos puedan generar ideas nuevas que mejoren los procesos, para ser más eficaces y contar equipos de trabajo más interconectados mediante la tecnología,

siendo esta un aliada de la mejora continua, además de preparar a su personal para nuevos retos teniendo jefes que valoren lo que los trabajadores hacen por la organización y desarrollándolos para enfrentar a un mercado cada vez más exigente en cuanto a las competencias con las que se deberían contar.

### **Análisis de situación**

De acuerdo con el análisis realizado sobre la información de la organización se puede concluir que Man-Ser es una empresa que la industria que opera esta muy bien posicionada debido a la trayectoria que tiene en el mercado y los clientes con los que cuenta, esto es debido a que tienen como diferencial el contar con un departamento de investigación y desarrollo de piezas únicas que estos solicitan.

.La visión que tiene la organización apunta a ser reconocida a nivel nacional como así también en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. (Man-Ser.com.ar, 2021).

La misión de MAN-SER S.R.L. que pregona es el brindar soluciones inteligentes en el ámbito industrial, priorizando la satisfacción del cliente, priorizando la excelencia; la relación con el cliente; manteniendo un espíritu innovador y creativo y una labor comprometida. (Man-Ser.com.ar, 2021).

En cuanto a Los valores que profesan son la confianza; honestidad; importancia en los detalles; trabajo en equipo y la alta responsabilidad.

La estructura societaria de la organización esta integrada por la esposa del fundador de la empresa y sus tres hijos Julián quien preside la gerencia general y el encargado de la planificación estrategia de la compañía, el desarrollo de las unidades de negocios, la cartera de clientes y la definición de los objetivos. Su hermana Melina es la gerente de Recursos Humanos de la organización, el tercero de los hijos de no participa activamente en la gestión de la organización, pero sino forma parte del consejo directivo.

El directorio tiene entre sus responsabilidades tomar decisiones con respecto al futuro de la organización y de las nuevas unidades de negocio que se puedan desarrollar.

La gerencia de ventas esta gestionada por los hermanos Mansilla quienes llevan las tareas pertinentes al área, no tienen vendedores por fuera de la organización y la forma de solicitar los clientes los productos a comprar son de manera personal en las oficinas de la

organización, telefónicamente, pero con confirmación vía correo electrónico o por el último medio mencionado, siendo este el más utilizado tanto para la comunicación interna como externa.

. Se presentará a continuación los análisis del macro y microentorno que tienen como función poder entender como la organización es atravesada en el caso del PESTEL por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales y el de 5 fuerzas de Porter que analiza como la empresa interactúa con su contexto. Además, se realizara un análisis FODA que permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que Man-Ser se enfrenta.

### *Análisis Pestel*

#### *Factores Políticos*

En marzo de 2020, a cuatro meses de la asunción de Alberto Fernández, la Organización Mundial de la Salud subió a categoría de pandemia la enfermedad respiratoria descubierta en Wuhan, China, un virus de la familia de los SARS, al cual llamaron Coronavirus, transmisible entre las personas, inicialmente este virus impacto sobre los adultos mayores y personal con comorbilidades deteriorando los órganos llevando hasta la muerte.

En ese mismo momento el Gobierno Nacional junto con los Gobernadores decidieron instalar en todo el territorio Argentino una cuarentena obligatoria, debiendo todas las personas permanecer en sus hogares por el término de 15 días inicialmente, que se fue extendiendo en el tiempo, la industria metalúrgica recién pudo volver a operar en el mes de mayo con estrictos protocolos de seguridad.

Luego de eso la industria volvió a operar con los trabajadores en burbujas de manera tal que le permitiera seguir operando en caso de contagios dentro de las instalaciones.

Con el avance de la vacunación que comenzó en diciembre en la actualidad todos los trabajadores vacunados deben volver a prestar servicios de manera presencial.

Durante los periodos de emergencia el estado nacional fue arbitrando los medios para que las empresas puedan seguir operando con créditos, deducciones de pago al fisco, pago de salarios entre otros.

El presidente Alberto Fernández encabezó este mediodía, en forma virtual desde la Residencia de Olivos, el lanzamiento de la ampliación del programa

Ahora 12, que sumará rubros y ofrecerá mayores líneas de financiación, con plazos de hasta 30 meses, para favorecer la renovación o adquisición de equipamiento para el hogar, con el objetivo final de impulsar el consumo de bienes y servicios producidos y comercializados en el país. Consumiendo va a haber un mercado interno que se abra y expanda, y en esa expansión van a ganar empresarios que invierten a riesgo y trabajan, van a ganar los que trabajan y los que consumen”, señaló el Jefe de Estado, quien se encuentra aislado por prevención tras su viaje, la semana pasada, a Lima para la asunción del nuevo presidente peruano Pedro Castillo.(Argentina , 2021).

