

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach MAN-SER  
S.R.L.”**

Alumno: Tabares Romina Noelia

DNI: 30.659.721

Legajo: VRHU021039

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

## **Resumen**

El objeto de estudio de este trabajo fue Man-Ser una importante empresa metalúrgica de la provincia de Córdoba, gestionada actualmente por la segunda generación familiar quien gracias a su desarrollo tecnológico pudo posicionarse como líder en el segmento del mercado de las autopartista y agroindustriales. Pero que tiene como problemas centrales la falta de un plan de comunicación y la formación de sus mandos medios que desencadena en demoras en la entrega de los clientes y cuellos de botellas en el área de mecanizados, ante esto se diseñó un plan de acción que tuvo como objetivo implementar un plan de comunicación 2.0 formar a los mandos medios en liderazgo coach de forma tal que se estimule el sentido de pertenencia a Man-Ser S.R.L. con la finalidad de obtener un beneficio del 7 % sobre las ganancias netas. Habiendo obtenido un retorno de inversión del 262%

*Palabras claves:* Comunicación Interna – Comunicación 2.0 – Liderazgo coach

## **Abstract**

The object of study of this work was Man-Ser, an important metallurgical company in the province of Córdoba, currently managed by the second family generation who, thanks to its technological development, was able to position itself as a leader in the auto parts and agro-industrial market segment. But whose central problems are the lack of a communication plan and the training of its middle managers, which triggers delays in the delivery of customers and bottlenecks in the machining area. Given this, an action plan was designed that had The objective is to implement a 2.0 communication plan to train middle managers in coach leadership in such a way as to stimulate the sense of belonging to Man-Ser S.R.L. in order to obtain a profit of 7% on net profits. Having obtained a return on investment of 262%

*Keywords:* Internal Communication – Communication 2.0 – Leadership coach

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de Situación.....	6
Marco Teórico.....	16
Comunicación interna .....	16
Comunicación 2.0 .....	16
Liderazgo coach .....	17
Diagnóstico y Discusión .....	18
Plan de implementacion.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos .....	19
Alcance .....	19
Acciones.....	19
Realización de reuniones mensuales.....	19
Incorporación de red social empresarial .....	20
Capacitación en liderazgo coach.....	21
Marco de tiempo de la implementacion.....	22
Evaluación del impacto de la implementacion .....	22
Conclusion .....	24
Recomendaciones .....	24
Bibliografía .....	26
Anexo.....	28
Anexo I - Dinamicas de reuniones del area de RR.HH.	
Anexo II- Plan de formacion en liderazgo coach	

## Introducción

MAN-SER S.R.L es una empresa familiar que opera en el sector metalúrgico, ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Córdoba.

Su origen remonta en la década de los 90. Su fundador es, Luis Mansilla, quien se desempeñaba en ese tiempo como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, entre estas, algunos trabajos de soldaduras especiales. Así, le otorgó al Sr. Mansilla uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia a quien le propuso convertirse en proveedor de la firma, el cual aceptó propuesta. Comenzó rentando un galpón y luego una guillotina y plegadora, empezó a trabajar empleando a un familiar. En ese entonces se realizaban trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

Luis Mansilla viaja a Alemania en el año 1997, donde adquiere una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que la empresa se convirtió en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, compitiendo con empresas internacionales líderes, y así en el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S. R. L.

En 2003, comenzó a trabajar para AIT S. A., quien se convirtió en uno de los clientes más importantes, con producción seriada. Hoy MAN-SER es su principal proveedor. Poco después se sumaría como cliente Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor único de algunos productos.

Los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla se incorporan a la compañía en 2009, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyectaron desarrollos de nuevas unidades de negocios.

El directorio está compuesto por miembros de la familia como así también la gerencia, quienes llevan adelante la empresa, cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y

seguridad. Además, buscan seguir creciendo y ser competitivos en el mercado, por tal motivo certifica Normas ISO 9001.

Según lo observado y luego de analizar la información brindada por la empresa, se observa la falta de delegación. Los directores abarcan demasiadas tareas pertenecientes a distintas áreas, los empleados no participan en la toma de decisiones. Esto tiene como consecuencia una sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía, lo cual genera centralización de información.

Tiene déficits comunicacionales, esto lleva a que experimente diversos tipos de problemas tales como falta de retroalimentación en el proceso productivo, sumado a la ausencia de liderazgo situacional, su comunicación es ascendente o descendente, no utilizan el tipo de comunicación transversal, y se puede observar que la comunicación interna se basa exclusivamente a cuestiones operativa.

Teniendo en cuenta la problemática se realizaron intervenciones sobre la comunicación interna y el liderazgo coach que servirán como antecedentes del presente trabajo.

Paz Alonso, María Eugenia (2012) realiza en su trabajo final de grado un reporte caso aplicado titulado “gestión de la comunicación interna. Caso: panadería del Pilar” de la provincia de Cordoba, Está deja en claro que todas las organizaciones comunican, algunas lo dejan al azar sin planificación y de forma no profesional, aunque día a día va aumentando el número de organizaciones que eligen hacerlo de forma planificada y profesional. Como hemos mencionado anteriormente las funciones del comunicador profesional son relevantes para apoyar a la estrategia global y los objetivos organizacionales, es por eso por lo que sus responsabilidades y funciones han incrementado el último tiempo.

Castillo Heredia, Thelma Rebeca (2015), realizan una investigación científica en la provincia de Cordoba, de tipo exploratoria en la que se menciona que la revolución tecnológica y también social hace posible como comentamos anteriormente, la exploración de nuevas formas de organizar y compartir la información, que al mismo tiempo se convierten en una oportunidad para intercambiar el conocimiento distribuido entre las personas de todo el mundo (conectado). Las Redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos. Es menester destacar que todavía son pocos quienes comprenden la riqueza de la comunicación

en línea y aún menos los que saben cómo potenciar su uso en las organizaciones. En tanto, las tecnologías 2.0 resultan efectivas para diversos tipos de comunicación, se tratará con este trabajo de ahondar en las aplicaciones que de ellas se están incursionando en el ámbito empresarial local.

