

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



## **Plan de Comunicación Interna y Capacitación de Líderes Coach**

**MAN-SER S.R.L.**

Carolina De Vito

DNI: 26522578

Legajo: VRHU 19499

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022.

## **Resumen**

Man-Ser S.R.L., Pyme familiar del sector metalúrgico ubicada en la ciudad de Córdoba, estaba afectada por problemáticas vinculadas a la comunicación interna y al liderazgo coach en mandos medios y gerentes. La comunicación interna era deficiente y el equipo de liderazgo carecía de habilidades blandas. Se analizó el contexto mediante PESTEL, la empresa a través de su trayectoria supo posicionarse en el mercado. Se relevaron fortalezas y oportunidades, mediante FODA y Cinco Fuerzas de Porter, se tuvieron en cuenta investigaciones anteriores y aportes de autores relevantes para las temáticas tratadas, para elaborar el presente reporte. Se propuso implementar un plan de comunicación interna mediante la incorporación de herramientas digitales alineado con el liderazgo coach, con el propósito de optimizar el flujo de la información, mejorar la productividad y aumentar las ganancias en un 10 %. Se concluyó que las acciones planteadas generan un aumento de la implicancia de los colaboradores, por medio de la motivación que les proporcionan sus líderes e incrementan la rentabilidad de la empresa.

*Palabras claves:* Comunicación interna – Liderazgo coach – Herramientas digitales

## **Abstract**

Man-Ser S.R.L. is a metallurgical family business located in the city of Córdoba. It was affected by deficient internal communication and the leadership coaching team who lacked of soft skills. The context was analyzed by PESTEL. Throughout it's history, the company had been able to position itself in the market. Strengths and opportunities were assessed by SWOT and Porter's Five Forces, taking into account previous research and contributions from authors relevant to the topics covered, in order to prepare this report. Implementing an internal communication plan through digital tools aligned with a leadership coach was proposed in order to optimize the flow of information, improve productivity and increase profits by 10%. It was concluded that the actions proposed generate an increase in employee involvement through the motivation provided by the leaders and an increase in the profitability of de company.

*Keywords:* Internal communication – Leadership coach – Digital tools

# Índice

INTRODUCCIÓN.....	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	8
ANÁLISIS DE MACRO CONTEXTO .....	10
<i>Factor Político</i> .....	10
<i>Factor Económico</i> .....	11
<i>Factor Social</i> .....	12
<i>Factor Tecnológico</i> .....	12
<i>Factor Ecológico</i> .....	13
ANÁLISIS DE MICRO CONTEXTO .....	14
<i>Poder de negociación de los clientes:</i> .....	14
<i>Poder de negociación de los proveedores:</i> .....	14
<i>Amenaza de los nuevos competidores:</i> .....	15
<i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i> .....	15
<i>Rivalidad entre empresas:</i> .....	15
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	15
<i>Fortalezas</i> .....	15
<i>Oportunidades</i> .....	15
<i>Debilidades</i> .....	16
<i>Amenazas</i> .....	16
MARCO TEÓRICO .....	18
COMUNICACIÓN INTERNA .....	18
HERRAMIENTAS DIGITALES.....	19
LIDERAZGO COACH .....	20
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN .....	21
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	23
OBJETIVO GENERAL.....	23
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
ALCANCE .....	23
ACCIÓN: BRINDAR UNA CAPACITACIÓN EN CI E INCORPORAR UNA HERRAMIENTA DIGITAL .....	23
ACCIÓN: INTEGRAR OTRAS ACCIONES AL USO DA LA HERRAMIENTA DIGITAL .....	25
ACCIÓN: CAPACITAR EN LIDERAZGO COACH A LOS MANDOS MEDIOS Y GERENTES .....	26
MEDICIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	28
MARCO DE TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	28

PROPUESTA DE EVALUACIÓN .....	28
CONCLUSIÓN .....	30
RECOMENDACIONES .....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32
ANEXOS .....	
ANEXO 1 – CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA. ....	
ANEXO 2 – ENCUESTA ONLINE SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MAN-SER. ....	
ANEXO 3 – CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO COACH PARA MAN-SER. ....	
ANEXO 4 – EVALUACIÓN PARA COMPLETAR POR LOS ASISTENTES A LAS CAPACITACIONES PARA MAN-SER. ....	

## Introducción

El objeto del siguiente reporte de caso es el análisis de la empresa Man-Ser S.R.L. categorizada como Pyme familiar del sector metalúrgico cuya ubicación se encuentra en la ciudad de Córdoba, Córdoba, Argentina.

Su origen remonta a comienzos de los años '90 cuando una importante firma decide otorgar a uno de sus empleados, el fundador Sr. Mansilla Luis, la posibilidad de convertirse en proveedor externo de algunos servicios de soldadura especiales, iniciando así su propia empresa.

En el año 1997 mediante la adquisición de nuevas tecnologías alemanas, Man-Ser S-R.L. se convierte en la empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganan citaciones de grandes proyectos compitiendo con empresas internacionales líderes.

En el año 2003 se convierte en proveedor único de algunos productos para sus clientes más importantes AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mancilla toman la empresa a su cargo y en 2012 inauguran una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios.

La empresa cuenta con procesos estandarizados en la gestión de calidad y logra en el año 2014 la certificación de las normas ISO (International Organization for Standardization) 9001.

Su visión, “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER, 2014, <https://shortest.link/3r2O>)

Man-Ser S.R.L. cuenta con una dotación de personal de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos. El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. El organigrama de la empresa es por áreas, dividido por departamentos de acuerdo con las tareas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

En el análisis de la organización se observa que la toma de decisiones recae sobre el Consejo familiar sin contar con la intervención directa de otros profesionales ajenos a la familia nuclear propietaria de la empresa que aporten otro criterio.

Se encuentran fallas, no existe un proceso de toma de decisiones preestablecidos. A pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida no concuerda con la existente debido a que hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.

Se detecta la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados dentro del proceso. Esto demora etapas posteriores y los plazos de entrega, por falta de comunicación. Como consecuencia de errores en la programación de máquinas se producen accidentes laborales, por falta de capacitación de los operarios.

Para implementar la comunicación interna ascendente se utilizan medios de comunicación donde se plantean asuntos de interés para todo el personal como necesidades de los empleados, sugerencia, nuevas ideas y demás aportes a través de un buzón de sugerencias. Por otro lado, la comunicación descendente es utilizada a través de un panel de control donde se transmite al resto de la organización políticas, planes, decisiones y acciones lo que dificulta la retroalimentación. además de esto se transmiten verbalmente los lineamientos para el desarrollo de tareas y objetivos, lo que la hace deficiente.

Se reconoce la necesidad de capacitación, no disponen de recursos humanos calificados en cuestiones técnicas, existen puestos claves que no están cubiertos y la comunicación interna al estar centralizada no fluye eficientemente dentro y fuera de la organización.

Las siguientes fuentes reafirman la importancia de la comunicación interna y la capacitación de líderes coach:

Saade (2017), en su *Máster Business Administration* 2015, a través de la investigación descriptiva, toma como caso la empresa SISTELCO S.R.L., ubicada en la provincia de Tucumán, Argentina, donde analiza el ciclo de vida de las empresas familiares con sus particulares crisis, el camino hacia la profesionalización de este tipo

de empresas, y la importancia de la formulación estratégica como un proceso fundamental para la profesionalización de empresas, “Si los esfuerzos de los directivos priorizan los temas estratégicos sobre los funcionales, delegando coherentemente las responsabilidades a otros profesionales, el estilo de management es estratégico: el desarrollo es orientado a la planificación y se promueve el crecimiento de la empresa.” (p.63).