### *Factores Económicos*

Los metalurgicos venian golpeados con la presidencia de Mauricio Macri que dejo el sistema productivo en muy mal estado debido a la mala gestion en materia economica, la apertura indiscriminada de las importaciones, destruyendo muchismos empleos en el sector industrial.

Los datos oficiales sobre la actividad en la industria confirmaron la semana pasada que se incrementa mes a mes la capacidad ociosa del sector.Por la baja demanda de bienes, ya casi es del 40% del parque industrial instalado, apuntó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).El sector metalúrgico acumula casi dos años con caída en la producción y actualmente registra un nivel 22% menor al alcanzado en 2011.la contracción de la actividad impactó adversamente en el empleo, y en los últimos 4 años se perdieron 25.440 puestos" de trabajo, en un sector que emplea a alrededor de 300.000 personas(Iprofesional , 2019).

Durante la pandemia estos indicadores se agravaron obteniendo los siguientes numeros:

Los resultados del sondeo indicaron que, a comparación del mismo periodo del año 2019, durante el segundo trimestre del 2020, el 46 por ciento del total de las empresas relevadas sufrió una reducción mayor al 50 por ciento, mientras que, para un 34 por ciento de estas PyMEs, la actividad se contrajo entre un 21 y un 50 por ciento.El 73 por ciento de las metalúrgicas que respondieron a la encuesta se dedica a abastecer el mercado interno, pero un 37 por ciento también exporta su producción. Para este último sector, la actividad se vio afectada entre un 25 y un 50 por ciento desde que comenzó la cuarentena por COVID-19 hasta el mes de julio.(UNLAM , 2020).

Estos indicadores se transformaron algo positivo en la pospandemia viéndose una recuperación significativa en la industria debido a las políticas restrictivas del Gobierno Nacional en cuanto al ingreso de productos importados, permitiendo la recuperación de la actividad teniendo como resultados.

La actividad metalúrgica creció 51,8% interanual en abril, mientras que el nivel de producción cayó 4,4% respecto al mes previo, de acuerdo a la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (Adimra).

Según un informe elaborado por el Departamento de Estudios Económicos de la entidad, el incremento del 51,8% de abril se explicó por “la baja base de comparación dado que en igual mes del año pasado un universo de empresas metalúrgicas no estaban habilitadas a producir” como consecuencia de las medidas restrictivas tomadas en ese entonces para contener el avance de la pandemia de Covid-19. En tanto, en la comparación mensual, la actividad del sector registró una contracción de 4,4% frente a marzo. “La baja en términos mensuales estuvo impulsada principalmente por el rubro de autopartes, en línea con lo que sucedió con la fabricación de vehículos”, señaló Adimra. (El Economista, 2021).

#### *Factores Sociales:*

Así como la sociedad se tuvo que acostumbrar a vivir bajo estrictos protocolos sanitarios la metalurgia también tuvo que adaptarse a esta nueva realidad, en donde el tapaboca es parte del outfit, el alcohol en gel un aliado para mantenerse protegido y el distanciamiento social una realidad que lleva a que las personas tengan menos cantidad de relaciones debido al miedo al contagio.

Los protocolos de esta industria que deben cumplir sus trabajadores tienen los siguientes puntos:

Promover en todos los casos que sean posibles la prestación de tareas en forma remota (teletrabajo/home office), disponiendo del personal mínimo indispensable en planta para sostener el nivel de producción. Promover la utilización de sistemas de comunicación (teléfonos, video llamadas, video conferencias, etc.) minimizando las reuniones presenciales. En caso de tener que desarrollarse limitar el número de presentes y celebrarlas en espacios que permitan cumplir con la distancia de 1 metro y medio como mínimo entre cada asistente. Y todos deberán utilizar protección nasal bucal (barbijo quirúrgico o similar). Promover los sistemas de cobranza electrónica.

Establecer horarios de ingreso y salida escalonados, que permitan evitar aglomeraciones de personas. Escalonar los turnos de comida en el mayor tiempo posible, manteniendo la distancia mínima recomendada entre comensales y sin sentarse frente a otra persona. Reducir al mínimo el ingreso a planta del personal externo, solo en caso de excepciones tales como inspecciones o tareas de mantenimiento. Al personal externo se le aplicarán los mismos controles que al propio respecto al acceso y medidas de higiene y seguridad. En viajes cortos intentar caminar o utilizar bicicleta, para permitir más espacio para quienes no tienen otra alternativa de traslado. Mantener una buena higiene de manos con agua y jabón o soluciones a base de alcohol o alcohol en gel, antes, durante y después de los desplazamientos que se vayan a realizar. Desplazarse provisto de un gel o solución alcohólica. •Si es posible, desplazarse en vehículo particular y mantenerlo ventilado para garantizar la higiene y desinfección del interior de este. En el caso de usar transporte público, respetar las distancias mínimas recomendadas y utilizar protección naso bucal, tal como barbijo quirúrgico o similar. Evitar aglomeraciones en los puntos de acceso al transporte que se vaya a utilizar.(ADIMRA, 2020).

