

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Plan de comunicación interna y formación de liderazgo coach en MAN-SER S.R.L.”

Alumno: Bachur Tomas Luciano
DNI: 43.231.762
Legajo: RHU02751
Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022.

Agradecimientos

Quisiera agradecer a mi familia por apoyarme en cada uno de mis proyectos e ideas.

Agradecer a mis padres por todas las oportunidades y el amor que me brindan. Agradecer también a mi hermano Agustín, fiel compañero de vida, quien me guía y acompaña en todos los momentos, procesos y obstáculos que tengo y tuve que atravesar.

Por último y no menos importante, quisiera agradecer a mis compañeros de curso, quienes estuvieron al lado mío en cada clase, cada examen y cada entrega a realizar.

Gracias.

Resumen

El presente reporte de caso fue realizado en la empresa familiar Manser S.R.L perteneciente al sector metalúrgico, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

A través del desarrollo de un análisis interno, se detectaron diversas falencias vinculadas a una comunicación interna ineficiente y un estilo de liderazgo inadecuado que deriva en una sobrecarga de tareas y falta de delegación por parte de los directivos. Por esta razón, se propuso la implementación de un plan estratégico que se basa en mejorar y modernizar la comunicación interna de la empresa y en la formación de las posiciones jerárquicas en liderazgo coach para la correcta gestión de sus equipos.

Este reporte de caso pone en evidencia la importancia de la comunicación organizacional y como un liderazgo al estilo coach puede resultar muy beneficioso para las empresas ya que la ejecución de la propuesta aumentará las ganancias de Man-ser S.R.L en un 4% obteniendo un retorno de inversión de 212,75%.

Palabras claves: Manser - Metalurgia - Recursos Humanos - Comunicación Interna - Liderazgo

Abstract

This report was made on a family business called Manser S.R.L. that belongs to the metallurgical industry, located in the province of Cordoba, Argentina.

Through the development of an internal analysis, several shortcomings related to inefficient internal communication and an inadequate leadership style, that leads to an overload of tasks and lack of delegation by managers, were detected. For this reason, the implementation of a strategic plan was proposed, based on improving and modernizing the company's internal communication and training hierarchical positions in coaching leadership style to improve the way they manage their teams.

This report highlights the importance of organizational communication and how coach-style leadership can be very beneficial for companies since the implementation of the proposal will increase Man-ser S.R.L.'s profits by 4%, obtaining a return on investment of 212.75%.

Key words: Manser - Metallurgy - Human Resources - Internal Communication – Leadership

Índice

<i>Introducción</i>	5
<i>Análisis de situación</i>	8
Análisis PESTEL.....	9
Análisis 5 fuerzas de Porter.....	13
Análisis FODA.....	15
<i>Marco teórico</i>	17
Comunicación interna	17
Comunicación digital	18
Liderazgo Coach	18
<i>Diagnóstico y discusión</i>	20
<i>Plan de implementación</i>	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance.....	22
Acciones	23
Instrucción a los colaboradores en Comunicación Interna y Digital.....	23
Establecimiento de canales formales digitales de comunicación interna.....	24
Capacitación de directivos y mandos medio en Liderazgo Coach.....	27
Marco temporal de la implementación.....	28
Evaluación del impacto de la implementación.....	29
<i>Conclusión</i>	31
Recomendaciones.....	32
<i>Referencias</i>	33
<i>Anexos</i>	37
Contenido del curso Comunicación Interna a Distancia	Anexo 1
Planes disponibles para la contratación de Google Workspace	Anexo 2
QR de buzón de sugerencias	Anexo 3
Buzón de sugerencias digital.....	Anexo 4
Hoja de cálculo cruzada con las respuestas del formulario.....	Anexo 5
Temario Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio.....	Anexo 6
Capacitación en Liderazgo Efectivo	Anexo 7

Introducción

MAN-SER S. R. L es una empresa metalúrgica ubicada en la Provincia de Córdoba, Argentina en la calle 2 de Septiembre dentro del barrio San Pedro Nolasco. Fue fundada por el Sr. Luis Mansilla gracias a que una empresa cordobesa en la que él se desempeñaba como empleado decidió tercerizar una parte de sus actividades como lo son diversos trabajos de soldaduras especiales y de esta forma se le brindó al Sr. Mansilla la oportunidad de ser el proveedor de la firma. Luego de rentar un galpón, una guillotina, una plegadora y comenzar a trabajar contratando a un familiar es que se considera el 15 de octubre de 1995 la fecha fundacional de la empresa.

Mansilla buscaba seguir creciendo y expandiéndose y fue así como en el año 1997 viajó a Alemania y adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora) que le ayudó a expandir su cartera de productos y servicios haciendo que MANSER se convirtiera en la empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales. Los años posteriores fueron muy importantes para la firma ya que en el 2002 pasó de ser una organización unipersonal a una S. R. L y en el año 2003 comenzó a trabajar como proveedor principal de importantes empresas tales como AIT S. A y Volkswagen Argentina S. A.