Momenti (2013), en su *Máster Business Administration* 2013, por medio de la investigación descriptiva, realizada en Buenos Aires, Argentina, sobre la importancia de la gestión de la inteligencia emocional en las organizaciones, nos dice que:

La falta de habilidades emocionales en situaciones de stress puede generar la pérdida de control de los actos y la precipitación en la toma de decisiones...Existen situaciones laborales diarias con contenido emocional como las evaluaciones de desempeño o las reuniones de coaching y mentoreo...Dentro de las empresas lograr contratar al personal más brillante y apto para alguna posición en particular requiere de tiempo y dinero. Puede suceder que ante una incorporación requerida con urgencia se privilegien aspectos más tangibles y fácilmente identificables de los candidatos. Acelerando los procesos se dejan de lado las aptitudes y capacidades interpersonales de los mismos dado que son más difíciles de medir. Esta falta de inteligencia emocional puede ser causante de la dificultad actual que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus equipos y transmitirles instrucciones y mensajes eficazmente. (pp. 11-12).

El presente reporte de caso sobre la empresa Man-Ser S.R.L. adquiere relevancia dado que permite identificar, entender y delimitar la problemática vinculada a la comunicación interna y al liderazgo coach, sus implicancias e implicaciones. A través de la descripción, del análisis de los datos proporcionados, contextualizando la teoría, citas y bibliografía relevadas para elaborar ideas, construir alternativas, proponer soluciones concretas y desarrollar pensamiento crítico, mediante la organización de la información disponible para poder tomar buenas decisiones y resolver problemas complejos.

## Análisis de Situación

Para la confección de este reporte se contemplaron los elementos que proporciona el caso: datos generales de la empresa, reseña histórica, misión, valores, las políticas de calidad aplicadas en la empresa, sus sistemas internos para la gestión de la información, los procesos para la toma de decisiones en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, y la gestión de recursos humanos.

Man-Ser S.R.L. tiene como misión ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas priorizando resguardar una excelente relación con los mismos, manteniendo un espíritu innovador y creativo, un ambiente de trabajo agradable y la responsabilidad conjunta de todos los involucrados.

Sus valores se apoyan en la confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

Desde sus orígenes aplica una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Se caracteriza desde sus comienzos por ser una empresa que a través de la innovación y la aplicación de nuevas tecnologías propicia la modernización y la actualización de su amplia cartera de productos y servicios. Convirtiéndose en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales con producción seriada.

Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, la empresa establece la siguiente política de calidad:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y en la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.



- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.
- Enfocados en ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos, dan valor a la calidad de sus productos y servicios, importancia en el detalle, a través del trabajo en equipo, brindando confianza y con alta responsabilidad.

Desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas de producción. Por otro lado, el equipamiento y la organización por procesos les permite ofrecer un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo de proyectos integrales o como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial. (MAN-SER, 2014, <https://shortest.link/3r2R>)

En ningún caso existe un proceso preestablecido de toma de decisiones. La industria y el trabajo que realiza Man-Ser S.R.L. requiere una exhaustiva tarea con sus respectivos procedimientos, dado que implica un gran manejo de información y un servicio específico de cada una de las acciones.

La dirección estratégica recae en el Consejo familiar. A nivel de dirección en lo relativo a la gestión y administración sobre el gerente y el responsable de administración. Y las decisiones operativas en el jefe de producción.

El estilo de management fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional.

El tipo de liderazgo es formal, se ejerce un liderazgo directivo que implica participación directa y personal.

En un mundo de constantes cambios la información fluctúa, es necesario para poder satisfacer las expectativas de sus clientes y mantener la excelente relación con los mismos implementar cambios en la comunicación interna y externa, ya que esta es una

de sus problemáticas junto a las dificultades ocasionadas por el tipo de liderazgo. Para que la empresa continúe siendo competitiva.

### *Análisis de Macro Contexto*

Para el estudio del entorno en el cual se desempeña la empresa teniendo en cuenta la actividad productiva y comercial se realizó un análisis de contexto utilizando la herramienta PESTEL, para ver su marco específico.

### *Factor Político*

El presidente Alberto Fernández asumió en diciembre de 2019. Los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de su popularidad. Como resultado, en las elecciones legislativas, que tuvieron lugar en noviembre de 2021, el partido gobernante en Argentina perdió la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años. En 2022, el Congreso aprueba un acuerdo de deuda con el FMI, el acuerdo proporcionará a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo y para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina, se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo. (Santander,2019)

La industria metalúrgica se convirtió en la primera actividad del sector privado en definir su paritaria 2022. Así, el gremio de la UOM y las seis cámaras del rubro acordaron un aumento del 45% en tres tramos con revisión en base a la evolución de la inflación en el mes de noviembre. El incremento que beneficiará a cerca de 215 mil trabajadores metalúrgicos se aplicará en tres cuotas: un 18% desde el mes de abril, un 15% a partir de julio y se completará en octubre con un 12%. El acuerdo que rige desde abril y se extiende hasta el 31 de marzo de 2023, establece una revisión del aumento convenido en noviembre próximo, cuando las partes volverán a reunirse para evaluar una posible actualización de la suba en base a la evolución del índice de precios. (El Cronista, 2021)

*Factor Económico*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021, el país tuvo un crecimiento respecto del 2020, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Se espera que siga recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento.

La inflación estructuralmente alta del país aumentó en 2021 y alcanzó un estimado del 52,1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos. Aunque la pandemia ha afectado significativamente a la economía argentina, el país ha comenzado a recuperarse. En 2021, el gobierno continuó aplicando medidas para contrarrestar la crisis económica derivada de la pandemia, entre las que se incluyen las garantías de crédito para los préstamos bancarios a las Pymes para la producción de alimentos y suministros básicos.

En 2021, la tasa de desempleo en Argentina se redujo, sin embargo, aunque el empleo formal ha aumentado, la elevada informalidad laboral sigue siendo una preocupación en el país. Con dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población, y la situación social que se caracteriza por las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por las reformas anunciadas. El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales. (Santander, 2019)

La actividad metalúrgica es uno de los segmentos industriales más importantes del país, integrado por más de 24 mil empresas, que generan 250.000 puestos de trabajo registrado y exportaciones superiores a los US\$2 mil millones. Es una actividad que crece con fuerza de acuerdo con el informe mensual elaborado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la Argentina (Adimra). (CLARIN, 2022)

El 80 % de las empresas prevé que la actividad se mantendrá en estos niveles o se incrementará. Las expectativas de corto plazo muestran un panorama optimista para los próximos tres meses, ya que el 40% de las empresas prevé un aumento en su nivel de producción. (Ámbito, 2022)

### *Factor Social*

En Argentina los largos períodos de recesiones económicas, los impactos sociales y económicos negativos de la pandemia, los contratiempos en el proceso de reapertura, las dificultades para combatir los altos niveles de pobreza provocaron un importante agotamiento y profundizaron la división de la sociedad.

No obstante, Argentina conforman una agenda común de promoción del desarrollo sostenible, apoyada en el convencimiento de que las iniciativas para acabar con la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales –como la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo–, al tiempo que luchan contra el cambio climático y fortalecen las políticas de protección del ambiente.

El 25 de septiembre de 2015, la Asamblea General de la Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En dicho acuerdo, los Estados miembros consensuaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas. Reconociendo responsabilidades de distinto nivel, así como realidades diferentes entre los países que los suscriben.