En referencia al liderazgo coach Marchesan Cristian (2017) en “Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresaria” trabajo de investigación descriptivo propone que el coaching está destinado a ser el método de liderazgo del siglo XXI. Los líderes del pasado eran tomadores de decisiones y asignadores de recursos. Su función era explotar en forma óptima las habilidades de los empleados para beneficio de la organización. Se veía a los empleados como herramientas y recursos, para el logro de los objetivos de la organización. Los líderes actuales desarrollan personas, construyen relaciones, dirigen, guían y motivan. Los líderes de hoy día son coaches.

La relevancia que tiene para Man-Ser resolver la problemática observada forma parte de mejorar la satisfacción del cliente interno y generar nuevos espacios de comunicación que lleve a la organización a adoptar un nuevo estilo de gestión que le permita tener trabajadores más comprometidos y contenidos por la compañía.

## **Análisis de Situación**

Man-Ser es una empresa familiar que esta a cargo de la segunda generación familiar, puntualmente Julián, hijo del fundador es su gerente general quien tienen como funciones principales la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Si se observa como es el proceso de ventas de la compañía, la forma de adquirir los productos de la compañía es de manera presencial o por teléfono o con el envío de un mail donde conste el requerimiento del cliente, si bien el pedido puede ser tomado por teléfono la empresa siempre requiere un documento escrito para comenzar con la producción.

Las cobranzas se realizan mediante cheque con un plazo diferido de entre 30 y 75 días de acuerdo con cliente e historial crediticio para minimizar el riesgo que supone tomar un documento sin fondos, solo un puñado de compradores pagan la mercancía por transferencia bancaria.

El área de compras si bien no está a cargo de alguno de los miembros familiares, es uno de los socios el gerente del sector que junto a un administrativo se encargan de mantener que los insumos necesarios para la producción.

Man-Ser tiene una política que incentiva la responsabilidad de sus trabajadores en su puesto de trabajo por eso ellos mismos se ocupan del mantenimiento de las máquinas y de los lugares de trabajo, con excepción de las máquinas de gran porte y complejidad en donde se llama al servicio técnico oficial.

El estilo de liderazgo de la compañía es formal y vertical, esto quiere decir que las decisiones son tomadas por la dirección y luego son transmitidas al resto de la organización normalmente de estas reuniones de directorio salen los planes de producción prefijados para un periodo determinado e implica que los trabajadores acaten las órdenes.

La gestión de los recursos humanos está a cargo de Melina una de las dueñas y hay una analista que no es profesional en la materia, motivo por el cual las principales funciones son están la planificación de capacitaciones anual con una revisión semestral para ver cuales son las necesidades de los trabajadores y se dedican también a mantener motivado a sus colaboradores son la evaluación de desempeño y premios grupales.

En lo que refiere a la comunicación esta es ascendente en los mandos operativos pudiendo canalizar dudas o consultas con sus jefes de área y horizontal en los mismos niveles, la comunicación descendente se utiliza en la dirección para informar a las diferentes gerencias y estos tiene la obligación de hacerlos llegar a todos a través de reuniones informativas, tienen también un buzón de sugerencias donde los colaboradores pueden dejar sus inquietudes.

El propósito que tiene en la actualidad la empresa la dirección con una política de crecimiento sostenido basando en el análisis objetivo de información que le permite analizar la performance en el tiempo.

Para entender la complejidad en la que está inmersa Man-Ser es necesario conocer cómo es su macroentorno a través del análisis pestel que tiene por finalidad conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores Políticos*

El gobierno de Alberto Fernández, está inmerso en medio de una crisis política y económica inimaginable luego de dos años de la pandemia provocada por el Covid- 19, habiendo llegado a un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y en un marco creciente de inflación, pobreza y desocupación se están tomando medidas que afectan a la producción es así como el Ministro de Economía envió un proyecto de ley para la creación de un nuevo impuesto a la renta inesperada que consiste en que quienes hayan obtenido en el último año un ingreso superior a 1.000 millones de pesos deben tributar para ayudar al pago de las asignaciones sociales.

Los empresarios comenzaron a manifestar públicamente su rechazo a la creación del nuevo impuesto a la renta inesperada, una idea que blanqueó el ministro de Economía Martín Guzmán y con el que buscará gravar a un puñado de compañías que hayan tenido un incremento por fuera de lo esperable en sus ganancias y que responda al salto de precios internacionales por la guerra en Ucrania.

El Gobierno busca apoyo en el sector privado y acompañamiento de la oposición. representantes sectoriales y regionales de la Unión Industrial Argentina quienes manifestaron su preocupación por la posible creación de una alícuota adicional a las empresas, un tema que el Gobierno nacional anunció que discutirá con sectores empresariales, gremiales y políticos.

En términos generales, se trataría de una alícuota sobre la renta que no se corresponda con incrementos en la inversión sino que tenga como explicación el salto de precios internacional.

“Es un conjunto de empresas que tienen ganancias netas imponibles altas en términos absolutos, explicó el ministro Guzmán. Esas ganancias deberían ser superiores a los \$1.000 millones en el año. Además, Guzmán aseguró que “la ganancia neta imponible real tiene que haber aumentado de forma significativa en 2022 en relación con 2021” y que “el resultado ordinario (el margen de ganancia) también tiene que ser anormalmente elevado en 2022”, para que las empresas sean consideradas dentro del impuesto. Por otra parte, dijo que “se incluirá un criterio en que si la renta inesperada se canaliza hacia la reinversión el monto de la contribución será menor” (Boettner, 2022, <https://acortar.link/wmfjbj>).