A partir del 2009, Julián y Melina, hijos de Luis Mansilla, comenzaron a hacerse cargo de la empresa formando parte de la mesa directiva debido a que el padre fundador habría sufrido una enfermedad que lo llevó a su fallecimiento. MAN-SER continuó creciendo y en el año 2012 inauguró una planta industrial nueva aumentando por dos la superficie de producción, conformada en diferentes áreas divididas por procesos y puestos. Con respecto a la zona de oficinas, existe un sector administrativo y uno de diseño y por el lado operario existen 3 inmuebles divididos en 4 áreas:

Un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. (Canvas 2022, <https://bit.ly/3SDxO4I>)

A lo largo de los años, la organización tuvo un crecimiento exponencial en el que Julián y Melina jugaron un rol muy importante. En el año 2012 por ejemplo, MAN-SER S.R.L obtuvo el certificado de las normas ISO 9001. Aun así, este tipo de crecimientos en empresas familiares, sin su correcta supervisión puede conllevar diversas fallas o defectos.

En el caso de MAN-SER, existe una falta de delegación. Los directores de la empresa tienen una sobrecarga de tareas ya que se ocupan de muchas de las áreas que carecen de un profesional encargado como lo son, por ejemplo: el área de calidad realizando auditorías, el área de compras junto con el responsable administrativo y el jefe de producción, el área de ventas y el área de Recursos Humanos en cuanto a proceso de selección de trabajadores operarios (no existe profesional de RRHH), en cualquier otro caso está a cargo una consultora. Todo esto hace que muchos de los procesos se realicen de forma más lenta creando cuellos de botella y se reduzca la producción. Esta sobrecarga de tareas y la falta de delegación habla mucho del tipo de liderazgo presente en la firma. El tipo de liderazgo definido por la empresa es de tipo formal y directivo en el que la persona a cargo se asegura que se cumplan las tareas y metas sin brindar autonomía y la posibilidad de que los colaboradores tomen decisiones.

Vinculado a lo mencionado anteriormente está la comunicación interna de MAN-SER. Se habla de una comunicación principalmente de forma vertical descendente mediante paneles de información y en caso de algún colaborador querer comunicar algo, lo debe realizar a través de un buzón de sugerencias o de forma verbal a su líder. Esto hace que muchas veces los trabajadores se sientan desorientados y poco acompañados a la hora de necesitar ayuda de algún tipo. Sumado a esto, en los cargos más altos referidos a la jerarquía predomina la comunicación horizontal que es donde se formulan las directrices que van a ser informadas de forma descendente.

De Elorrigiaba (2020), en su Trabajo Final de Grado titulado “Implementación de Plan de Comunicación Interna y Formación de Liderazgo Coach en empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L” para la Universidad Siglo 21, analiza la importancia de la comunicación interna y su rol fundamental en la rentabilidad y productividad de las organizaciones. Además, también habla de la importancia de formar líderes coach que sepan guiar a sus colaboradores.

De esta forma, se contribuye al aumento de la rentabilidad de la organización a largo plazo, por medio del mejoramiento en la comunicación interna y formación de los

líderes en materia de coaching, proporcionándole una ventaja competitiva para su entorno ya que, de esta manera, le permitirá un crecimiento constante en la gestión de los flujos de información como del personal que se irá ajustando y desarrollando de manera más sólida en el tiempo. (pág. 27)

Trogolo (2013) en su investigación cuantitativa realizada en una empresa de servicios de Córdoba, Argentina, titulada “Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos”, analiza la relación existente entre las diversas formas de liderar y sus efectos sobre los trabajadores. En el artículo, el autor expone lo siguiente: “En tercer lugar, diferentes estudios han demostrado que la conducta del líder puede tener un impacto considerable sobre los recursos personales de los trabajadores” (pág. 156), demostrando la importancia del liderazgo en las organizaciones y sus colaboradores.

Es necesario analizar la organización Man-Ser S. R. L ya que como se puede observar en los antecedentes, el buen manejo de la comunicación interna y la correcta gestión del liderazgo dentro de los equipos, tienen como resultado la potenciación de los recursos humanos de la empresa. Colaboradores que sean parte de la toma de decisiones, que sean autónomos y que estén bien informados acerca de cuál es su rol en la organización y cuáles son los objetivos estratégicos de la misma, tendrán un nivel de motivación elevado, y su aporte será aún mayor.

Análisis de la situación

MAN-SER S. R. L es una empresa familiar metalúrgica localizada en la ciudad de Córdoba, provincia de Argentina que cuenta con 30 empleados distribuidos en áreas tales como: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. El directorio de la empresa está conformado por la esposa del fundador y sus 3 hijos, uno de ellos, Julián Mansilla también está a cargo de la gerencia general y fue designado responsable de compras.

Por otro lado, su hermana Melina está a cargo de los Recursos Humanos de la empresa realizando tareas referidas a la inducción, capacitación, motivación y comunicación de los colaboradores, aunque respecto al proceso de selección, con excepción de trabajadores de la parte operativa, MANSER trabaja con una consultora a cargo del procedimiento. Ambos hermanos son encargados también de llevar a cabo las tareas de ventas de la empresa la cual carece de vendedores externos, realizando este proceso de forma telefónica o personal.