A pesar de que los ODS no son jurídicamente vinculantes, los países que adhieren a la Agenda 2030, entre ellos Argentina, deben adoptar los objetivos como propios y establecer marcos nacionales para su logro. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022)

### *Factor Tecnológico*

El mundo en su conjunto se encuentra en una crisis con características excepcionales. Esto obliga más que nunca a estar atentos a todas aquellas oportunidades que se abrirán en este nuevo mundo y poder pensar de manera diferente el modo de abordar los problemas. La agenda de la innovación y búsqueda de nuevas soluciones está instalada en las Pymes metalúrgicas. Algunas empresas llevan adelante tareas de I+D interna utilizando los recursos humanos propios de las Pymes, mientras que otras realizan tareas de innovación abierta, interactuando tanto con universidades, empresas, y centros tecnológicos. En este nuevo mundo la innovación toma un rol preponderante para explicar la competitividad del país. La forma de innovar en este mundo digital es

diferente, se produce en entornos colaborativos abiertos, escuchando y viendo a otros que hacen cosas muy diferentes.

A pesar de la delicada coyuntura económica, las empresas metalúrgicas planean implementar tecnologías 4.0 en los próximos meses. La mayoría de estas transformaciones de Industria 4.0 se orientan a mejorar los procesos productivos, incorporar mejoras o realizar desarrollo de nuevos productos. La articulación con centros tecnológicos, clientes, proveedores o empresas de sectores se vuelven fundamentales para profundizar la incorporación de tecnología en las empresas. Es cada vez más notorio el papel que desempeñan los gobiernos locales, regionales y nacionales como impulsores de retos que promueven la innovación. (Mercado, 2019)

### *Factor Ecológico*

Las actividades productivas realizadas por el hombre generan residuos que, por su inadecuado manejo e insuficiente control, han originado problemas de degradación ambiental como la destrucción de la capa de ozono, el calentamiento global, la lluvia ácida, el smog, la contaminación de suelos y cuerpos de agua y el aumento de enfermedades en los seres humanos. La industria metalúrgica es una actividad económicamente importante, sin embargo, el proceso productivo es altamente contaminante porque se genera un elevado volumen de residuos atmosféricos, líquidos y sólidos que deben ser tratados adecuadamente para evitar que causen la contaminación del lugar utilizado para su almacenamiento, tratamiento, aprovechamiento y disposición final.

La industria metalúrgica a nivel mundial posee diferencias entre los países desarrollados y los países en desarrollo. Las fases del proceso productivo pueden presentar variaciones de una empresa a otra, dependiendo del tipo de horno y la materia prima empleada. La gestión de los residuos industriales y peligrosos es deficiente por factores económicos, legislativos, tecnológicos y culturales, lo que ocasionaran consecuencias negativas para el medio ambiente y las empresas. Las empresas se rigen por el marco institucional para el manejo de los residuos peligrosos, el marco legislativo, los convenios adoptados a nivel mundial y las normas nacionales, para tratar de resolver esta problemática y mitigar el impacto.

Las acciones que se pueden realizar en una industria metalúrgica para lograr esta meta incluyen las buenas prácticas de operación y los cambios de tecnologías.

Aprovechar los residuos resultantes de los procesos productivos reciclándolos y utilizándolos nuevamente como materia prima permite la disminución de la cantidad de residuos que se vierten al medio, la incorporación de la gestión ambiental, la reconversión tecnológica y el cambio de patrones de consumo en los sectores productivos e institucionales y promover el desarrollo sostenible. (UAO, 2007)

### *Factores Legales*

Man-Ser conforma una sociedad de Responsabilidad Limitada, la sociedad como sujeto de derecho tiene los alcances de la Ley N° 19.550 LEY DE SOCIEDADES COMERCIALES (Infoleg, 2015)

Y de acuerdo con su actividad y categoría de trabajadores afectados a la industria metalúrgica se encuadra en la convención colectiva de trabajo de aplicación a todo el personal involucrado en las diferentes ramas de la actividad metalúrgica CCT 260/75 de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM, 2022)

### *Análisis de Micro Contexto*

La metodología de análisis que se utilizará para observar el sector al que pertenece la organización es la que proporciona la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter. Permite analizar las oportunidades de rentabilidad y competitividad que tiene Man-Ser S.R.L dentro de la industria metalúrgica.

*Poder de negociación de los clientes:* El poder de negociación de los clientes es bajo por el costo que le generaría, a este, cambiar el tipo de producto y servicio que Man-Ser ofrece. Ya que se encuadran en una gestión de calidad que les permite la plena satisfacción de sus clientes, adaptándose a sus necesidades y con celeridad de respuesta.

*Poder de negociación de los proveedores:* Man-Ser trabaja colaborativamente y desarrolla una relación con sus fieles proveedores, que establece a través de su política de calidad, siguiendo un criterio de calidad común basado en la confianza y la mutua asistencia.

*Amenaza de los nuevos competidores:* Las barreras de acceso son altas. Para preservar su cuota en el mercado Man-Ser cuenta con experiencia acumulada, diferenciación en sus productos, ofrece servicio de posventa y tiene su foco en la calidad.

*Amenaza de productos y servicios sustitutos:* El resultado de diferentes factores estructurales y debido a los costos de estos productos es un grado de sustitución bajo. Man-Ser utiliza diferentes tácticas como el incremento de servicio al cliente, la publicidad de los productos, la calidad certificada con garantía y experiencia.

*Rivalidad entre empresas:* Son sus principales competidores existentes: Eisaire S.R.L. fábrica de máquinas lavadoras, DGH S.R.L. fabricación de protectores telescópicos, IE-MAT S.R.L. extractores de viruta, CONMECA S.R.L. fábrica de cintas transportadoras.

### *Diagnóstico Organizacional*

Se utiliza la matriz FODA para identificar los factores internos y externos de la organización. Con este relevamiento se detectan las debilidades y amenazas que permiten planificar acciones concretas para poder mitigarlas. Como también poder potenciar aquellas oportunidades y fortalezas dentro de la planificación estratégica de Man-Ser S.R.L.

### *Fortalezas*

- ✓ Posicionamiento en el mercado.
- ✓ Trayectoria en el sector.
- ✓ Estructura organizacional definida.
- ✓ Importante política de calidad.
- ✓ Productos y servicios competitivos.
- ✓ Fidelización en la relación con sus clientes.
- ✓ Certificación ISO 9001.

### *Oportunidades*

- ✓ Expansión a mercados internacionales.
- ✓ Adquirir nuevas tecnologías.
- ✓ Incorporar personal femenino y otras generaciones a la dotación para promover la equidad y equipos de trabajo diversos.
- ✓ Articulación con escuelas técnicas, universidades y centros de formación.

- ✓ Generar alianzas con otras organizaciones del sector.

#### *Debilidades*

- ✓ Falta cubrir puestos claves.
- ✓ Toma de decisiones centralizada, fallas en la delegación y sobre carga de tareas.
- ✓ Carece de una política de comunicación interna y externa eficiente.
- ✓ No cuentan con acciones para generar motivación en sus empleados, tampoco oportunidades de desarrollo ni planes de carrera.
- ✓ Los espacios no están gestionados de la manera adecuada según su capacidad productiva.
- ✓ No hay planificación e inversión para la investigación y el desarrollo.