### *Factores Económicos*

La industria del metal viene luego de la pandemia recuperando la actividad con más de 16 meses consecutivos de crecimiento luego de el gobierno macrista que destruyó la industria nacional.

Según el informe que distribuye la asociación de industrias metalúrgicas de la República Argentina, la actividad metalúrgica registró durante el primer bimestre de 2022 un aumento de 1,8% en términos interanuales, producto de una variación de -0,6% en enero y un aumento de 4,2% en febrero.

Si bien, enero y febrero son meses de menor producción por cuestiones estacionales, el nivel de ausentismo aumentó durante enero debido al incremento de casos de COVID-19

En cuanto a los niveles de actividad por provincia, se destacan Santa Fe (+5,1%) y Córdoba (+2,8%), que continúan en la senda de aumentos en sus niveles de producción, aunque desaceleraron el crecimiento que venían registrando en el último año. Por su parte, la provincia de Buenos Aires registró una caída de 1,4% interanual, producto de una disminución de 4,2% en enero y un aumento de 3,5% durante febrero. Sin embargo, se mantiene por encima de los niveles de fines de 2019 (Diario Perfil, 2022).

En las subregiones del territorio bonaerenses, tanto el AMBA como el interior, presentaron un comportamiento muy similar a lo registrado a nivel provincial. De esta

manera, la región del AMBA presentó una variación de -1,5% interanual, mientras que en el interior de la provincia la contracción fue de 1,0 en relación con el primer bimestre de 2021.

Los sectores de Carrocerías, remolques y semirremolques (10,8%), Fundición (6,1%) y Bienes de capital (4,3%) mantienen incrementos interanuales y continúan con un desempeño positivo en su nivel de producción. La contracara con los sectores de Autopartes (2,8%) y Maquinaria agrícola (-0,9%) traccionaron a la baja con variaciones interanuales negativas, impulsadas principalmente por la caída en enero y a pesar de la recuperación en la actividad durante febrero (Diario Perfil , 2022).

Durante el primer bimestre del año, el nivel de empleo registró un aumento de 1,2% con relación al mismo período de 2021, producto de una variación de +0,9% en enero y de +1,6% en febrero. En tanto que, el 20% de las empresas redujo las horas extras y solo el 8% redujo la jornada laboral. Con respecto a las expectativas de corto plazo, el relevamiento muestra un panorama alentador, dado que el 45% de las empresas prevé un aumento en su producción, mientras que únicamente el 8% espera una caída en el nivel de actividad para los próximos tres meses (ADIMRA, 2022).

### *Factores Sociales*

Argentina tiene grandes problemas estructurales debido a las fallas en las gestiones del poder ejecutivo, la sociedad tiene la posibilidad de ponderar cuales son las preocupaciones que deben ser mejoradas y que sirven como termómetro para determinar como se vive.

De acuerdo con una encuesta realizada por la Universidad de San Andrés en la que participaron adultos de entre 18 y 64 años, en las 23 provincias Argentina el estudio arrojó los siguientes resultados:

inflación (54%), inseguridad (40%), desempleo (36%), pobreza (26%), corrupción (24%), los políticos (21%), bajos salarios (20%), educación (17%), Justicia (17%), endeudamiento externo (16%), narcotráfico (12%), salud (8%), acceso a la vivienda propia (3%), otro (2%), transporte (2%), la Policía (1%), villas miseria (1%).

Según el informe, la percepción sobre el principal problema del país varió comparando los datos indicados hace un año: en el 2018 en primer lugar se ubicaba la inseguridad, hoy en segundo puesto (La Voz del Pueblo , 2022).

### *Factores Tecnológicos*

La tecnología avanza todos los días y con ella la posibilidad de desarrollo en cualquier sector. Las nuevas tecnologías aplicadas al sector metalúrgico permiten mayor capacidad productiva y eficacia en todos los sentidos. Además, la implementación de tecnología de punta ajusta los costes de producción de manera satisfactoria. La innovación en el sector metalúrgico dispone de gran variedad de opciones con relación al proceso de producción. Ahora, ¿cómo nos beneficia de forma tangible esa tecnología? En primer lugar está la maquinaria nueva y la materia prima. Esto quiere decir que las nuevas invenciones permiten la entrada de máquinas adaptadas a las especificaciones de la industria metalúrgica. Maquinaria en el sector metalúrgico

Las nuevas tecnologías no sólo sirven para tecnificar los métodos, sino que permite automatizar muchos de los procesos metalúrgicos. Esto tiene como consecuencia positiva disminuir el trabajo manual en procesos mecánicos.

Es importante invertir en tecnologías nuevas, de esta forma garantiza la manipulación adecuada y segura del metal. Además, se evita el riesgo de accidentes laborales en la industria metalúrgica.

Cabe destacar que la sustitución de la mano obrera por máquinas avanzadas requiere de otras atenciones y cuidados. Esto implica el mantenimiento y reparación constante de la maquinaria.

Almacenes inteligentes: El sector metalúrgico, a pesar de ser una industria de alto coste y compleja rentabilidad con la introducción de la tecnología, se ha vuelto más sostenible. Los almacenes inteligentes son una apuesta segura en este mercado. Es una estrategia con parámetros económicos que mejoran la calidad del producto y reducen los costes. Un almacén inteligente es un punto para la distribución del producto final. Además, según el grado de mecanización, se utilizan diferentes métodos para el almacenamiento y transporte, digitalización de la empresa (Gonzalez , 2022).

### *Factores Ecológicos*

Con motivo del cuidado del medio ambiente el Ministerio de Desarrollo Productivo a cargo de Matías Kulfas, lanzo el plan de desarrollo productivo verde, este consiste en movilizar los recursos de \$10.000 millones para incorporar la sostenibilidad en la producción, destinado a fomentar de procesos productivos circulares y la adecuación ambiental, en más de 3.500 empresas argentinas de diferentes sectores.