La mirada que tiene la organización con respecto a su futuro se ve reflejada tanto en su misión como en su visión, siendo estas las siguientes:

Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios (Canvas 2022, <https://bit.ly/3SDxO4I>).

Misión

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

Además, su forma de actuar y tomar decisiones se basa en diversos valores planteados como lo son la confianza, la honestidad, la importancia en los detalles, el trabajo en equipo y la alta responsabilidad. (Canvas 2022, <https://bit.ly/3SDxO4I>)

A través de diferentes herramientas como lo son PESTEL y la 5 Fuerzas de Porter se analizará tanto el macro como el micro-contexto en el que se desarrolla y atraviesa MANSER:

Análisis PESTEL

Factores políticos

En diciembre del 2019 en Wuhan, provincia de Hubei, China, se descubrió un virus que estaba afectando a una gran cantidad de personas de la localidad. El SARS-CoV-2 o coronavirus pasó a ser conocido mundialmente, llamado COVID-19 y llevó a muchos países a declarar estado de emergencia. Esta pandemia tuvo un impacto alrededor del mundo e hizo que disminuya tanto la actividad económica como la social.

El 19 de marzo del año 2020, en Argentina, el gobierno de la nación declara, mediante el decreto 297/2020, el aislamiento social, preventivo y obligatorio que regirá desde el día 20 de ese mes hasta el día 31 con posible extensión en caso de que la situación epidemiológica así lo requiera. Esta medida afectó a muchas empresas que se vieron inhabilitadas a trabajar, entre estas las metalúrgicas. Poco a poco, diversas medidas y protocolos sanitarios fueron permitiendo que las organizaciones puedan volver a la producción. Aun así, los empleados contagiados no podían acudir a su lugar de trabajo y debían de permanecer aislados hasta que su cuadro mejore y puedan ser dados de alta, proceso que tenía una duración aproximada de 15 días.

Luego de muchos meses de lucha e investigación contra este virus, fue que se les brindó a las personas la posibilidad de vacunarse y hacer frente al COVID-19. Esto hizo que este año, 2022, los días de aislamiento de las personas vacunadas se reduzcan y puedan volver a la presencialidad si se requiere.

Cuando se trate de casos confirmados con esquema de vacunación completo (con menos de cinco (5) meses de completado el esquema o aplicada la dosis de refuerzo) podrán regresar al trabajo luego de transcurridos siete (7) días desde la fecha de inicio de síntomas (o del diagnóstico en casos asintomáticos), cumpliendo en los tres (3) días posteriores de cuidados especiales. (Ministerio de Salud, 2022 <https://bit.ly/3ewLwYl>)

Otro factor político que perjudica a las industrias metalúrgicas del país es la falta de insumos por las trabas en las importaciones impuestas por el gobierno. La gravedad del asunto puede verse reflejada a través de una cita extraída del diario La Nación: “para los metalúrgicos cordobeses “la cuenta regresiva para una parada industrial ya comenzó”” (La Nación, 2022, <https://bit.ly/3TWZnre>). Además, la Cámara de Industriales Metalúrgicos exclama allí la imposibilidad de acceder al mercado libre de cambios para importar insumos fundamentales para la producción.

Factores Económicos

La pandemia golpeó muchos rubros del país, entre estos, el metalúrgico. Debido al aislamiento social, preventivo y obligatorio decretado por el gobierno de la nación la producción de las empresas se vio afectada. Infobae menciona que para el mes de mayo de ese año “la producción metalúrgica cayó 22,5% interanual en el tercer mes del año y acumula una baja del 11,4% en lo que va de 2020” (Infobae, 2020, <https://bit.ly/3eEPHlt>).

Para el 2021, impulsado por la fuerte recuperación de los principales sectores luego de meses muy intensos cargados de medidas y protocolos, la industria metalúrgica noto un crecimiento acumulado del 18,2%. “Desde Adimra destacaron que uno de los factores más importantes resultó la actividad del sector de Maquinaria Agrícola y Carrocerías y remolques que ya se encuentran por encima de los niveles de 2018.” (Diario Jornada, 2022, <https://bit.ly/3cZMgoD>)

Gracias a los planes de vacunación que se pusieron en marcha, industrias como la automotriz y agroindustrial tuvieron un crecimiento con números de producción incluso

mayores al 2019, previo a la pandemia. El crecimiento de estos sectores fueron elementos claves para el resurgimiento de las metalúrgicas.

En el boletín de actividad metalúrgica julio 2022 publicado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA) en su página oficial nos informa que la actividad del sector “registró durante julio de 2022 un aumento de 8,1% en términos interanuales. De esta manera, la producción acumula un crecimiento de 7,4% y se mantiene por encima de los niveles de 2019”. (ADIMRA, 2022, pág. 4)