#### *Amenazas*

- ✓ Recesión económica.
- ✓ Política cambiaria.
- ✓ Inflación, cambio de precios y variabilidad en los costos.
- ✓ Tasas impositivas a las exportaciones.
- ✓ Fluctuación de la moneda extranjera.
- ✓ Falta de inversiones extranjeras.
- ✓ El mercado laboral carece de recursos humanos calificados con competencias técnicas clave para la industria.

La empresa Man-Ser S.R.L. durante su trayectoria ha conseguido sortear las dificultades de un contexto económico y social que cambia constantemente, superando diversas crisis a través de su política de calidad y de la innovación en nuevas tecnologías se posicionó en el sector del mercado donde se desarrolla.

La estructura organizacional está definida según la actividad por áreas de trabajo, una de las principales falencias es que son los dueños quienes llevan a cabo las tareas pertenecientes a la venta y a todo lo relacionado con la toma de decisiones, por lo que existe sobrecarga por la falta de delegación, debido a que los líderes carecen de confianza para delegar. El gerente participa directamente en los procesos y comunica mayormente cuestiones operativas. Desde esta perspectiva se observa que se desatienden las funciones



y actividades principales de la gerencia como la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, las oportunidades de expansión a través de la exportación, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Tampoco están cubiertas las necesidades de capacitación para brindar herramientas técnicas a los colaboradores, en la actualidad deben ser solicitadas por los empleados y se evalúa la necesidad de ellas. El programa de formación solo cumple con lo reglamentado por normas ISO 9001 anualmente. Conforme a esto se infiere en la falta de acciones para lograr la motivación de los empleados.

La comunicación no es eficiente. Vale decir que gran parte de la comunicación e información que circula en la organización se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas. Se interpreta que por el modo de gestionar la comunicación interna el flujo de la información no circula fluidamente en todas las direcciones ascendente, descendente y transversal, impidiendo que sea de fácil acceso y que propicie la retroalimentación.

El encargado del área de RR.HH. está a cargo del reclutamiento del personal de producción y deja en manos de una consultora externa a la organización la selección de puestos claves que requieren competencias, habilidades blandas e inteligencia emocional fundamentales para llevar adelante las responsabilidades de planificación, coordinación, dirección y control, el liderazgo que le permita cumplir con los objetivos organizacionales, con la gestión de la motivación y desarrollo de los colaboradores.

## Marco Teórico

En este apartado se desarrollan los siguientes supuestos teóricos, nociones conceptuales, teorías y autores más relevantes para abordar las temáticas: Comunicación Interna, herramientas digitales y Liderazgo Coach como términos centrales de aplicación analítica para la problemática planteada.

### *Comunicación Interna*

“La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía”. (Villafañe, 1993, pág. 238).

El adecuado uso de la comunicación interna tiene varios objetivos en pro de la organización, como son motivar a sus trabajadores, generar un clima laboral adecuado, crear en todos los colaboradores un sentido de pertenencia hacia la empresa, fomentar la cultura corporativa y las relaciones interpersonales. Dicho de otra forma, busca generar las condiciones necesarias dentro de la organización a fin de crear en sus miembros satisfacción general y mejorar su desempeño laboral. “La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras” (Nguyen-Thanh, 2007, pág. 4). Por todo ello, la comunicación interna no debe ser considerada simplemente como un tráfico de información; sino como una función esencial que debe ser implementada de forma estratégica.

Como menciona Villafañe (1993) la comunicación interna tiene sus funciones y objetivos concretos dado su importancia en el seno de la organización. Es la función principal apoyar estructuralmente el proyecto de la institución, cualquiera sea su estrategia organizacional y cualquiera sea el tipo de organización. A partir de esta funcionalidad, se desprenden los objetivos entre ellos podemos hallar: la implicación del personal y la mejora de la productividad. Podemos pensar entonces que la falta de información acerca de la situación de la institución que lo contiene, puede angustiar al individuo y contribuir a la inacción. Si existe una cultura organizacional fuerte y comunicativa, por medio de la implicación puede conseguirse lo siguiente: la valoración

del receptor, el reconocimiento del lugar ocupado por el sujeto implicado y la integración del grupo humano. Podemos pensar que la comunicación interna favorece la productividad de dos maneras: mediante la transmisión de información vinculada a la operatividad y sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa. En ambos casos resultan imprescindibles disponer de ciertos canales de comunicación y un compromiso de reciprocidad por parte de la empresa.

### *Herramientas digitales*

La comunicación digital 360° es una herramienta integral y dinámica que involucra a todo el público interno, y externo, de la organización de una manera ágil, eficiente y estratégica. Por lo que su implementación dentro del plan comunicacional es importante, ya que significaría un alto impacto positivo a nivel comunicacional en sus colaboradores internos, tanto en su productividad e implicación con la empresa, como en su desenvolvimiento profesional y personal. Además, generaría una considerable rentabilización y ahorro de recursos para la empresa a largo plazo.

La comunicación digital está impactando y revolucionando la cultura corporativa, y es a eso a donde debemos apuntar. “La empresa 2.0 representa el cruce entre una tecnología en permanente evolución y una serie de prácticas y formas de relacionarse y comprender la realidad. Estas últimas se han visto impulsadas por el ingreso al mundo del trabajo de la generación digital que trae consigo el universo de valores que promueve la web 2.0” (Van Peborgh, 2010, p. 37). Según el autor, los valores que la web 2.0 promueve son la transparencia, debido a que no está hecha para guardar secretos ya que todo lo publicado en ese espacio es susceptible de ser visto por todo el mundo; apertura, debido a que permite el diálogo y se mantiene abierta a críticas externas; participación, ya que fomenta la intervención e interacción de todos sus públicos; colaboración, las opiniones, votaciones y valoraciones que favorecen la interacción; y confianza, ya que a partir de ello se generan relaciones.

Es aquí donde radica el indispensable rol de los canales de comunicación para el desarrollo y armonía de la empresa. Por ello, surgen nuevas intenciones por adquirir herramientas modernas y tecnológicas, que dinamicen la comunicación entre los miembros de la empresa de una manera más eficiente. “Las organizaciones capaces de realizar una comunicación interna 2.0, incorporando a su cultura y sus procesos la

posibilidad de que sean los empleados los que creen o alteren los mensajes, obtendrán a cambio numerosas ventajas en términos de atracción, compromiso y prescripción” (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2012, p.163).

### *Liderazgo Coach*

El nuevo trabajo de gestión consiste en mirar más allá de un ámbito delimitado de responsabilidades para campar oportunidades y formar equipos de trabajo con personas provenientes de cualquier sector relacionado (Moss Kanter, 1995). Se requiere disponer del conocimiento, las habilidades y la sensibilidad para movilizar a la gente y motivarla a trabajar lo mejor que pueda (Moss Kanter, 1995).

Según Leonardo Wolk (2003), el rol del coach puede ser concebido de doble forma, por un lado, lo podemos concebir como un facilitador de aprendizaje, y por otro, como un provocador. El coaching es un proceso tanto provocador como desafiante, ya que en este marco se requiere poder cuestionar y cuestionarse las propias estructuras, que con el tiempo han tendido a rigidizarse y que responden a nuestra particular forma de estar siendo. Inciden nuestras antiguas concepciones, que nos dictaminan el cómo son las cosas, el cómo se deben hacer las cosas, cómo pensar, cómo resolver, cómo actuar en cada uno de nuestros dominios: trabajo, familia, amigos, etcétera.