El Plan se centra en 4 ejes: promover una industria nacional para la economía verde; fomentar la transición hacia una economía circular; propiciar una producción sostenible para más competitividad; e impulsar una industrialización sostenible de los recursos naturales asociada al desarrollo de proveedores nacionales y la integración de los actores locales.

Entre las líneas estratégicas, se avanzará en impulsar la movilidad sustentable, la producción de Hidrógeno Verde, la industrialización verde (acero verde, cobre verde, papel verde, entre otros), y la construcción sostenible.

También se trabajará para impulsar a las empresas como proveedoras de la transición energética, se llevarán adelante el Plan PyMEs Verdes, el Plan Nacional de Minería Sostenible, y el Plan Nacional de Economía Circular.

Argentina tiene todas las capacidades para desarrollar esas tecnologías y para darles una salida más a los trabajadores, que luego son los consumidores. Ese mercado interno explica entre el 60 y el 70% del PBI.

Si no hay mercado interno no puede haber una economía que crece sostenidamente en el tiempo. A partir de la adecuación ambiental, la trazabilidad y la eficiencia de recursos y energía en los procesos productivos se propiciará el cumplimiento de estándares ambientales y exigencias de emisiones para impulsar la competitividad de los productos argentinos; e impulsar una industrialización de los recursos naturales asociada al desarrollo de proveedores nacionales, con un estricto control ambiental y procesos de inclusión de los actores locales (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021).

### *Factores Legales*

La metalurgia esta regida por el convenio colectivo de trabajo 260/75 y la actividad laborar protegida por la ley 20.744.

Durante la pandemia se sanciono la ley de teletrabajo que permita incorporar bajo esta modalidad empleados tanto a nivel nacional como internacional, debiendo estar estas relaciones informadas en el Ministerio de Trabajo de la Nacion.

El segundo analisis que se realizara sera el que analiza el microentorno de la compañía de acuerdo a como esta se relaciona con sus clientes, proveedores, competidores y cual es la probabilidad de ingreso de productos sustitutos o nuevos competidores en el mercado, creado por Michael Porter.

## *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

### *Poder de negociación con los proveedores*

La empresa al operar en un segmento del mercado determinado cuenta con proveedores que trabajan de forma exclusiva con Man-Ser. Una de las estrategias es desarrollar una relación de confianza y asistencia mutua siendo su intención ampliar la cartera de proveedores, a fin de evitar la dependencia a éstos y disminuir así el riesgo y la incertidumbre que se genera.

### *Poder de negociación con los clientes.*

La empresa Man-Ser S.L.R busca mantener la fidelidad con sus clientes y una relación cercana como la que ha perpetuado en el tiempo con Volkswagen o AIT, ofreciendo servicios de calidad, tecnología de avanzada y bajo precio.

Se podría decir que el poder de negociación de los clientes es intermedio ya que, la empresa responde a las exigencias y llegan a buenos acuerdos.

### *Amenaza de productos sustitutos.*

Los productos sustitutos influyen en el desarrollo del mercado de cada producto aumentando o disminuyendo la demanda en relación con las elasticidades. Man-Ser al tener piezas exclusivas para sus clientes es poco probable que se generen sustitutos.

### *Amenaza de nuevos competidores*

Las barreras de entrada consisten en obstáculos para el ingreso de una organización a un mercado, MAN-SER S.R.L, al encontrarse en una etapa de madurez, la amenaza de potenciales competidores es muy baja ya que aumenta las barreras de ingreso. Este esfuerzo implica grandes gastos de iniciación y con frecuencia lleva mucho tiempo: se trata de inversiones de alto riesgo, ya que no hay recuperación posible si no se consigue el objetivo.

### *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad de los competidores es un resultado de las demás fuerzas. MAN-SER S.R.L al ser una industria con alto poder de inversión en cuanto a maquinarias para producciones de grandes envergaduras los costos fijos son altos, en su gran mayoría este tipo de industria suele aplicar la economía de escala, especialmente en los costos de la materia prima. Por lo tanto, la estrategia para competir en el mercado se basa en aplicar precios competitivos e intentar la diferenciación en calidad de producción.

El último análisis que se llevara a cabo sera el FODA para conocer cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Man-Ser.

### *Análisis Foda*

#### *Fortalezas*

- Trayectoria de la empresa.
- Reconocimiento en el rubro debido a los años de antigüedad que lleva en él.
- Certificación en gestión de calidad, a través de normas ISO 9001.
- Excelente relación con los proveedores y clientes.
- Relaciones de cooperación y colaboración con la competencia.
- Destacados servicios de posventa.
- Cartera de clientes diversificada. Maquinaria y herramientas con tecnología de vanguardia
- Bajo nivel de rotación de personal.
- Precios competencia en el mercado
  
- En la organización se realiza una importante inversión en maquinarias de gran tecnología.

#### *Oportunidades*

- Apertura de nuevas unidades de negocio.
- Implementación de la tecnología IOT (Internet Of Things o internet de las cosas), permitirá el monitoreo de equipos por parte de los clientes a través de internet, brindando un sistema de indicadores para facilitar el mantenimiento preventivo.
- Desarrollo eficiente del marketing de la empresa.
- Posibilidad de ampliar su cartera de clientes, diversificar su producción e incursionar en el mundo de la exportación.

#### *Debilidades.*

- Toma de decisiones centralizada en los directivos.
- Falta de capacitación a colaboradores.
- Diseño de puestos desactualizados. Incorrecta planificación del espacio necesario para su propia producción.

- Inconvenientes para la previsión de trabajo a mediano y largo plazo.
- Escaso desarrollo del marketing.
- Sobrecarga de tareas del personal jerárquico debido a la falta de delegación.