### *Factores Tecnológicos*

La tecnología paso a ser una herramienta vital en la vida de las personas producto de la irrupción del Covid-19 llevando a las personas a autogestionarse a través de los dispositivos móviles, lo mismo ocurrió en la industria esta debe actualizarse si quiere seguir siendo competitiva debido a que el mercado exige un grado de mayor respuesta a los productos y servicios que se prestan motivo por el cual la metalurgia comenzó a incursionar en el uso de la red 4.0 que tiene como ventaja la automatización de procesos y lleva a tener menor cantidad de empleados.

La imagen clásica de una fábrica llena de obreros con mono azul y casco se pierde en los álbumes de fotos del siglo pasado. Ahora, se pueden ver nuevas imágenes con el móvil, las de centros de trabajo llenos de maquinaria y robots que no se cansan y que están conectados entre sí para producir más y mejor que nunca. Las más de 62 mil empresas que forman parte de este sector tienen por delante el reto de adaptarse para elevar su competitividad. El análisis de aggity, una compañía de software para la digitalización de empresas es que el sector de la metalurgia podría mejorar su eficiencia un 16% si introduce definitivamente la llamada “industria 4.0”. La

fundición, transformación de metales, fabricación de todo tipo de productos, construcción de maquinaria y equipos electrónicos son los distintos segmentos que se encuentran ante su oportunidad. En particular, aggity nombra aspectos como los plazos de entrega, que pueden reducirse en un 27%, mientras que el número de productos defectuosos o “no conformes” descendería en un 18%.(Benitez , 2018).

### *Factores Ecológicos*

Así como la tecnología juega un factor importante en la metalurgia, la ecología también es una preocupación para esta industria debido a que es quien más contamina producto de las piezas que fabrican y la cantidad de insumos que utilizan para esta tarea.

En la actualidad existen soluciones que permiten disminuir el impacto ambiental que genera esta actividad entre los principales concejos se encuentran:

- Garantizar y mejorar la eficiencia de sus operaciones
- Reducir su impacto ambiental
- Incrementar su rendimiento operativo y garantizar una calidad consistente.
- Utilizar energía renovable.

### *Factores Legales*

Durante la pandemia el Gobierno Nacional firmo innumerable cantidad de decretos entre los más importantes se pueden mencionar:

- Decreto 39/21 prohibicion de despidos y doble indemnizacion hasta el 31/12/2021.
- Ley 27.555 ley que regula el teletrabajo en Argentina.
- Decreto 367/20 declara al Covid-19 enfermedad profesional debiendo ser cubierta por las aseguradoras de riesgo de trabajo.
- Decreto 332/20 Creacion de programa de asistencia al trabajo (ATP) en donde el estado abonadaba la mitad del salario a los trabajadores en relacion de dependencia y creditos a tasa subsidiadas para que las empresas puedan honrrar sus deudas.

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

#### *Poder de negociación de los clientes*

Man- Ser cuenta con una excelente relación con sus clientes basada en la confianza debido a que ofrece productos de calidad a un bajo precio e incluso es capaz de generar piezas únicas para cada uno de sus compradores a través de su departamento de desarrollo de productos, motivo por el cual el poder de negociación es bajo.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

La compañía tiene políticas y procesos bien determinados para la elección de sus proveedores, normalmente tienen ya contratado a quien le entrega la materia prima y son los mismos con los que trabajan hace muchos años, siendo el poder de negociación de este bajo.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

En cuanto a la amenaza de ingresos de competidores es baja debido a los números de los últimos años es poco probable que se desarrolle una fabrica con la misma tecnología de Man-Ser debido a que esta tiene un gran desarrollo y esta a la altura de grandes multinacionales.

#### *Amenaza de productos sustitutivos*

Al realizar piezas únicas para alguno de sus clientes es poco probable el ingreso de productos sustitutivos más teniendo en cuenta que la importación esta cerrada.

#### *Rivalidad entre competidores*

Man- Ser es una empresa que en lo que realiza no tiene competidores directos que cubran la totalidad del mercado en el que opera es mas algunos de sus competidores tiene como proveedor a esta empresa debido a la calidad y los bajos costos que maneja.