Factores Sociales

En cuanto a factores socio-culturales, la pandemia marcó un antes y un después. Las empresas debieron tomar diferentes medidas como el uso de cubre bocas, el uso de alcohol en gel, la toma de temperatura en el ingreso y el trabajo mediante burbujas. Los espacios comunes para compartir comidas por ejemplo eran evitados. Todo esto se realizaba para evitar contagios, y en caso de que hubiera, se debía aislar a la persona. Esto hacía que muchas veces las empresas tengan un gran porcentaje de sus colaboradores inhabilitados para trabajar. Con el paso del tiempo, todos estos protocolos se fueron flexibilizando y hoy en día en varias provincias de Argentina, el uso de barbijo no es más requerido en lugares cerrados. Un ejemplo de esto es la provincia de Córdoba que desde el 1° de septiembre de 2020 “dejará de ser exigible en lugares cerrados, con algunas excepciones” (La Voz, 2022, <https://bit.ly/3eEl8f4>)

Por otro lado, Argentina está atravesando una crisis política, económica y social. Según los datos del Indec (2022), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el segundo semestre del año 2021, un 37,3% de la población del país se encontraba bajo la línea de pobreza. Agustín Salvia, Director del Observatorio de la Deuda Social de la UCA en una entrevista realizada por Perfil menciona que “el promedio del semestre, incluso a pesar de las ayudas económicas brindadas, dejará un aumento de la pobreza alrededor del 39%, solo impedida de aumentar gracias a los sistemas de asistencia social vía transferencia de ingresos” (Perfil, 2022, <https://bit.ly/3ezG2fw>). Bajo este contexto, podemos agregar que las empresas metalúrgicas realizan su aporte a la sociedad brindando posibilidades de empleos en el rubro. ADIMRA en su informe señala que “el nivel de empleo registró una variación de +2,5% interanual en julio y acumula un crecimiento de 2,2% durante los primeros siete meses del año.”

Factores Tecnológicos

La tecnología es utilizada como un gran factor competitivo en los diferentes mercados. Luego del estallido de la pandemia, muchas empresas decidieron implementar en sus procesos diversas tecnologías para aumentar su eficiencia. En el caso de las metalúrgicas, se está llevando a cabo lo que se denomina industria 4.0 que refiere según la página oficial del gobierno argentino a una “nueva manera de producir mediante la adopción de tecnologías 4.0, es decir, de soluciones enfocadas en la interconectividad, la automatización y los datos en tiempo real” (Argentina,2022, <https://bit.ly/3RA6p3s>).

Esta nueva tendencia está vinculada con: el uso de nanotecnología para “manipular los materiales y crear estructuras a nivel molecular para modificar las cualidades de los metales desde un nivel atómico” y “fabricar materiales mucho más resistentes, ligeros y durables” (Possehl, 2021, <https://bit.ly/3B4sOyV>), la realidad aumentada para anticipar el resultado de un proceso antes de implementarlo y el uso de Big Data para realizar un análisis de datos y de esta forma poder, por ejemplo, ser más eficientes a la hora de tomar decisiones. En un informe realizado en octubre del 2020, ADIMRA señala que el 48% de las empresas están pensando en incluir soluciones de Industria 4.0 en los próximos 3 meses.

Factores Ecológicos

Gran parte de los problemas ambientales del mundo y Argentina derivan de los residuos industriales. Según la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y la Universidad de Buenos Aires (UBA), existe un monto anual de 12 millones de toneladas de desechos de los cuales únicamente se tratan 1 millón para evitar que afecte al medio ambiente. (Infobae 2022) Además, indican que, en el segundo semestre del año 2021, se trató tan sólo un 8% del total generado.

Las empresas del sector Metalúrgico juegan un rol muy importante en este asunto ya que son los principales contaminantes del medio ambiente. Es por esta razón que ADIMRA elaboró una guía para la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de Argentina sobre el sector metalmecánico del país con el objetivo de “acercar herramientas y estrategias para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector metalmecánico, con vistas a promover

mejoras en su desempeño ambiental y productivo desde un enfoque sustentable” (ADIMRA, s.f., pág. 7).

Factores Legales

Otro de los factores que afectaron a las industrias fue el Decreto de Necesidad y Urgencia 39/2019 que se puso en marcha en 2019 con una vigencia de 180 días. Aun así, esta resolución se extendió hasta junio del 2022. En el artículo 2 se menciona que se le debe brindar una doble indemnización a los trabajadores que fuesen despedidos sin justa causa. El sector metalúrgico se mostró muy disconforme al respecto.

Un informe elaborado por la Asociación de industriales metalúrgicos (ADIMRA) develó que el factor principal que desalienta la contratación de personal es el pago de doble indemnización frente a despidos. En este sentido, el 76% de las empresas encuestadas considera que la incertidumbre afecta mucho en la decisión de contratar trabajadores a mediano plazo. (Ámbito, 2022, <https://bit.ly/3BqcgTn>)

En el 2022 el porcentaje de la indemnización a pagar a los trabajadores fue disminuyendo por intervalos mensuales. Por ejemplo, en la página oficial del gobierno argentino, se informa que desde el 1 de marzo al 30 de abril el porcentaje de la doble indemnización a cobrar sobre el valor de la indemnización actual era del 50% y desde el 1 de mayo hasta el 30 de junio fue de un 25%. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2022)

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1. Poder de negociación de los clientes

Man-ser actualmente mantiene una posición firme como proveedor de grandes organizaciones como lo son AIT.SA y Volkswagen Argentina S. A siendo su principal y único proveedor. Esto se debe a que no solo mantiene una relación cercana y personalizada, sino que también elabora sus productos a medida y pedido de los clientes. Un ejemplo de un producto único que ofrece MANSER son los protectores de bancada siendo la firma el proveedor único. Además, esto puede ser reflejado en la estrategia de la empresa que “ha

sido desde siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos” (Canvas 2022).