#### *Amenazas*

- Falta de gestión de los recursos humanos con competencias y conocimientos técnicos específicos.
- Crisis económica.
- El sector concentra pocos proveedores, razón por la cual el poder de negociación de la empresa con los mismos es bajo.
- La cotización del dólar afecta, si bien no directamente a la organización por no ser importadora de insumos, sí a varios de sus proveedores. Los productos y servicios que se estiman en pesos y con plazos de sesenta o aún más días, generan pérdidas irrecuperables.
- Aumento de la inflación que deriva en costos de la producción en insumos y servicios.

Desde la visión profesional de los recursos humanos se puede indicar que Man-Ser si bien cuenta con un departamento que gestione su capital humano este no es eficiente debido a que la dueña es la gerente de esa áreas lo que hace que los empleados no confíen en la gestión que puedan llevar adelante para mejorar su satisfacción además de contar con un analista no profesional, porque los procesos de selección para puestos jerárquicos se tercerizan y el para el personal operativo lo llevan adelante los jefes de cada área.

En cuanto a los programas de capacitación únicamente apuntan a mejoras la productividad y las competencias más hard de los operarios, no existen para otros niveles procesos de formación.

El organigrama de Man-Ser esta viciado porque no contempla puestos que sean ocupado por profesionales a la cabeza de cada uno de los equipos hay un Mansilla o un socio de la compañía lo que hace que no exista una real división de tareas.

Esta empresa entiende que la motivación pasa por el dinero por eso cuando los empleados cumplen con los objetivos y la producción se les entrega un bono grupal, dejando de lado otros aspectos.

Por último la comunicación es vertical descendente protocolizada por el directorio y dejando absolutamente en claro como deben transmitirse los mensajes dentro de la organización y el estilo de liderazgo orientado al poder siendo los responsables de la gestión integral los directores quienes no solo toman decisiones corporativas sino también operativas.

## Marco Teórico

En el presente apartado se abordan los conceptos centrales que forman parte de los ejes centrales del trabajo a saber comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Pizzolante I (2004), define a la comunicación interna como aquella en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Es un hecho constatado que la reunión de personas en torno a un objetivo común genera necesidades de relaciones tanto internas como externas. Éstas tienen como base la transmisión de información y, hoy en día, la posesión de información es el motor de funcionamiento de cualquier empresa.

Horacio Andrade (2005), define a la comunicación es el proceso social más importante, por lo tanto, sostiene la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera sea su tipo o tamaño esta es una responsabilidad compartida, como todos en la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad colectiva, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. El autor sostiene que el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

### *Comunicación 2.0*

La comunicación interna 2.0 desarrolla un papel fundamental a la hora de involucrar a los miembros de la organización en su visión y misión, de explicar los valores y comportamientos de la cultura corporativa y de hacerles partícipes en la definición y ejecución de la estrategia de la compañía, a todos los niveles. Informando de la misma e implantando mecánicas que permitan a los empleados participar activamente en el devenir y la mejora de la empresa. En este punto, la comunicación interna entra en juego como herramienta transversal y estratégica, que fluye por toda la empresa. (Cabanas & Soriano, 2014).

Los beneficios La introducción de tecnología social reporta innumerables beneficios a las organizaciones y se ha mostrado como una herramienta de eficiencia. Las empresas que han integrado la tecnología social dentro de su flujo de trabajo han registrado los siguientes beneficios:

- Han visto aumentar el acceso al conocimiento o know-how interno en un 77 %.

- Permiten localizar más fácilmente a los profesionales con talento para desarrollar los diversos procesos empresariales (concretamente un 52 % más).
- Trabajar con herramientas para la colaboración incrementa el éxito en innovación un 28 % respecto a trabajar sin ellas.
- La satisfacción de sus empleados en el trabajo es un 41 % mayor (Carrillo Pozas, 2014, pág. 89).

### *Liderazgo coach*

El líder coach es quien utilizando los procesos de coaching maneja explícitamente elementos referentes al sentido de compromiso y el deber ser de los actores en transmitir e inculcar una visión inspiradora hacia ganar, tener un sentido de liderazgo, responsabilidad de aprendizaje, motivación individual, generar desarrollo profesional y sentido de disciplina. Lo que refleja la multidisciplinariedad del concepto al involucrar elementos de diversas ciencias de la conducta y del estudio de las organizaciones (Useche , 2004).

Abarca N. (2016) , consideró a el líder como coach, como aquel que guía a otros en su crecimiento personal, en tanto el líder capaz de presentar una visión de futuro inspiradora, la cual desafía a sus seguidores a esforzarse al máximo y alcanzar los estándares más altos de desempeño, es sin duda un líder que entusiasma. Les habla con optimismo y da sentido a las tareas que deben ser realizadas. Crea expectativas que son comunicadas de manera clara y que los seguidores se afanan por cumplir y, por último, se compromete integralmente con las metas.

La comunicación interna es una prioridad en la gestion empresarial, en los destinos niveles y áreas, debido a que es necesario mantener a los trabajadores informados por los cambios que se generan en el mercado motivo por el cual al utilizar las herramientas 2.0 se puede trabajar con herramientas para la colaboración y la satisfacción de los empleados, que acompañados por el liderazgo coach se ingresa en una dinámica de aprendizaje, motivación individual, desarrollo profesional y sentido de disciplina.

## **Diagnóstico y Discusión**

Se evidencian en Man-Ser que los problemas centrales a los que se enfrenta son la falta de un plan de comunicación interna que integre a los trabajadores no solo en la toma de decisiones sino también en las mejorar de los puestos de trabajo y una supervisión extrema por parte de quienes dirigen la compañía que la llevan a que se generen problemas en el sector productivo por los niveles de presión que se ejercen sobre los trabajadores.