### *Analisis Foda*

*Tabla1- Matriz Foda*

Fortalezas	Oportunidades
1. Calidad de sus productos y política de precios bajos.	1. Buscar mercados alternativos.
2. Tiene clientes muy importantes en la	2. Aumentar la producción
	3. Contar con certificado de exportación que le

- |   |   |
|---|---|
| <p>industria autopartista y agroindustrial.</p> <p>3. Diseña piezas únicas.</p> <p>4. El personal esta fidelizado, debido a que trabajan hace muchos años en la compañía.</p> | <p>permite conquistar el mercado Americano.</p> <p>4. Implementar políticas de gestión para eliminar los cuellos de botella</p> |
|---|---|

Debilidades	Amenazas
1. Comunicación interna centralizada en la dirección.	1. Situación política y sanitaria
2. Falta de liderazgo de los mandos medios que generan retrasos en las entregas.	2. Cierre de importaciones para la compra de materias primas.
3. Los dueños de la empresa y sus socios están frente a todas las áreas ocupando puestos gerenciales.	3. Aumento sostenido de precios.
4. Deposito de materias primas sin inventariar.	

---

*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo con el análisis realizado en la organización se puede determinar que las principales fortalezas de Man-Ser son la calidad y precios de los productos que comercializan que le dan una ventaja competitiva, tienen importantes clientes para quienes fabrican productos únicos debido a la tecnología que adquirieron a lo largo de su trayectoria en el mercado pudiendo decodificar cual eran las necesidades de sus clientes y el ser una empresa que mantiene las relaciones laborales por que el personal que trabaja en la organización tiene muchos años trabajando en la organización y están estos fidelizados.

Entre las debilidades se puede mencionar la carencia que tienen con respecto a la comunicación interna centralizada en la dirección en donde la información está reservada únicamente para el personal jerárquico de la organización, la falta de formación de sus mandos medios que genera retrasos en la producción debido a la falta de planificación de las tareas de los operarios y un depósito de materias primas sin inventariar que genera perjuicios económicos en la organización.

Con respecto a las oportunidades se pueden mencionar la posibilidad que tiene con su trayectoria en el mercado de explorar nuevos mercados, a través de la licencia para poder exportar siendo que la empresa tiene todo el potencial para lograrlo estando a la altura de muchas multinacionales, esto llevaría a que aumente la producción y necesite de mayor cantidad de mano de obra.

En cuanto a las amenazas se destacan la imposibilidad de poder contar con materias primas que provengan del extranjero debido al cierre de las importaciones, el aumento sostenido de los precios que le puede generar perdidas si estos no son actualizados en tiempo y forma y la inestabilidad económica política y sanitaria que vive el país.

Desde la mirada profesional de los recursos humanos se puede cerrar el apartado concluyendo que Man-Ser tiene posibilidades de convertirse en una gran empresa debido a sus antecedentes pero para poder lograrlo necesitan trabajar la comunicación y la descentralización de las actividades por la presión que ejercen los directores sobre toda la gestión de la organización, que los lleva a perder de vista lo realmente importante, además de tener en cuenta que así como la fabrica tiene un gran desarrollo tecnológico esto deberían aplicarlo a la comunicación interna en donde todas las voces sean escuchadas.

También se puede decir que los mandos medios necesitan actualizarse buscando una nueva forma de gestionar al personal por que la empresa requiere de líderes que motiven, participen y desarrollen a sus equipos.

## Marco Teórico

En este apartado se abordarán los principales conceptos que forman a este reporte de caso desde la visión de diversos autores siendo estos, la comunicación interna, la comunicación 2.0 y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. (Brandolini & Gonzales Frigoli, 2009).

Para Fernández Collado (1997) la comunicación organizacional implica un conjunto de actividades y técnicas cuya finalidad es facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio, influir en las conductas, opiniones y actitudes de los públicos internos y externos de la organización, con el propósito de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La comunicación puede darse de dos formas diferentes que usualmente conocemos, la formal es la comunicación planificada de antemano por la organización y se refiere específicamente a temas laborales. Se lleva a cabo de acuerdo a la estructura formal (organigrama) y por canales formales (reunión, mail, memorándum, etc.), considera los niveles jerárquicos y las normas de la organización. La comunicación es formal cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un mercado de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa (Ritter, 2008).

### *Comunicación 2.0*

El concepto de comunicación 2.0, no representa sólo un modelo tecnológico, sino también social y empresarial. Un nuevo modelo de Internet basado en una arquitectura de participación e interacción entre redes sociales. El usuario es un sujeto individual, libre y tecnológicamente capaz de emitir un juicio sobre todo lo que le rodea, lo que ve, lo que consume (Bartolome, 2008).

Una plataforma de comunicación 2.0 corporativas establece relaciones de forma que cada una de las personas está conectada con un montón de otras personas de la organización,

y esas relaciones no necesariamente tienen que ver con la estructura de toma de decisiones, por lo tanto, da pie a la exploración de nuevos vínculos, el acceso a los recursos laborales de otro equipo, la generación de nuevos conocimientos o ideas, la posibilidad de compartir información, etc. Más allá de la posible explotación de la información que existe (Cuenca & Verazzi, 2020).