Por lo expuesto, es importante que la comunicación interna esté incorporada a la estrategia organizacional, debemos pensar la comunicación interna como una estrategia transversal al servicio de los objetivos organizacionales que no podrán lograrse sin una adecuada gestión de los canales comunicacionales internos, una herramienta clave para la organización que pretenda cumplir con sus metas de manera eficaz son las herramientas digitales y el liderazgo coach serán el nexo principal. Para alcanzar sus objetivos, la institución debe contar con la suma de los esfuerzos de todos y con desinformación o incomunicación, no podrá darse la identificación con tales objetivos. Los líderes deben inspirar, comunicar, coordinar e involucrar a su gente en el proceso laboral. Confiarles responsabilidades generando relaciones interpersonales fundadas en el conocimiento y flujo de información, creando vínculos de confianza entre las personas y los equipos de trabajo. Los líderes coach brindan a través de una comunicación eficiente y de sus habilidades de escucha, acompañamiento, delegación de tareas reconociendo su importancia y retroalimentación para con sus colaboradores.

## Diagnóstico y Discusión

Después de analizar en profundidad el contexto externo de la empresa y su entorno interno, se detectan las principales problemáticas para abordar y surgen con mayor evidencia cuales son los aspectos para mejorar de forma inmediata:

La empresa Man-Ser S.R.L. no cuenta con un plan de comunicación interna alineado a la estrategia organizacional. Cuando la comunicación es deficiente, las consecuencias que se derivan son la falta de identificación con los objetivos organizacionales, la institución debe contar con la suma de los esfuerzos de todos para alcanzar sus metas institucionales.

Una comunicación deficiente genera pérdida de tiempo a la espera de instrucciones o por el tiempo desperdiciado al tener que rehacer el trabajo por no contar con la capacitación o el entrenamiento necesario requerido para el puesto, generando a su vez frustración y desmotivación en los colaboradores. Las consecuencias que se derivan de los tiempos provistos por los procesos de trabajo producen bajo rendimiento laboral e impactan directamente en la productividad.

Esto refleja la falta de espacios promotores de expansión de las habilidades soft tanto en los mandos medios como en los directivos, la mala gestión, la ausencia de feedback o su forma ineficiente de hacerlo, falta de trabajo en equipo y flexibilidad, no se gestionan correctamente los conflictos dentro de la empresa ni las expectativas de los colaboradores.

Con lo expuesto se ratifica la importancia de resolver las problemáticas planteadas para la empresa Man-Ser S.R.L. para lo que se propone desarrollar e implementar un plan de comunicación interna junto con la aplicación de nuevos canales comunicacionales como las herramientas digitales y la capacitación de líderes coach.

La comunicación interna es una herramienta clave, se debe evaluar los medios más apropiados para desarrollarla en base a los objetivos propuestos, los canales para hacer circular los mensajes y las formas en que llegan los mensajes a los destinatarios internos. La adecuada gestión de la información y su eficaz distribución contribuye a la transmisión de los objetivos estratégicos, valores y políticas bien definidos, fomentando

una cultura organizacional con sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

La comunicación digital es una herramienta integral y dinámica que involucra a todo el público de la organización de una manera ágil, eficiente y estratégica. Por lo que su implementación dentro del plan comunicacional es importante, ya que significaría un alto impacto positivo a nivel comunicacional en sus colaboradores internos, tanto en su productividad e implicación con la empresa, como en su desenvolvimiento profesional y personal. Además, generaría una considerable rentabilización y ahorro de recursos para la empresa a largo plazo

La formación de líderes coach permitirá contar con los recursos humanos capacitados para gestionar de manera eficiente todos los procesos de la organización con resultados positivos en las diferentes áreas. Líderes coach como facilitadores del proceso de aprendizaje que acompañan a otros en el proceso de generar nuevas respuestas. Para que cada uno pueda ser quien tome decisiones, produzca cambios y alcance su máximo potencial de liderazgo. Poniendo atención en priorizar la toma de decisiones diferenciando lo urgente de lo importante, la delegación de tareas, implementar formas de trabajo que favorezcan la retroalimentación, la coordinación de equipos con alto rendimiento que permitan acelerar los procesos de trabajo que fomenten la colaboración continua. Dentro de los principales beneficios estarán el tratamiento fluido y eficiente del flujo de la información, la adquisición de prácticas que mejoren la productividad que tendrán como consecuencia principal el incremento de las ganancias de la compañía.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Desarrollar un plan de comunicación interna alineado con el liderazgo coach en la empresa Man-Ser S.R.L., aplicable a todos los departamentos y áreas de la organización a través de la incorporación de la herramienta digital, con el propósito de mejorar sus recursos, optimizar el tratamiento y flujo de la información y aumentar las ganancias en un 10 %.

### *Objetivos específicos*

- ✓ Brindar una capacitación en comunicación interna con el objetivo de organizar y mejorar el intercambio de información entre los departamentos y gerencias, e incorporar una plataforma colaborativa Google Workspace Business Estándar como herramienta digital y soporte, de la comunicación interna, para que no operen como burbujas de manera aislada del resto de la organización.
- ✓ Integrar al uso de la plataforma las acciones concretas a desarrollar para una comunicación y retroalimentación eficiente como encuestas a través de formularios web, buzón virtual para sugerencias, carteleras en las áreas operativas y productivas de la empresa y reuniones semanales.
- ✓ Capacitar en liderazgo coach a los mandos medios y gerentes con la finalidad de optimizar la gestión de cada equipo de trabajo, la coordinación y el desarrollo de las actividades y mejorar la productividad.

### *Alcance*

El plan de implementación será aplicado en la empresa Man-Ser S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Se llevará a cabo a partir del 1 de Julio 2022 por un plazo de seis meses hasta el 31 de diciembre 2022.

*Acción: Brindar una capacitación en comunicación interna e incorporar una herramienta digital como soporte*

*La capacitación en Comunicación Interna se impartirá a los responsables de cada departamento de la empresa para que los participantes adquieran los conocimientos y*

habilidades necesarias para elaborar e implementar estrategias orientadas al logro de una gestión de comunicación interna efectiva en la organización con soporte en herramientas digitales. Con el objetivo de aplicar programas de comunicación exitosos sustentados en metodologías de trabajo en base a estrategias alineadas con el negocio. La capacitación se desarrollará con trabajo de aula. Dicha formación estará diseñada por el departamento de recursos humanos quien además la llevará a cabo, se dictará el 4 de julio de 2022, tendrá una duración de 4 horas dentro de la jornada laboral. Serán necesarios elementos de librería destinando para ello \$ 1.500 y la contratación del Coffe break representa un valor total de \$ 5.000. El costo de la capacitación es de \$ 100.000. El contenido se encuentra detallado en el anexo 1. Se entrega a los participantes una evaluación que deberán completar al finalizarla, la evaluación de la capacitación se puede ver en el anexo 4.

*Incorporar la plataforma digital* contribuirá a mejorar la circulación del flujo de la información, a optimizar los procesos de trabajo e incrementar el grado de implicación de los colaboradores lo que contribuirá al cumplimiento de los objetivos.

Entre los recursos, elementos y capacidades que emplea e integran la plataforma colaborativa, encontramos:

- ✓ Meet para videoconferencias de hasta 150 participantes en simultaneo.
- ✓ Función de grabación.
- ✓ Chat de Hangouts.
- ✓ Correo electrónico: Gmail.
- ✓ Drive con 2TB de almacenamiento en la nube por usuario.
- ✓ Herramientas Microsoft.
- ✓ Forms, confección de formularios para encuestas.
- ✓ Power Point, para diseño para presentaciones.
- ✓ Excel, herramienta de hojas de cálculo.
- ✓ Word, como procesador de texto para documentos.
- ✓ Notas y listas.
- ✓ Controles de seguridad y administración.