2. Poder de negociación de los proveedores

Si se tiene en cuenta que en su política de calidad MANSER plantea como uno de sus propósitos mantener una relación de confianza y asistencia mutua con sus proveedores, se puede concluir que no existe un poder de negociación por parte de los proveedores. Sumado a esto, MANSER tiene proveedores fijos para ciertos insumos ya que cumplen con ciertos requerimientos de calidad. Ejemplo de estos serían: Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

3. Amenaza de nuevos competidores

Las probabilidades de que surjan nuevos competidores como amenaza es baja ya que la situación económica, política y social del país no es favorable para montar una empresa de este tipo y requeriría de mucho dinero hacerlo. Además, MANSER por más de estar en un crecimiento constante, es una empresa madura y que se encuentra bien asentada en el mercado. La calidad y los precios son su ventaja competitiva. Entre sus competidores se encuentran Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L. y Empremet S. R. L que representan un número muy bajo de competidores.

Aun así, el sector metalúrgico a lo largo de los años y en especial el 2022 viene en constante crecimiento. Esto significa una potencial oportunidad para los empresarios en invertir en la industria.

4. Amenaza de productos sustitutos

Como se mencionó anteriormente, gran parte de la cartera de productos ofrecidos por la metalúrgica son fabricados de forma personalizada para sus diversos clientes y es por esta razón que la probabilidad de tener productos que sustituyan a los de la firma es casi nula. Por otra parte, su diferenciación en cuanto a precios y calidad también hace de lo ofrecido por la firma, algo único.

5. Rivalidad entre competidores:

Existen varios factores que disminuyen la rivalidad de MAN-SER. Para comenzar, la competencia en el mercado local es baja, existen únicamente 3 competidores. Además, la organización cuenta con diversas ventajas competitivas como lo son la diferenciación de precios, la calidad y la innovación tecnológica que hacen que su desarrollo en el mercado no se vea severamente afectado.

Luego de haber realizado este estudio de factores influyentes, se utilizará una herramienta una herramienta más muy conocida por las organizaciones llamada análisis FODA cuyas siglas refieren a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

Tabla 1 Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento en el sector automotriz en lo que va del 2022. (Página 12, 2022) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dificultad para acceder a insumos importados. Trabas en las importaciones a nivel nacional. ● Incertidumbre con respecto al futuro del COVID 19. ● El aumento de la globalización y las tendencias al teletrabajo disminuye la cantidad de empleados disponibles en el mercado laboral. ● Crisis económica, política y social en Argentina.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Alto nivel de tecnología. ● Precios bajos comparados a la competencia. ● Alto grado de fidelización de proveedores y clientes. ● Gran relación con diversas multinacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuellos de botella que llevan a incumplir con plazos de entrega. ● Sobrecarga de tarea sobre los dueños de la firma. ● Problemas con la delegación de tareas ● Comunicación ineficiente. ● Carencia de líderes coach. ● No estar inscripto como Exportador/Importador

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado estos análisis, se observa que Man-ser se encuentra bien posicionada en el mercado. Por más que haya factores externos a la empresa, como la situación actual del país, que puedan perjudicarla, la firma se encuentra en pleno crecimiento que debe aprovechar para seguir expandiéndose tanto a nivel nacional como internacional.

De todos modos, desde una mirada profesional de Recursos Humanos, se piensa que más allá de que existan muchas oportunidades externas de mejora, hay muchos procesos y aspectos internos ineficientes, que, de ser detectados y mejorados, resultaría una ventaja muy grande para la organización.

Entre estas deficiencias, en Man-ser, se encuentran la falta de canales de comunicación rígidos, la sobrecarga de tareas de los puestos jerárquicos debido a la falta de delegación, falta de capacitaciones adecuadas en diversos sectores y un tipo de liderazgo directivo que lleva a la falta de autonomía de los trabajadores. Se está frente a una cultura organizacional débil y disfuncional, con colaboradores poco motivados y con una falta de proyección a futuro.

Es por esto que para que Man-ser pueda seguir desarrollándose y creciendo en el mercado como viene haciendo, resulta necesario que preste especial atención a los procesos que son clave para su expansión.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordan los conceptos centrales que se consideran importantes vinculados a la problemática planteada. Se explica a lo que se refieren con comunicación interna organizacional, comunicación digital y liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación organizacional se refiere a un proceso que involucra la emisión y recepción de mensajes de una organización. Este proceso puede suceder tanto de forma externa con clientes o proveedores como también de forma interna con los propios colaboradores (Ramos, Paredes, Teran y Lema, 2017).

En su libro, *Comunicación Interna*, Brandolini y Gonzales Frigolí (2008) definen a la comunicación interna como “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (p.25)

Retomando a Ramos, Paredes, Teran y Lema (2017), los autores mencionan que una correcta gestión de los flujos y procesos de la comunicación interna de la empresa brinda la posibilidad del aprendizaje organizacional. Esto quiere decir que “es posible tomarla como apoyo o herramienta para difundir el conocimiento e información que se desee que ésta tenga” (Ramos, Paredes, Teran y Lema, 2017, pág. 23).