### *Liderazgo coach*

El líder coach es la persona que procura que todos los miembros del grupo se involucren en los intereses y objetivos comunes. Acepta y estimula la participación de cada componente del grupo, en un estilo de comunicación horizontal. Si existe una diferencia jerárquica, la comunicación será tanto descendente (del líder hacia el grupo) como ascendente (del grupo hacia el líder). (Casado Alcade, 2013).

Para Román J & Fernández M. (2008) el líder coach se incorpora como un agente activo para profundizar en los procesos de cooperación y el logro de resultados a partir del compromiso y de la construcción de nuevas estructuras organizativas que cuestionen las tradicionales. Esto, habitualmente, acaba siendo más cierto cuando nos referimos a las intenciones declaradas del profesional del coaching que a la realidad efectiva del trabajo en las empresas.

Tal como indican los autores en lo que se refiere a la comunicación interna, Brandolini expresa que esta es un proceso que le otorga sentido a la realidad en cambio Collado indica que esta sirve para influir en las conductas de las personas, en cambio Ritter habla de la comunicación formal la que está en el marco de la transmisión de información y la informal la que se realiza a través de los empleados.

En lo que respecta a la comunicación 2.0 ambos autores coinciden que este vino a cambiar la realidad de las personas incorporando herramientas que les permitan ser más productivos, debido al trabajo colaborativo que se genera entre los trabajadores.

Para el liderazgo coach los autores tienen en común que este sirve para estimular a las personas hacia la consecución de los objetivos por medio de procesos de cooperación.

Se puede concluir que la comunicación interna es un instrumento estratégico dentro de las organizaciones que permite el cumplimiento de los objetivos al tener trabajadores informados, siendo necesario en la actualidad modernizar los canales para que generen una

mayor participación y colaboración entre los empleados, que contando con líderes coach que los estimulen se logra personal más orientado a los resultados empresariales.

## **Diagnóstico y Discusión**

Man-Ser S.R.L. presenta como problemas centrales la carencia de un plan de comunicación que mejore la forma en que los directores transmitan la información hacia sus subordinados, debido a que estos ejercen un liderazgo autocrático sobre sus subordinados quienes tienen a su cargo todas las áreas estratégicas, dejando relegados a los mandos medios a el cumplimiento de los objetivos, que deben presionar a los operarios para conseguirlo.

Es importante para Man-Ser generar un plan de comunicación digital para descomprimir el ambiente que se vive dentro de la organización, generando una cultura más participativa y lograr sinergias en los equipos de trabajo algo necesario en esta organización, permitiéndole dejar atrás los cuellos de botella que se producen en el área de mecanizados y las inconsistencias con las materias primas que están en un depósito en el que nadie conoce por no estar inventariadas, sumado a la posibilidad de darle a sus mandos medios el lugar que les corresponde, mejorando sus competencias y desarrollándolos profesionalmente.

La relevancia que tiene la implementación de un plan de comunicación digital y la formación de líderes coach es que permite ordenar los procesos y procedimientos de todas las áreas de trabajo y estimulen a sus trabajadores a la participación para encontrar soluciones nuevas a problemas comunes que lleve a los colaboradores a trabajar en un ambiente más sano y satisfactorio que tendrá como resultado una mejora en la producción de la organización.

Vale la pena la inversión en un plan de comunicación digital en Man-Ser en dos sentidos el primero de ellos es mantener informado a los empleados en todo lo relativo a sus funciones y responsabilidades de acuerdo con los avances de la industria, en segundo lugar para poder crear una comunidad entorno a la marca, también será necesario preparar a los mandos medios para la nueva etapa de la organización, motivo por el cual el liderazgo coach será el estilo que se implementara en esta organización que requiere quienes ejercen el poder lo hagan en función de las necesidades de las personas que integran su equipo de trabajo, estas implementaciones permitirán que la organización pueda aumentar un 7 % sus ganancias netas.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Implementar un plan de comunicación digital que permita descentralizar la información de la dirección y hacer participe en la construcción de una comunidad en torno a Man-Ser además de formar a los mandos medios en liderazgo coach con el fin de que acompañen esta transformación de los equipos de trabajo para obtener un aumento del 7 % sobre sus ganancias netas.

### *Objetivos específicos*

1. Implementar carteleras digitales que permita la transmisión de mensajes de forma más asertiva y mejore los procesos de trabajo.
2. Contratar los servicios de G-Suite para instalar una red social corporativa que unifique el sentir de los colaboradores de Man-Ser.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que acompañen la transformación digital y sean referentes de equipos.

### *Alcances*

Geográfico: el reporte de caso aplica a la empresa Man-Ser ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, en el Barrio San Pedro Nolasco de Córdoba Capital, provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: la implementación de las acciones antes mencionadas se realizará en 7 meses comenzando en diciembre de 2021 y finalizando en julio de 2022.