Se contrata el servicio que ofrece la plataforma colaborativa Google Workspace Business Estándar mediante Iplan Biz para 25 equipos (se incluyen los principales departamentos y áreas de la empresa, el equipo gerencial y los mandos medios), se incorporará esta herramienta el día 4 d día julio 2022, la instalación se llevará a cabo durante 4 días y un profesional a cargo de Iplan Biz brindará la capacitación respecto al uso y beneficios de la herramienta, será por un valor de \$ 1.440 mensuales por cada cuenta que se activa con un costo anual de \$ 432.000.

*Acción: Integrar otras acciones al uso da la herramienta digital*

*Encuestas a través de formularios web:* Esta herramienta será utilizada para conocer la opinión de los colaboradores. De manera conjunta y colaborativa directivos y el departamento de recursos humanos generarán propuestas de mejora y soluciones que darán a conocer, junto con su implementación mediante los canales de comunicación seleccionados. El departamento de recursos humanos durante el mes de agosto 2022 confeccionará los formularios virtuales que distribuirá a través de un enlace por correo electrónico, estará a cargo además de recolectar la información que arrojen las encuestas, de elaborar un análisis de los resultados y de entregar las conclusiones a los directivos, con un costo de \$ 62.500. Se adjunta la encuesta (ver anexo 2).

*Buzón virtual para sugerencias:* A través de esta herramienta el cliente interno dispondrá de un canal habilitado para acercar, según su preferencia de manera anónima o no, sus comentarios, inquietudes y sugerencias relacionadas a ideas para mejorar los procesos, procedimientos, productos y servicios, peticiones, observaciones, propuestas de las diferentes áreas o a nivel general. Será para la empresa un recurso de la comunicación que le permitirá conocer las distintas ideas de mejora, propuestas de soluciones, quejas e iniciativas de los colaboradores de forma sencilla y accesible. Estará a cargo del departamento de recursos humanos la recepción de las notificaciones, la elaboración de un informe semanal que presentará al directorio en las reuniones semanales con el fin de poder dar una rápida respuesta y puesta en marcha a las soluciones o mejoras propuestas. Se implementa apartir del 18 de julio de 2022.

*Carteleras en áreas operativas y productivas de la empresa:* Este canal de comunicación será especialmente utilizado por la empresa para compartir información de la institución sobre diferentes temas, como social, administrativo, financiero, comercial,

eventos, fechas especiales, premios, reconocimientos y de interés general. Será de suma importancia para que su aprovechamiento sea eficiente mantener actualizada la información que en ellas se comunica. Dicha actualización estará a cargo del departamento de recursos humanos y se mantendrá de manera conjunta con el responsable de cada sector. Se colocarán 8 carteleras tanto en áreas operativas y productivas de la empresa como también en las zonas de descansos de los empleados, el día 18 de julio 2022 y estarán disponibles desde la fecha hasta finalizar la implementación el 31 de diciembre, en el tamaño de 1 x 1 metro y su valor es de \$ 12.500 cada una.

*Reuniones semanales:* Estas reuniones son un proceso donde varias personas de la empresa se reúnen para un fin común. Estos espacios brindan a sus miembros la oportunidad de exponer sus ideas como medio de relación o intercambio, presentar un proyecto o colaborar entre profesionales, contribuir con sus aportes a los resultados, invitando a la colaboración e integración de los equipos, crean una disposición favorable para mejorar la eficacia de los procesos. Contribuyen al punto de encuentro entre colaboradores para la toma de decisiones, para solucionar conflictos o llegar a acuerdos y encontrar consenso. Entre los beneficios que aportan permiten a los gerentes y directivos obtener valoraciones de los colaboradores y facilitan conocer el estado de consecución de los objetivos. El éxito de las reuniones radica en una buena metodología y en la planificación que ordene el espacio y tiempo de cada reunión, ya que, sin la correcta definición de objetivos o temas a tratar, agenda y elección adecuada de los participantes intervinientes, se podría generar desmotivación en los integrantes quienes podrían sentir que están perdiendo tiempo frente a una situación improvisada. Este proceso de encuentros será llevado a cabo por cada departamento o área de la empresa basado en los tiempos, tema a tratar o tipo de trabajo que necesiten llevar a cabo, inicia el 17 de julio 2022 y se extiende hasta el 31 de diciembre 2022.

*Acción: Capacitar en liderazgo coach a los mandos medios y gerentes*

La capacitación en Liderazgo Coach se impartirá a mandos medios y gerentes con el objetivo de aprender haciendo, adquirir habilidades, técnicas, formas de pensar, indagar y desarrollar estrategias de pensamiento asociadas al hacer, la capacitación se desarrollará con trabajo de aula y entrenamiento el lugar de trabajo, poder aplicar nuevos conocimientos significa cambiar de hábitos, roles y formas de relación. Permitiendo a los participantes darse una idea de en qué posición se encuentran frente a ella o de cuál es la

brecha entre lo que hacen y lo que necesitan saber. Presenta un mapa claro del camino a recorrer y cuáles serán los pasos hasta haber logrado el desempeño eficiente. Todo proyecto de formación genera cambios en las actitudes, en la manera de percibir, y esto redundará directamente en la cultura organizativa, para que el programa de entrenamiento se sostenga, tendrá que ir adaptándose a ella. Dicha formación comenzará el 5 de julio de 2022, tendrá una duración de 6 meses finalizando el 5 de diciembre, se programa dentro de la jornada laboral, lunes de por medio con una duración de 4 horas diarias cada día repartidas entre 1:30 horas en aula, 30 min de break y 2 horas en las áreas de trabajo. El departamento de recursos humanos estará a cargo del diseño, la formulación de objetivos y será el encargado de brindar la capacitación en aula y lo realizará de manera conjunta involucrando a referentes de cada sector en el lugar de trabajo. Serán necesarios elementos de librería destinando para ello \$ 14.000 y la contratación del Coffe break representa un valor total de \$ 40.000. El costo de la capacitación es de \$ 350.000. El contenido se encuentra detallado en el anexo 3. Se entrega a los participantes de la capacitación una evaluación que deberán completar al finalizarla, la evaluación de la capacitación se puede ver en el anexo 4.

Finalizada la capacitación los colaboradores, podrán

- ✓ Comunicarse se manera adecuada y eficaz con cada grupo.
- ✓ Coordinar y desarrollar las actividades de sus áreas de trabajo.
- ✓ Optimizar la gestión de sus equipos.
- ✓ Mejorar los índices de productividad de la empresa.

Será fundamental realizar el seguimiento correspondiente a cada una de las acciones implementadas para poder detectar posibles fallas en el plan de comunicación y así repararlas en caso de que sea necesario durante su implementación, como también los mecanismos de evaluación del proceso, las herramientas de revisión constantes para corregir posibles desvíos, para poder revisar y reforzar los aprendizajes del programa, como el seguimiento una vez puesto en práctica, las nuevas conductas adquiridas, que estará a cargo del departamento de recursos humanos de la empresa.