La comunicación interna es vista como un aspecto clave que afecta en todo sentido a las organizaciones alrededor del mundo, modificando principalmente su cultura dándole distintas formas y al mismo tiempo transformando la forma de relacionarse de los colaboradores (Cuenca, Verazzi, 2020, pág.18).

Comunicación digital

Para poder hablar de la comunicación digital es necesario entender algunos conceptos como lo es la web 2.0. A finales de la década de 1990, surgió esta nueva web que gracias a la universalización mayor parte de la población pudo tener acceso, y que les permitía a los usuarios su interacción y la posibilidad de crear contenido y compartir y distribuir datos en diversas plataformas (Bustínduy, 2012).

Bustínduy (2012) en su libro *La Comunicación Interna de las Organizaciones 2.0* menciona el uso de la web 2.0 como una forma de comunicación y resalta la importancia de su implementación en los proyectos estratégicos de comunicación de las empresas. Además, plantea que la implementación de esta tecnología en los canales de comunicación, suele ser un problema debido al cambio que esto implica, pero es cuestión de hacerle frente y entender los beneficios que conlleva.

Existen dos opciones tras el shock inicial: darle la espalda a lo que está sucediendo fuera, haciendo oídos sordos, y retirándose a la defensiva o bien, reconocerlo y adaptarse (Bustínduy, 2012, p.84).

Liderazgo Coach

Ruiz Speare (2017) en su libro cita definiciones de liderazgo de diferentes autores, tomando como principal la de José Luis Tadei que menciona al liderazgo como la “actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas” (p. 6). Además, el autor también señala que existen diversos tipos de líderes dependiendo de la forma en la que ejercen el liderazgo como lo son, por ejemplo, el líder tradicional, el autoritario, el democrático, el liberal, el carismático, entre otros. (Ruiz Speare, 2017).

A partir de estas definiciones podemos entender al liderazgo coach como una nueva forma de liderar que fusiona conceptos del líder propiamente dicho con el coaching. Wright y Mac Kinnon (2015) resaltan la importancia del desarrollo de este tipo de liderazgo en niveles gerenciales y su rol para poder abrazar el cambio en las diferentes organizaciones.

El coaching es fundamental para el liderazgo en medio del cambio. Las organizaciones están hambrientas de conceptos y aplicaciones que las ayuden a lidiar con el cambio continuo y con su impacto sobre las personas y la productividad. El coaching es una profesión nacida del cambio, que abraza el cambio y brinda habilidades para lidiar de forma efectiva con él (Wright, Mac Kinnon, 2015, p. 24).

Anzorena, Oscar (2019) en su libro “Líder-coach” explica que quien tiene un equipo a cargo, además de liderar, debe ser coach de los demás colaboradores. Esto implica, para el autor, no sólo detectar los obstáculos que impiden el logro de los objetivos y desarrollar las competencias requeridas, si no también brindarle un soporte al equipo para que logren conciencia de que es lo que les impide su capacidad de acción.

Los conceptos abordados anteriormente, se vinculan entre sí generando una sinergia. Una correcta gestión de la comunicación interna, utilizando como herramienta la comunicación digital y como forma de liderar el liderazgo coach acelera los diferentes procesos brindando a la empresa mejores resultados. Con trabajadores que sean correctamente liderados, cuyas competencias y obstáculos son detectados para mejorar su accionar, será más fácil poder implementar por ejemplo una nueva estrategia de comunicación.

Diagnóstico y discusión

Man-Ser S.R.L es una empresa con mucha trayectoria y se encuentra en una posición firme con respecto a sus proveedores y a sus clientes al mantener el nivel de calidad y confianza altos y conservando los precios bajos. Esto, sumado a las tecnologías de sus maquinarias, le brinda a la organización la posibilidad de diferenciarse frente a sus competidores y además la oportunidad de expandirse tanto a nivel nacional como internacional.

Sin embargo, es importante destacar el descuido por parte de la firma de sus procesos internos. Para empezar, la comunicación interna de la organización es ineficiente. Existe una falta de canales formales de comunicación que permita que la información tenga un flujo en todas las direcciones y para todos los colaboradores. Esto hace que el personal se encuentre en muchas ocasiones desorientado y sin la posibilidad de aportar en la organización derivando a un incremento de la desmotivación y consecuentemente una baja en la productividad.

Otro de los problemas latentes es la sobrecarga de tareas y la falta de delegación por parte de los directivos llevando a que se ocupen de áreas como la de Recursos Humanos sin ser profesionales de ello. Esto implica un descuido de algunos procesos como lo es, por ejemplo, la inducción generando que los nuevos ingresos se encuentren desconcertados en cuanto a su rol. La falta de autonomía del personal de la empresa también es un factor de desmotivación que los lleva a ser menos eficientes.