### *Acciones*

#### *Implementación de carteleras digitales*

Las carteleras digitales tomaron mucha relevancia en el último tiempo, esto se debe a que permite actualizar periódicamente la información que los trabajadores necesitan saber y poder llegar a todos rápidamente.

En Man – Ser se instalarán dos tipos de carteleras distintas una de ellas apunta a la mejora en la productividad y la segunda a que los trabajadores puedan conocer las novedades en cuanto a lo social, comenzando de esta manera a quitarle la centralidad en el manejo de la información a Julián, su director.

Quienes se ocuparán de gestionar la información que se vierta en la cartelera será para la parte productiva el gerente de producción quien informara los pedidos pendientes y trazara el plan de acción para cumplir en tiempo y forma con el requerimiento del cliente y el departamento de recursos humanos será quien administre las carteleras sociales en donde habrá felicitaciones, búsquedas internas, salutations a quienes cumplan años, etc.

Las pantallas que se colocaran en lugares estratégicos en el caso de las de producción habrá una en cada sector y en las que emitirán información social estarán colocadas en lugares comunes como comedor, pasillos y vestuarios.

Las acciones necesarias para realizar la acción y los tiempos son los siguientes:

- Compras de pantallas ( 2 semanas)
- Adquisición de software (1 semana)
- Instalación de pantallas ( 2 semanas)
- Preparación de la información a verter ( 1 semana)
- Implementación ( 1 semana)

Los costos de las carteleras digitales son los siguientes:

1. 10 TV. Led de 42 pulgadas precio unitario \$ 38.999 total \$ 389.990
2. 10 Soportes de pared valor unitario \$ 3.200 - \$ 32.000
3. Software de gestión de cartelera - \$ 30.000
4. Cables para la instalación - \$ 15.000
5. Material de promoción - \$ 20.000
6. Costo total - \$ 486.990

Los recursos físicos que se requieren para la implementación son:

-  Televisores Led
-  Soportes de pared
-  Cables para la instalación
-  Material para la promoción.

En cuanto a los recursos profesionales para llevarlo adelante se requieren:

-  Personal de mantenimiento para la instalación en las paredes de la organización
-  Personal de sistemas para la conexión

### Recursos humanos para informar sobre el uso de la cartelera.

Los recursos financieros necesarios son de \$ 486.990 que se obtendrán del presupuesto de la gerencia general incorporándose en presupuesto 2022 que presenta anualmente la organización.

#### *Red social corporativa*

En Man-Ser las relaciones sociales se dan en menor medida que en otras organizaciones del mismo rubro debido a el estilo de liderazgo que manejan los mandos medios y el extremo control que realiza Julián sobre todas las áreas lo que genera pocos puntos de encuentro ente los trabajadores, motivo por el cual la red social corporativa va alentar a tener trabajadores informados con respecto a lo que sucede en la organización y generara una comunidad virtual en donde puedan expresarse, comentar, compartir en definitiva darse a conocer.

La ventaja que tiene para la organización es que puede conocer lo que piensan sus trabajadores y generar sentido pertenencia que fortalece a la cultura organizacional además de darle un canal en donde puedan mostrarse, informarse y conocerse sin ningún tipo de barrera física.

Los responsables de la gestión será el departamento de recursos humanos quien subirá el contenido que los colaboradores deban conocer en materia de información, fechas importantes, menciones, artículos de interés entre otros de manera diaria o semanal según corresponda, estos son los que deba estimular a la participación del personal.

Para concretar la red social se utilizarán los servicios de G-Suite, herramienta digital de Google, quienes se encargan del desarrollo de la red y de la capacitación de los trabajadores para que conozcan las funcionalidades y como se utiliza, de todos modos, la interfaz utilizada es muy similar a las ya conocidas por todos.

Los costos que tiene la implementación de la red es de 10 dólares por usuario por mes dando un total de acuerdo con la plantilla de Man-Ser de 30 empleados da 30 dólares mensuales tomando el tipo de cambio oficial del Banco Central de la Republica Argentina de \$ 93,99 la inversión es de \$ 2819,70 que anualizado da \$ 33.836,4.

En cuanto a los tiempos de implementación son los siguientes:

- Desarrollo de la interfaz (3 semanas)

- Diseño de la versión móvil (2 semanas)
- Capacitación a los empleados (1 semanas)
- Elección de la información para primer posteo (2 semanas)
- Salida al mercado interno (1 semana)

Los recursos que se necesitan para llevar adelante la implementación de la red social en cuanto a lo material son los siguientes:

- ✚ Equipos móviles de los trabajadores para bajarse la app.
- ✚ Computadoras de la empresa.

En lo que refiere a los recursos profesionales se necesitaran:

- ✚ Las horas de los profesionales de recursos humanos para determinar el contenido y posterior publicación.