*Medición de la implementación*

*Marco de tiempo para la implementación*

Plan de acción			jul-22				ago-22				sep-22				oct-22				nov-22				dic-22			
Actividad	Inicia	Finaliza	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación en CI e Instalación de la plataforma	4/7/2022	8/7/2022																								
Encuestas	1/8/2022	26/8/2022																								
Creación de buzón para sugerencias	18/7/2022	31/12/2022																								
Cartelera en áreas operativas	18/7/2022	31/12/2022																								
Reuniones semanales	11/7/2022	31/12/2022																								
Seguimiento del Plan de CI	1/8/2022	31/12/2022																								
Capacitación en Liderazgo Coach	5/7/2022	5/12/2022																								
Seguimiento de la capacitación	11/7/2022	12/12/2022																								
Evaluación de la implementación	5/12/2022	31/12/2022																								

Figura 1. Marco de tiempo para la implementación del plan de CI. Fuente: Elaboración propia.

*Propuesta de evaluación*

Para poder cuantificar el beneficio económico que obtendrá la empresa con la implementación del plan se tendrán en cuenta las ganancias netas correspondientes al año 2018 y se aplican los índices de inflación informados por el INDEC para IPC (INDEC, 2022, <https://shortest.link/3xgQ>)

Año	Ganancia	Inflación anual
2018	\$ 13.118.036,11	
2019	\$ 20.175.539,5	53,8 %
2020	\$ 27.458.909,3	36,1 %
2021	\$ 41.435.494,1	50,9 %
2022	\$ 51.007.093,3	23,1 % (acumulada enero-mayo)

Figura 2. Índice de inflación del IPC. Fuente: Elaboración propia

<i>Inversión</i>	
<i>Ítem</i>	<i>Costos</i>
Capacitación: Comunicación Interna	\$ 100.000
Instalación de la plataforma	\$ 432.000
Realización de encuestas	\$ 62.500
Colocación de carteleras	\$ 100.000
Elementos de librería	\$ 15.500
Contratación Cofee Break	\$ 45.000
Capacitación en Liderazgo Coach	\$ 350.000
Honorarios profesionales de recursos humanos (por el diseño de la propuesta)	\$ 1.175.000
<b>Total</b>	<b>\$ 2.280.000</b>

Figura 3. Inversión para el plan de implementación. Fuente: Elaboración propia.

<i>Utilidades</i>		
<i>Indicador</i>	<i>Ganancias 2022</i>	<i>Utilidad esperada</i>
<i>Productividad/ventas</i>	\$ 51.007.093,3	10 %
<b>Total</b>	<b>\$ 5.100.709,33</b>	

Figura 4. Utilidad que se estipula recuperar. Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cálculo corresponde al (ROI) retorno de inversión:

$$\frac{\$ 5.100.709,33 - \$ 2.280.000,00}{\$ 2.280.000,00} \times 100 = 123.72 \%$$

Con la implementación del plan para los objetivos planteados y con la inversión propuesta, se obtiene una rentabilidad de 123.72 %, es decir por cada \$ 100 que invierta la empresa, ganará \$ 123,72. Es un ROI positivo, los ingresos superan lo invertido para el desarrollo de la propuesta.

## Conclusión

Como conclusión del reporte de caso se pueden precisar y reconocer que las problemáticas centrales detectadas son generadas por la ausencia de un programa de comunicación interna alineado a la estrategia organizacional de la empresa y el tipo de liderazgo obsoleto predominante en mandos medios y gerentes donde se denota la falta de habilidades blandas. Lo que impide el desarrollo de los empleados, genera un impacto negativo en la productividad, y restringe el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, la organización debe contar con herramientas que le permitan dar una respuesta rápida, gestionar la comunicación interna y el liderazgo de sus equipos de manera eficiente, para que además esta respuesta sea efectiva a las nuevas exigencias del mercado y ágil para que se adecue a los veloces cambios de contexto.

El principal aporte que brinda el plan de acción propuesto, para dar solución a estas deficiencias, es la implementación de un nuevo programa de comunicación interna, incorpora herramientas digitales integradas a otras acciones para un correcto y efectivo flujo de la información en todos los niveles de la empresa y en cada uno de los departamentos de la compañía generando mayor fluidez en sus procesos. El plan incluye también la capacitación en liderazgo coach para mandos medios y gerentes, orientada a que adquieran las competencias soft requeridas para generar motivación en sus equipos, herramientas que les permitirán trabajar en la mejora del clima laboral y en el desarrollo de sus colaboradores. En todos los casos es necesario el seguimiento para una efectiva implementación. Respecto al negocio, este plan de mejora aumenta el porcentaje de la rentabilidad de la empresa.

Desde la visión de la gestión de recursos humanos estructurar y formalizar el programa de comunicación interna genera un aumento de la implicancia de los colaboradores en el logro de los objetivos organizacionales, por medio de la motivación, el acompañamiento y la valoración proporcionadas por sus líderes. Un liderazgo coach, integrador permite que los equipos puedan actuar de manera independiente, potenciar su desarrollo y participación en la estrategia global de la compañía.

*Recomendaciones*

Se recomienda la reestructuración del área de Recursos Humanos mediante la incorporación de profesionales al área con el conocimiento necesario para realizar, además de las tareas actuales, la selección del personal requerido por la empresa, diseñar un plan de inducción mediante el cual el nuevo trabajador se familiarice y pueda conocer de manera específica la información relevante de los procesos internos, certificaciones actuales, proyectos en los que se está trabajando, la cultura, la historia, políticas y patrones de conducta de la organización, buscando acelerar la incorporación del talento humano a la institución y mantener las descripciones de puestos actualizadas para delimitar las funciones de cada colaborador. Con respecto a la formación es recomendable la creación de un sistema de detección de necesidades reales de capacitación según los objetivos de cada sector que no dependa solo de las sugerencias del personal, como se da actualmente en la empresa. Mantener un plan de capacitaciones pertinentes para los colaboradores, un programa de formación constante aplicado proactivamente le permitirá a la organización contar con personal eficazmente capacitado y disponible cuando sea requerido evitando demoras en los procesos.

Se aconseja la elaboración de un sistema de gestión de evaluación de desempeño, donde cada colaborador tenga el feedback necesario sobre el desarrollo de sus actividades y el conocimiento de su comportamiento dentro de la compañía.

Se sugiere al finalizar el plan de implementación propuesto, pensando en el sostenimiento y mejora continua, realizar un seguimiento que permita identificar desvíos y la evaluación de los resultados obtenidos para determinar la eficacia de este.

## Bibliografía

- Saade, R. E. (2017). Importancia de la formulación estratégica en Pymes familiares. Caso SISTELCO S.R.L. Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de Repositorio Digital UTDT  
[https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11183/MBA\\_2017\\_Saade.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11183/MBA_2017_Saade.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Momenti, V. (2013) Inteligencia emocional y Cultura organizacional su rol desarrollo y relación en el sector bancario argentino. Universidad Torcuato Di Tella. Obtenido de Repositorio Digital UTDT  
[https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2074/MBA\\_2015\\_Momenti\\_unlocked.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2074/MBA_2015_Momenti_unlocked.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [www.man-ser.com.ar](http://www.man-ser.com.ar) Obtenido de <https://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- [www.santandertrade.com](http://www.santandertrade.com) Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- [www.clarin.com](http://www.clarin.com) Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022\\_0\\_58K4CgjWTH.html](https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022_0_58K4CgjWTH.html)
- [www.ambito.com](http://www.ambito.com) Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/adimra/fuerte-recuperacion-la-actividad-metalurgica-crecio-diciembre-122-interanual-y-182-el-ano-n5366703>
- [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar) Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/contenidos/ods>
- [www.mercado.com.arm](http://www.mercado.com.arm) Obtenido de <https://mercado.com.ar/tecnologia/tecnologia-e-innovacion-en-la-industria-metalurgica>
- [www.red.uao.edu.com](http://www.red.uao.edu.com) Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6274/T04281.pdf;jsessionid=7307D274FDBEA33ACB14A218728302E9?sequence=1>
- [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar) Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- [www.uom.org.ar](http://www.uom.org.ar) Obtenido de [http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio\\_Colectivo\\_nro\\_260-75.pdf](http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio_Colectivo_nro_260-75.pdf)
- Villafañe, J. (2016). Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid, ESPAÑA: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Nguyen-Thanh, (2007) Taller de comunicación de mensajes.
- Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2012). Nuevas tendencias en comunicación. Madrid: ESIC Editorial.
- Bennis, W. (1989). Convertirse en líder. Buenos Aires: Perseus Publishing.