Por último, el liderazgo ejercido por los gerentes y directivos es una falencia importante en Man-ser. Se habla de un liderazgo formal y directivo cuyo objetivo es únicamente brindarles tareas a los colaboradores y esperar su cumplimiento. Sin un correcto liderazgo que acompañe y ayude a los diferentes grupos a considerarse equipos de alto rendimiento, los trabajadores sentirán muchas trabas en su accionar que influenciará en su productividad.

Man-ser requiere de la realización de diversas acciones. Una de ellas, es la implementación de canales de comunicación internos digitales para evitar demoras en los procesos y cuellos de botella consecuentes de una mala comunicación. Además, es necesario capacitar tanto a los gerentes como a los directivos en liderazgo coach para que puedan gestionar sus equipos de manera eficiente y la delegación de tareas deje de ser un problema.

Este no sería un proceso simple ni a corto plazo ya que requiere de un cambio, principalmente cultural, sin embargo, estas decisiones impactarán positivamente tanto en la empresa como en los colaboradores. El nivel de motivación aumentará debido no solo a la autonomía que se les brindará, sino también por la fluidez comunicacional interna y de esta forma se tendrá como resultado mayores ganancias de la organización.

Plan de Implementación

Objetivo general

Mejorar y modernizar la comunicación interna de Man-Ser S.R.L. a través de la implementación de un plan de acción en relación a la comunicación organizacional y sus distintos canales y aumentar la delegación de tareas a través de un plan de formación en liderazgo coach para posiciones jerárquicas, con el objetivo de aumentar sus ganancias netas en un 4%.

Objetivos específicos

1. Instruir a los colaboradores de la firma en materia de comunicación interna y digital con el fin de concientizar acerca de su importancia en los procesos de cambio y la cultura organizacional.
2. Establecer canales de comunicación formales digitales tales como una intranet organizacional, un buzón de sugerencias digital y televisores LED para el correcto flujo de información.
3. Capacitar a posiciones jerárquicas de la empresa en liderazgo coach para la correcta gestión de sus equipos en pos del logro de los objetivos organizacionales y la reducción de la sobrecarga de tareas.

Alcances

Límite geográfico: La presente propuesta se llevará a cabo en la empresa Man-Ser S.R.L ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724 dentro del barrio San Pedro Nolasco, en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Límite temporal: El plan propuesto tendrá una duración estimada de 8 meses, comenzando con la instrucción en comunicación a principios de diciembre 2022 y finalizando con el cierre de la capacitación en liderazgo coach la última semana del mes de julio 2023.

Límite de contenido: Se llevarán a cabo una formación en comunicación interna y digital para todos los colaboradores de la empresa y una capacitación en liderazgo coach para las posiciones jerárquicas.

Acciones

1. Instruir a los colaboradores Comunicación Interna y Digital

El objetivo de instruir a los colaboradores en este tema es brindarle tanto información de la importancia de la comunicación interna para la organización, su cultura y sus cambios, como también las herramientas para poder mantener una comunicación fluida y precisa. En el caso de los mandos altos, estas herramientas les permitirán direccionar estratégicamente la información que recorre la organización. Es importante que todos los colaboradores reciban esta formación ya que es necesario que la organización completa sea conciente del valor de la comunicación interna y como esta puede estar atravesada por la digitalización. Además la instrucción dirigida hacia todo el personal y no únicamente a posiciones de liderazgo implica una reducción de los tiempos vinculado a un proceso de formación y les permite poner foco en otros aspectos organizacionales.

Para llevar a cabo esta formación, se tomará uno de los cursos ofrecidos dentro de la página web Capacitarte, creada en forma conjunta por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, docentes y graduados de la Universidad de Buenos Aires. El curso seleccionado será el de Comunicación Interna a Distancia que tiene un costo por persona de \$7800 y una duración total de 15 horas. El costo total para todos los colaboradores será de \$234 000.

El contenido del curso (ver anexo 1) cuenta con 4 módulos en donde se abordan los siguientes temas: Módulo I. Introducción a la Comunicación Interna, Módulo II. Cultura Organizacional y Comunicación, Módulo III. Planificación de la Comunicación Interna, Módulo IV. Canales de Comunicación interna – 2.0. Pasadas 96 horas hábiles de la inscripción y el abonado del curso, los colaboradores recibirán en su correo electrónico los datos para el acceso a la plataforma virtual. Allí, se dispondrán de un número de clases sin límite de reproducciones y diferentes canales de atención de soporte técnico y docente en caso de tener consultas.

El curso estará disponible las 24 horas del día y es compatible con cualquier dispositivo. Los colaboradores lo podrán realizar desde sus computadoras o teléfonos

personales. En caso de no tener alguno de estos dispositivos, se sugiere facilitar al trabajador una computadora de la organización cuando se encuentre disponible.

Melina Mansilla, será la encargada de comunicarle al personal que se pondrá un plazo de 2 meses, diciembre y enero, para finalizar el curso. Una vez finalizado, podrán descargar el certificado para validar el cursado. Una vez finalizada la capacitación, se tomará un examen para validar los conocimientos adquiridos.