Los recursos financieros que tiene la implementación de la red social es de \$ 33.836 que se obtendrán del presupuesto asignado al área de sistemas.

El impacto de la implementación se realizará mediante una encuesta de satisfacción realizará mediante la red a todos los trabajadores de Man-Ser ( Anexo I- Encuesta de satisfacción).

### *Capacitación en liderazgo coach*

El liderazgo coach es un estilo de liderazgo que las empresas están adoptando en la actualidad debido a que incrementa los niveles productivos de una organización porque los mandos medios dejan de ejercer presión sobre sus equipos y comienzan a desarrollarlos y guiarlos hacia la consecución de los objetivos no solo empresariales sino también personales, utilizando la retroalimentación como elemento principal para guiar al trabajador hacia el éxito.

Man-Ser necesita desarrollar competencias en sus colaboradores debido a que están teniendo muchos problemas en las entregas con los clientes lo que le da un perjuicio en su imagen pudiendo impactar en la economía de la organización, en gran parte esto se debe a que los mandos medios tienen una concepción en donde deben premiar al trabajador que hace las cosas bien y cumple y castigar aquellos que no lo hacen, generando un sentimiento contrapuesto en los colaboradores viendo que su programa de crecimiento o desarrollo nunca llegara.





### Costos del plan de implementación

1. Carteleras digitales - \$ 486.990
2. Gestión de Red social interna - \$ 33.836,4
3. Capacitación en liderazgo coach - \$ 65.000
4. Costo total - \$ 585.736,4

### Cálculo de retorno de inversión:

$$\frac{\$ 2.633.329,95 - \$ 585.736,4}{\$ 585.736,4} \times 100 = 349\%$$

El resultado obtenido permite inferir que la por cada peso invertido la empresa ganara \$ 3,49 siendo este un plan de implementación rentable para la organización.

## Conclusiones

La conclusión a la cual se arriba luego con la implementación del plan de acción propuesto permite inferir que los problemas detectados por falta de comunicación interna y escasas en las competencias de los líderes pueden ser solucionados mediante la aplicación de una red social que lleve a generar una bidireccionalidad en la comunicación interna, las carteleras digitales que permiten la rápida transmisión de los mensajes además de ordenar los procesos productivos y con la formación en liderazgo coach tener jefes que se ocupen de mejorar el sentimiento de sus equipos apuntando al desarrollo personal y profesional.

El aporte que genera este reporte de caso a Man-Ser es poder generar estrategias de comunicación efectiva descentralizando esta actividad reservada en la figura de los directores para poder hacer una construcción colectiva que mejore la imagen de quienes tienen el poder escuchando las opiniones de sus trabajadores que con sus aportes lleven a una mayor eficiencia organizacional.

Desde la visión profesional de recursos humanos se puede concluir que la comunicación interna y la formación de líderes coach, están a la vanguardia de las empresas que buscan gestionar a su capital humano, teniendo a estos como socios estratégicos que permiten la mejora continua, rompiendo con el paradigma que toda información debe ser gestionada y generada por la dirección de una compañía, siendo esto lo que ocurre en Man-Ser y genera problema con las entregas y cuellos de botella.

### *Recomendaciones*

Se recomienda para futuras intervenciones que Man-Ser continúen con los procesos de transformación digital especialmente en el área de recursos humanos, que tienen legajos en formato papel.

Implementar un campus virtual para realizar capacitaciones vía e-learning.

Contratar a un responsable de pañol que se haga cargo de la administración y existencia de las materias primas que están en el depósito.

Por último se recomienda certificar normas ISO 14.000 dedicadas a la seguridad e higiene de la planta.

## Bibliografía

- ADIMRA. (20 de Mayo de 2020). *chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fuomsanmartin.org.ar%2Fsite%2Fwp-content%2Fuploads%2F2020%2F04%2FUOM-COVID-19-Protocolo-de-reinicio-de-actividades-en-empresas-metal%25C3%25BArgicas-15.04.2020.pdf&cflen=20*.  
Obtenido de *chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fuomsanmartin.org.ar%2Fsite%2Fwp-content%2Fuploads%2F2020%2F04%2FUOM-COVID-19-Protocolo-de-reinicio-de-actividades-en-empresas-metal%25C3%25BArgicas-15.04.2020.pdf&cflen=20*:  
*chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fuomsanmartin.org.ar%2Fsite%2Fwp-content%2Fuploads%2F2020%2F04%2FUOM-COVID-19-Protocolo-de-reinicio-de-actividades-en-empresas-metal%25C3%25BArgicas-15.04.2020.pdf&cflen=20*
- Argentina . (2 de Agosto de 2021). *https://www.argentina.gob.ar/*. Obtenido de *https://www.argentina.gob.ar/*: *https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-presidente-destaco-que-con-mayor-consumo-van-ganar-los-empresarios-que-invierten-los*
- Bartolome, A. (2008). *E- Learning 2.0*. Madrid : Universidad de Barcelona .
- Benitez , M. (14 de Diciembre de 2018). *https://dirigentesdigital.com*. Obtenido de *https://dirigentesdigital.com*: *https://dirigentesdigital.com/economia/la-oportunidad-de-la-industria-4-0-para-la-metalurgia-MM349493*
- Brandolini, A., & Gonzales Frigoli, M. (2009). *Comunicacion interna*. Buenos Aires: La Crujia .
- Canvas Universidad Siglo 21*. (28 de Abril de 2021). Obtenido de *https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7*
- Carrillo, J. (2016). *Liderazgo y gestión del talento humano*. Buenos Aires : Universidad de Belgrano .
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching*. Madrid: CEP .