La relevancia que tiene para Man-Ser abordar los problemas de comunicación y de liderazgo es poder poner en valor a su recurso humano y generar una cadena que en lugar de premiar y castigar se transforme en capacitar y desarrollar, propiciando el trabajo colaborativo y la autosuperación.

Es importante que la empresa del siglo 21 pueda enfocar las estrategias y objetivos no solo para el cumplimiento de las metas sino también para desarrollar a su capital humano que son elementos centrales en una compañía y quienes hacen que esta logre cumplir con las metas previstas. Es necesario comprender que en la actualidad quienes trabajan en una fabrica no lo hacen para toda la vida sino mas bien buscan compatibilizar su vida laboral con la personal, motivo por el cual ante los recambios generacionales en las compañías se genera una mayor rotación si no son capaces de adaptar las estrategias en la gestion de sus recursos y en dotar de información a los trabajadores, además de brindarle apoyo a sus objetivos y lograr un crecimiento sostenido de las competencias del ocupante de un puesto de trabajo.

Vale la pena invertir en un plan de comunicación con canales digitales para generar una mayor adhesión de los trabajadores al proyecto empresarial y generar una cultura participativa, descentralizando la toma de decisiones y manteniendo a las personas informadas, dejando de lado esta mirada autocrática para generar un nuevo estilo que propicie la autogestión y la autonomía que llevaran a la compañía a que pueda generar un incremento del 7% sobre sus ganancias netas.

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo general*

Implementar un plan de comunicación 2.0 formar a los mandos medios en liderazgo coach de forma tal que se estimule el sentido de pertenencia a Man-Ser S.R.L. con la finalidad de obtener un beneficio del 7 % sobre las ganancias netas.

### *Objetivos específicos*

- Realizar reuniones mensuales con la finalidad de comunicar las novedades de lo que sucede en la organización estimulando la comunicación bidireccional.
- Incorporar Yammer como red social interna que fomente el sentido de pertenencia y genere una mayor identificación con los valores empresariales.
- Formar a los mandos medios en liderazgo coach con el fin de mejorar la gestion de los equipos.

### *Alcance*

**Ámbito geográfico:** El plan de implementacion es aplicable a la Man-Ser con sede en la calle 2 de abril, ubicada en el Barrio San Pedro Nolasco de la Provincia de Cordoba, República Argentina.

**Alcance temporal:** se estima realizar las acciones presentadas en el plazo de 6 meses comenzando en agosto de 2022 y finalizando en enero de 2023.

### *Acciones*

#### *Realización de reuniones mensuales*

Lo primero que debe consolidarse dentro del plan de comunicación previsto en Man-Ser es poder lograr que la información descendente que ejerce la dirección se convierta en bidireccional, no solo transmitiendo un comunicado a los trabajadores sobre el avance de la producción sino también poder escuchar lo que los trabajadores tienen para decir y aportar a mejorar los procesos con la finalidad de mejorar los procesos productivos.

Motivo por el cual la primera implementacion serán las reuniones mensuales que comenzaran a realizarse agosto, organizada por el jefe de cada área quien sera el encargado de armar la orden del día en donde se abordaran temas relativos a la producción y se escucharan las ideas de los trabajadores o reclamos de las personas.

Tendrán una duración de 2 horas al ser 4 las áreas implicadas las jornadas serán los miércoles por la mañana de 10:00hs. A 12:00hs. Teniendo el siguiente cronograma:

- Presentación de los objetivos mensuales del área
- El jefe de área consultara sobre el sentimiento de los trabajadores y oportunidades de mejora del sector.
- Dinámica presentada por recursos humanos.
- Conclusiones y temas por tratar en la próxima reunión

El objetivo principal que persiguen las reuniones son mantener a los equipos de trabajo informados sobre lo que ocurre dentro de la organización motivo por el cual todas las áreas tendrán una reunión mensual en donde se abordaran los temas importantes a la producción y a la generación de ideas para mejorar las actividades que se llevan adelante.

El analista de recursos humanos quien realizara una dinámica para fomentar el trabajo en equipo y tomara nota de los asuntos que necesitan algún tipo de intervención por parte de la dirección (Ver anexo I).

Los costos se estima que por mes se invertirán \$ 50.000 que formarán parte del refrigerio de cada una de ellas lo que da un total en el semestre de \$ 300.000.

Se evaluará esta primera implementación teniendo en cuenta los aportes que mejoren a la producción y la eliminación de los errores que existen en la producción gracias a la implicación de los trabajadores.

#### *Incorporación de red social empresarial*

La segunda etapa apunta a mejorar la comunicación en todos sus sentidos debido a que las redes sociales permiten que los emisores sean receptores y viceversa en donde quien emite un comentario logra llegar en cuestión de segundos a todos, siendo un elemento ponderado en las organizaciones para lograr que quienes trabajan en ella se identifiquen con la cultura y adopten los valores de esta.

Tener una red social como Yammer es igualar a los trabajadores, darle voz a todos para que se expresen, para que se sientan parte, protagonistas de la construcción colectiva de lo que significa pertenecer a un proyecto empresarial.

Para poder ponerla en marcha se deben contratar una licencia que permita la masificación dentro de la organización y el proveedor ideal para Man-Ser teniendo en cuenta

que sus trabajadores tienen más de 50 años es Yammer que emula a las redes ya conocidas por lo empleados lo que significaría una más rápida y mejor adaptación del colaborador gracias a su interfaz.

Esta plataforma será gestionada por el departamento de recursos humanos quienes deberán alimentar semanalmente con información relevante sobre los principales acontecimientos de Man-Ser además de trabajar de forma mancomunada con los mandos medios para que estos se estimulen a sus subordinados a querer formar parte de esa comunidad virtual, mensualmente habrá un video de los directores quienes se dirigirán a la empresa contando sobre los avances del negocio y los resultados obtenidos generando una mayor cercanía con el resto de los trabajadores.