Becerra, M., Sánchez, L. (2011). El Liderazgo en las Organizaciones Inteligentes. Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales, N.º 4; pp. 61-71.

Wolk L. (2007). Coaching el arte de soplar brasas. Buenos Aires: Gran Aldea Editores

Echeverría R. (2008). Ontología del lenguaje. Buenos Aires: Granica S.A.

Hashuel P. (2000). Newsletter Conversando con un coach. Instituto de Capacitación del Coach.

www. iplan.com.ar Obtenido de <https://www.iplan.com.ar/Biz/Google-Workspace>

Gore, Ernesto (2004) La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos. Buenos Aires, Granica. Segunda edición.

Gore, Ernesto y Marisa Vázquez Manzini (2004). Una introducción a la formación en el trabajo. Hacer visible lo invisible. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica. Primera edición.

## **Anexos**

*Anexo 1 – Contenido de la capacitación en Comunicación Interna.*

- 1.- Estrategias de gestión de la comunicación interna.*
- 2.- Comunicación interna y medios digitales.*
- 3.- Metodologías y casos de éxito en planes de comunicación interna.*

*Anexo 2 – Encuesta online sobre comunicación interna en la empresa Man-Ser.*

La participación de la encuesta es anónima y voluntaria. Los resultados serán procesados, analizados y comunicados por el departamento de recursos humanos. Estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo de las características de la comunicación interna en Man-Ser S.R.L.

*1.- Sector*

-----

*2.- ¿Cómo te enteras de las novedades en Man-Ser?*

- a.- Por reuniones que organiza el gerente para informarme.
- b.- Por comunicaciones de recursos humanos.
- c.- Por comentarios de otros sectores/compañeros/otras empresas del sector.
- d.- De otra manera.

especificar\_-----

*3.- ¿Qué canal de comunicación utilizan?*

- a.- Mail.
- b.- Reuniones.
- c.- Carteleras.
- d.- Otros.

especificar\_-----

*4.- Me entero de todas las novedades.*

- a.- Siempre.
- b.- Casi siempre.
- c.- A veces.

d.- Casi nunca.

e.- Nunca.

5.- *¿Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia del negocio?*

a.- Siempre.

b.- Casi siempre.

c.- A veces.

d.- Casi nunca.

e.- Nunca.

6.- *Estoy informado sobre las novedades de la empresa.*

a.- Siempre.

b.- Casi siempre.

c.- A veces.

d.- Casi nunca.

e.- Nunca.

7.- *Conozco los beneficios que me brinda la empresa.*

a.- Siempre.

b.- Casi siempre.

c.- A veces.

d.- Casi nunca.

e.- Nunca.

8.- *Man-Ser es un buen lugar para trabajar.*

- a.- Siempre.
- b.- Casi siempre.
- c.- A veces.
- d.- Casi nunca.
- e.- Nunca.

9.- *¿Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa?*

- a.- Siempre.
- b.- Casi siempre.
- c.- A veces.
- d.- Casi nunca.
- e.- Nunca.

10.- *La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena.*

- a.- Siempre.
- b.- Casi siempre.
- c.- A veces.
- d.- Casi nunca.
- e.- Nunca.

11.- *La comunicación interna funciona bien en Man-Ser.*

- a.- Siempre.
- b.- Casi siempre.
- c.- A veces.

d.- Casi nunca.

e.- Nunca.

*12.- ¿Tengo claro quién se ocupa de la comunicación interna?*

a.- Siempre.

b.- Casi siempre.

c.- A veces.

d.- Casi nunca.

e.- Nunca.

*13.- Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna.*

a.- Siempre.

b.- Casi siempre.

c.- A veces.

d.- Casi nunca.

e.- Nunca.

*14.- La falta de información dificulta mi trabajo*

a.- Siempre.

b.- Casi siempre.

c.- A veces.

d.- Casi nunca.

e.- Nunca.

15.- *¿Tenes dificultades para comunicarte con algún sector de la empresa?*

a.- No

b.- Sí, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

16.- *¿Sobre qué temas te gustaría recibir más información?*

\_\_\_\_\_

17.- *¿Quieres agregar algo más?*

\_\_\_\_\_

*¡Muchas gracias!*

### *Anexo 3 – Contenido de la capacitación en Liderazgo Coach para Man-Ser.*

#### *1.- Comunicación Organizacional.*

- ✓ Comunicación interna y externa.
- ✓ Comunicación descendente, ascendente y transversal.
- ✓ Las habilidades de comunicación que debe desarrollar el líder.

#### *2.- El conflicto.*

- ✓ Fuentes.
- ✓ Resolución.

#### *3.- Gestión del tiempo.*

- ✓ Recursos. El tiempo.
- ✓ Descripción de la tarea.
- ✓ Planificación de la agenda. Lo importante y lo urgente. Frecuencia y duración.
- ✓ Factores influyentes en el rendimiento laboral.
- ✓ Indicadores de productividad.

#### *4.- Toma de decisiones.*

- ✓ Analizar los problemas que se plantean.
- ✓ Determinar las posibles causas.
- ✓ Propuesta para soluciones.
- ✓ La toma de decisión.
- ✓ Plan de acción.

#### *5.- Inteligencia emocional aplicada al ámbito organizacional.*

- ✓ Las emociones y los estados de ánimos.
- ✓ Habilidades interpersonales
- ✓ Inteligencia emocional en las organizaciones.
- ✓ Prevención del estrés. Causas. Condiciones que afectan al trabajador.
- ✓ Moobbing. Acoso. Detección. Medidas preventivas.
- ✓ La satisfacción en el puesto de trabajo.



- ✓ Claves para mejorar el clima laboral.

6.- *El liderazgo y los equipos de trabajo.*

- ✓ Capacidad de gestión.
- ✓ Características de los equipos eficaces.
- ✓ Claves para una dirección eficaz.
- ✓ La importancia del liderazgo.
- ✓ Equipos de trabajo y líder.
- ✓ Técnicas para empoderar equipos y delegar.
- ✓ El desarrollo del grupo.

7.- *La motivación de los equipos de trabajo.*

- ✓ Técnicas de la motivación.
- ✓ Liderazgo y motivación.

8.- *Coaching organizacional.*

- ✓ Coaching organizacional.
- ✓ Líder-Coach.
- ✓ Técnicas para liderazgo coach.
- ✓ Técnicas de negociación para liderazgo coach.

*Anexo 4 – Evaluación para completar por los asistentes a las capacitaciones para Man-  
Ser.*

	<i>Excelente</i>	<i>Muy bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<i>Contenido</i>					
<i>Es aplicable a su tarea</i>					
<i>Rol de los facilitadores</i>					
<i>Tuvo oportunidad de interactuar</i>					
<i>Actividades/métodos de aprendizaje</i>					