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total*. Barcelona: UOC.

El Economista . (6 de Junio de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/2021-06-industria-metalurgica-efecto-pandemia-baja-frente-marzo/>

Fernandez Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico : Editorial Trillas .

Galvan , A. (2020). Plan de comunicación interna y formación de líderes coach . En A. Galvan, *Plan de comunicación interna y formación de líderes coach* (pág. 4). Cordoba: Universidad Siglo 21.

Gerotto, A. (2020). En relación al Liderazgo Coach cooperaría en la implementación del plan de Mandos Medios y Gerencia General de MAN - SER S.R.L. En A. Gerotto, *En relación al Liderazgo Coach cooperaría en la implementación del plan de Mandos Medios y Gerencia General de MAN - SER S.R.L* (pág. 4). Cordoba: Universidad Siglo 21.

Granados , L. (2016). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNA Y WEB 2.0*. Bogota-Colombia: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

Iprofesional . (15 de Octubre de 2019). <https://www.iprofesional.com>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com>: <https://www.iprofesional.com/management/301795-crisis-y-trabajo-se-perdieron-25-mil-empleos-metalurgicos-en-gobierno-de-macri>

Laurenti, V. (2017). *GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MUNICIPALIDAD DE ULAPES LA RIOJA*. La Rioja: UES 21.

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, *Plan estratégico en la gestión organizacional, con capacitación en liderazgo coach y propuestas para la comunicación interna en Campo Agrícola- Hernando, Ciudad de Córdoba* (pág. 18). Cordoba : Universidad Siglo 21.

Mariño , L. (2017). *INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS*

*DESCENTRALIZADAS DEL SECTOR ENERGÍA Y MINAS*; Lima- Peru:  
Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Ritter , M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires : La Crujia .

Roman, J., & Fernandez, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. Madrid: Libros en Red .

UNLAM . (10 de Julio de 2020). <http://www.ctys.com.ar>. Obtenido de  
<http://www.ctys.com.ar>:  
<http://www.ctys.com.ar/index.php?idPage=20&idArticulo=3637&seccion=4>

**Anexo***Anexo I – Encuesta de satisfacción*

	Si	No
Esta conforme con la red social de la empresa		
Considera que esto mejoro su imagen sobre la organizacion		
El material que se sube es util		
Algún comentario que quiera realizar para seguir mejorando:		

## *Anexo II – Programa de Liderazgo Coach*

### Modulo 1 Conceptos introductorios

- Introducción a la Motivación
- La experiencia grupal
- El desafío de liderar
- Desafíos del liderazgo actual
- La comunicación humana

### Modulo 2

- La comunicación
- La persuasión
- Comunicación no verbal
- Liderazgo y herramientas de comunicación Asertiva
- Los equipos de trabajo

### Modulo 3

- Trabajo en equipo
- Valores que influyen en el rendimiento de un equipo de trabajo
- Herramientas y enfoques para el desarrollo del trabajo en equipo
- Evaluación crítica del trabajo en equipo
- El Liderazgo y la Gestión del Equipo Humano

### Modulo 4

- El perfil del Lider-Coach
- Planificación del trabajo y gestión del tiempo
- Liderazgo y empowerment
- Relaciones humanas y comunicación organizacional

### Modulo 5

- Las relaciones humanas en las organizaciones
- Comunicación organizacional
- Inteligencia emocional en el trabajo
- Solución de problemas y Gestión de conflictos
- Los modelos de liderazgo transaccional

### Modulo 6

- Principios básicos del análisis transaccional

- Cultura institucional
- Liderazgo transaccional y delegación
- Técnicas de desbloqueo mental y generación de ideas como herramienta de liderazgo

#### Modulo 7

- La creatividad del líder
- Generación creativa de ideas
- Hábitos de Covey basados en los 14 principios de Deming

#### Modulo 8

- Los 14 principios del Dr. William E. Deming
- Hábitos de Covey