Para poder ponerla en práctica se requieren de 3 meses desde que se contrata la licencia debido a que se deben crear las versiones de escritorio y móviles con la personalización correspondiente a la organización, capacitar la personal y crear cuentas de usuarios y contraseñas llevándose adelante en los meses de septiembre, octubre y noviembre.

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

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

El costo de Yammer es de \$ 2600 pesos por mes por usuario registrado lo que da un total de \$ 83.200 mensuales y en el semestre de \$ 499.200.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta la participación de los trabajadores esperando que al menos lo realicen el 50% de la plantilla de empleados.

#### *Capacitación en liderazgo coach*

Por último se capacitará al personal ejecutivo de Man-Ser en liderazgo coach con la finalidad de que acompañen esta transformación cultural que se está realizando en la compañía debido a que de nada sirve tener nuevas formas de gestionar al capital humano si no hay jefes que mejoren la experiencia del subordinado en la organización.

El objetivo que perseguirá este proceso será que quienes tienen el poder puedan comprender cuáles son las necesidades de sus trabajadores y gestionar equipos de alto rendimiento. Motivo por el cual se contratarán a los servicios de Capacitarte que brinda

soluciones virtuales a los procesos de capacitación que necesitan las compañías de todo el país con el curso de líder coach, realizándose de forma sincrónica los miércoles de 15:00hs. A 18:00hs. Durante 8 jornadas durante los meses de diciembre y enero que coinciden con la temporada baja de Man-Ser.

Este curso de formación permite entender y diferenciar las denominaciones de Equipos y Grupos, en los ámbitos laborales y reconocer el valor de liderazgo para la transformación de un Equipo, entendiendo diversos ejes fundamentales, que los atraviesan y que parten desde el contexto, las competencias, la comunicación y la funcionalidad.

Este proceso tiene un costo de \$ 7.980 por asistente participaran los 5 mandos medios que tiene la compañía y los dos directores lo que da como resultado 7 personas dando un total de \$ 55.860 en el anexo I esta el programa de formación completo.

La evaluación está a cargo de la consultora contratada quienes presentaran las notas obtenidas de cada uno de los participantes y entregaran los certificados correspondientes a todos los aprobados

#### *Marco de tiempo de la implementacion*

Tabla 1- diagrama de Gantt

Acción/ Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones mensuales																								
Red social interna																								
Capacitación en liderazgo coach																								

Fuente: Elaboración propia

#### *Evaluación del impacto de la implementacion*

El impacto de la implementacion se mide teniendo en cuenta el retorno de inversión que mide la rentabilidad de un proyecto o plan de acción teniendo en cuenta el beneficio por obtener y los costos.

Con respecto al retorno de inversión se tendrá en cuenta el valor de ganancias netas de Man-Ser obtenido en 2018 del último balance presentado por un total de \$ 13.118.036,11, este valor se actualizará mediante los índices de inflación difundidos por el INDEC (2022)

Tabla 2 – indexación de valores

Indexación	Valores actualizados
Balance 2018	\$ 13.118.036,11
Inflación 2019 – 53,8 %	\$ 20.175.539,53
Inflación 2020 – 36,1 %	\$ 27.458.909,30
Inflación 2021 – 50,9 %	\$ 41.435.494,13
Inflación 2022- Acumulado mayo 23,1 %	\$ 51.007.093,27

Fuente: INDEC (2022).

De acuerdo con el objetivo general con esta implementación el beneficio que va a obtener Man-Ser con esta implementación es del 7% sobre las ganancias netas lo queda un total de \$ 3.570.496.53

Los costos de la implementación de acuerdo con cada uno de los objetivos propuestos es el siguiente:

Tabla 3 – Costos

Acción	Costos
Reuniones mensuales	\$ 300.000
Red social Corporativa	\$ 499.200
Capacitación en liderazgo coach	\$ 55.860
Honorarios por diseño de la propuesta salario de analista de RR.HH.	\$ 130.000
Costo Total	\$ 985.060

Fuente elaboración propia

$$\begin{array}{r}
 \text{ROI} \\
 \frac{(\text{Beneficio de la propuesta}-\text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100 \\
 \\
 \text{ROI} \\
 \frac{\$ 3.570.496.53- \$ 985.060}{\$ 985.060} \times 100
 \end{array}$$

El retorno de la inversión que tendrá Man- Ser es equivalente al 262 % que traducido en pesos es igual a 262 por cada cien pesos invertidos lo que hace al plan de implementación rentable para Man-Ser S.R.L. plan de acción algo sumamente rentable para la organización.

## Conclusion

Se puede concluir el reporte de caso indicando que los problemas iniciales detectados mediante el análisis realizado en Man-Ser S.R.L. pueden ser solucionados con el plan de implementación presentado en donde se abarcan por un lado la comunicación tradicional mediante las reuniones de equipos para transmitir información y escuchar los aportes de los trabajadores además de propiciar el trabajo en equipo con la intervención del departamento de recursos humanos, como así también empoderar a todos los colaboradores con una red social que les permite expresarse y conocer lo que sucede dentro de la empresa, teniendo mandos medios que acompañan esta transformación que vive la compañía gracias a las herramientas adquiridas para el desarrollo de subordinados.

El principal aporte que genera este trabajo es poder contar con un plan de comunicación que integra tanto la comunicación descendente como la ascendente y lograr que los empleados sean puestos en el centro como aquellos que contribuyen al logro de los objetivos y que deben ser desarrollados para estar a la altura de un mercado cada vez más exigente que requiere no solo de competencias técnicas sino también de aquellas que generen sentimiento de pertenencia.

Desde la visión profesional de recursos humanos se indica como conclusión que este departamento en Man-Ser ya no será un área administrativa que solo se ocupe de las tareas hard sino que se revitalizará mediante la presencia en las reuniones buscando que el trabajo en equipo sea una realidad y generando conciencia por medio de dinámicas. Eliminando las barreras existentes entre la dirección y los operarios, buscando que todos sean uno y se encuentren en los canales digitales propuestos como mejora.

### *Recomendaciones*

En función del plan de implementación presentado se recomienda sumar al menos un profesional más al área de recursos humanos para generar una mayor eficiencia en la creación de políticas y procesos destinados al personal.

También monitorear que la participación en la red social no baje y crear una revista digital que comprometa aún más a los colaboradores.

En cuanto a temas no tratados es recomendable que Man-Ser realice los siguientes cambios:

- Certificar normas ISO 14.001 que refieren a la seguridad e higiene laboral debido a que esto la destacara sobre el resto de los competidores.
- Diseñar programas de motivación que incorpore el empoderamiento y el reconocimiento social para de esta forma generar mayor sentimiento de pertenencia.
- Simplificar la forma en que los clientes realizan los pedidos debido a que tienen en este momento una doble autenticación.
- Emplear jefes para las áreas más sensibles que mejoren en profesionalismo de cada una de las áreas.
- Eliminar la centralidad en la toma de decisiones del directorio para tener una empresa mas sana y prospera en donde cada uno conoce cuales son sus responsabilidades.

## Bibliografía

- Abarca , N. (2016). *El líder como coach*. Madrid: El Mercurio .
- ADIMRA. (4 de Abril de 2022). <https://www.chacodiapordia.com>. Obtenido de <https://www.chacodiapordia.com>: <https://www.chacodiapordia.com/2022/04/04/por-estacionalidad-y-ausentismo-la-actividad-metalurgica-crecio-18-interanual-el-primer-bimestre-del-ano/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Madrid: Netbiblio.
- Boettner, M. (19 de Abril de 2022). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2022/04/19/hora-de-negociar-el-gobierno-buscara-consenso-con-empresarios-para-implementar-el-nuevo-impuesto-y-espera-apoyo-opositor/>
- Cabanas , C., & Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar* . Madrid: BRPO.
- Carrillo Pozas, A. (2014). *La intranet Social* . Barcelona: UOC.
- Castillo Heredia, T. R. (2015). Comunicación Empresarial y Web 2.0. En T. R. Castillo Heredia, *Comunicación Empresarial y Web 2.0* (pág. 12). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Gonzalez , E. (17 de Febrero de 2022). <https://energiahoy.com>. Obtenido de <https://energiahoy.com>: <https://energiahoy.com/2021/10/08/industria-4-0-en-crecimiento-durante-2021/>
- La Voz del Pueblo . (17 de Marzo de 2022). <https://www.lavozdelpueblo.com.ar>. Obtenido de <https://www.lavozdelpueblo.com.ar>: <https://www.lavozdelpueblo.com.ar/web/noticia/81404-Los-principales-problemas-del-pa%C3%ADs-seg%C3%BAn-los-argentinos>
- Marchesan , C. (2017). *Los Aportes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (13 de Julio de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/kulfas-lanzo-el-plan-de-desarrollo-productivo-verde>

Paz Alonso, M. E. (2012). *Gestión de la Comunicación Interna Caso: Panadería del Pilar*. Córdoba : Universidad Siglo 21 .

Pizzolante, I. (2004). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Pontificia Universidad Javeriana.

Useche , M. C. (2004). *El coaching desde una perspectiva*. Mexico D.F.: Rev. Ciencias Sociales.

## Anexo

### *Anexo I – Dinámicas para el trabajo en equipo*

- Juego del sombrero: Cada integrante del equipo escribe en un papel un dato interesante sobre sí mismo, por ejemplo: "Sé tocar el piano", "Me gusta leer y escribir poesía", "De niña fui campeona de gimnasia olímpica". Los papeles se colocan en un sombrero, se sacan y se leen en voz alta. El objetivo del juego es adivinar a quién pertenece cada mensaje.
- La isla desierta: En este juego cada persona debe indicar qué único objeto le gustaría llevar a una isla desierta y por qué. Posteriormente, se les invita a generar ideas de cómo estos objetos combinados entre sí podrían mejorar sus posibilidades de sobrevivir. Este ejercicio fomenta la comunicación y participación.

*Anexo II - Plan de formación líderes coach*

Módulo 1: - Elementos del Coaching Ontológico en la comunicación interpersonal. - El Coaching: Definiciones, tipos de coaching - Teoría del observador. - La coherencia del lenguaje, emoción y cuerpo: explorando los dominios que constituyen una comunicación efectiva.

Módulo 2: - Identificar los elementos que constituyen la comunicación efectiva. - Comunicación efectiva. - Habilidades implicadas en un proceso de comunicación efectiva. - Escuchar no es oír. - El poder de la escucha activa. - Como potenciar el lenguaje haciendo pedidos efectivos, ofertas seductoras y logrando compromisos.

Módulo 3: - Identificar creencias y juicios personales. - Autogestión de las creencias. - Autoconocimiento como herramienta para reconocer los recursos y valores personales. - Forma de liderazgo personal y de comunicación resultado de la propia historia. - Creencias y juicios personales que fortalecen o limitan el accionar. - Creencias y juicios que dan poder.

Módulo 4: - Herramientas de la inteligencia emocional - Autorregulación emocional. - Autoconocimiento. Autocontrol - Autoestima e Identidad. ¿Por qué es importante trabajar la autoestima? Los componentes de la autoestima. Construcción de la autoestima. Teoría del Apego. - Inteligencia emocional. – Empatía.

Módulo 5: - Identificar las habilidades de autocuidado que contribuyen al bienestar personal y laboral. - Gestión del bienestar y autocuidado. - El estrés desde una mirada ontológica. - El poder de la presencia y la atención plena.