Tabla 2 Recursos financieros formación en comunicación

Formación	Costo por persona	Número de personas capacitadas	Costo total
Comunicación Interna a la distancia	\$7800	30	\$234 000

Fuente: Elaboración propia

2. Establecimiento de canales formales digitales de comunicación interna

Una vez finalizada la formación en comunicación interna, en el mes de febrero se pondrá en marcha la segunda acción. En pos de optimizar el flujo de información de la empresa, para mantener al personal al día y aumentar su sentido de pertenencia construyéndose de esta forma una cultura más fuerte, se implementarán diversos canales de comunicación en Man-ser.

Implementación de Intranet

Se contratará los servicios de Google WorkSpace con el fin de incorporar una intranet a la organización. Esto le permitirá a Man-ser tener su propio dominio de correo electrónico el cual podrán utilizar los colaboradores para formalizar cualquier tipo de comunicación. Además, el servicio ofrece un espacio de trabajo con chat interno en el que estarán disponibles todas las herramientas de google, como lo son Sheet, Docs, Drive y Meet, en un solo lugar. Sumado a esto, se podrán realizar videollamadas de hasta 100 personas, estará disponible el calendario compartido y cada usuario tendrá disponibles 30 GB en la nube para cualquier carga de archivos. Todas estas opciones facilitarán la comunicación tanto ascendente como descendente, ya que mantendrá conectado a todo el personal de la empresa y tendrán la posibilidad de

comunicarse con cualquier otro trabajador sin problemas. La encargada de capacitar al personal en el uso de la intranet será Melina Mansilla.

Dentro de los planes disponibles (ver anexo 2), se sugiere optar por el Business starter ya que está dirigido a empresas pequeñas o en este caso PYMES con un precio de 5,40 USD por usuario al mes. Si multiplicamos el precio individual por 30 colaboradores de Man-ser, tendríamos un total de 162 USD mensuales. En el día de la fecha la cotización del dólar es de \$159,50 lo cual nos da un total de \$25 839 mensual.

La contratación e implementación de la intranet tendrá lugar desde la primera semana de febrero hasta la segunda semana de marzo inclusive.

Tabla 3 Recursos financieros intranet

	Costo mensual por usuario	Cantidad de usuarios	Total mensual	Meses	Total
Google WorkSpace	\$861 (5,40 USD)	30	\$25 839	8	\$206 712

Fuente: Elaboración propia.

Buzón de sugerencias

Con el fin de mantener ciertas tradiciones, no se eliminará el buzón de sugerencias presente en la empresa, pero si se digitalizará con el propósito de darle prioridad e importancia a estas. Se colocarán 2 códigos QR (ver anexo 3) en las oficinas administrativas y 10 alrededor de la planta de la empresa, que, al escanearlos desde un teléfono móvil, se re direccionará a un formulario de google (ver anexo 4) en donde se le permitirá al colaborador escribir su sugerencia de forma pública o anónima. Mediante un cruce de información entre Google Forms y Google Sheets, todas las sugerencias se guardarán en una hoja de cálculo, dentro de una carpeta compartida de la nube, archivo al cual el gerente general, Julián Mansilla, podrá acceder desde cualquier dispositivo y en cualquier momento. Este documento tendrá la fecha en la que se realizó la sugerencia, el nombre de quien lo completo, de no ser anónimo, y la sugerencia (ver anexo 5).

Se contratará los servicios de un freelancer llamado Tomás Bachur para el armado de los códigos QR, los formularios y del cruce de información entre los diversos programas. Los honorarios profesionales corresponden a un monto de \$20 000.

Además, se deberá adquirir una resma de hojas que tiene un valor de \$1766 y una cinta scotch que tiene un valor de \$860. Se sugiere utilizar las impresoras disponibles en las oficinas técnicas para llevar a cabo la impresión de los códigos.

El armado del buzón comenzará la cuarta semana de febrero y finalizará con su colocación y puesta en marcha la segunda semana de marzo.

Tabla 4 Recursos financieros buzón digital

	Costo	Unidades	
Honorarios profesionales Tomas Bachur	\$20 000	1	\$20 000
Resma de hojas	\$1766	1	\$1766
Cinta scotch	\$860	1	\$860
Total			\$22 626

Fuente: Elaboración propia.

Colocación de televisores

Con el objetivo de mantener al personal informado y actualizado acerca de las cosas que suceden en la organización, se deberán comprar e instalar 2 televisores en distintos sectores de la planta donde se mostrarán diversos comunicados, información y novedades de la empresa. Esto sucederá desde la cuarta y última semana de febrero hasta la segunda semana de marzo inclusive.

El costo por unidad de televisores es de \$85 000 y sumaría un total de \$170 00. La adquisición en instalación estará a cargo del Jefe de Producción.

Tabla 5 Recursos financieros televisores LED

	Costo	Unidades	Total
Televisión LED	\$85 000	2	\$170 000

Fuente: Elaboración propia.

3. Capacitación de directivos y mandos medio en Liderazgo Coach

Como última acción se capacitará a las posiciones jerárquicas de la organización, mandos medios y directivos, en liderazgo coach. Como se analizó anteriormente, Man-ser se rige por un estilo de liderazgo unidireccional y autoritario que tiene se define por el poder y la toma de decisiones concentradas en el líder. En este caso, a través de la capacitación se busca disminuir la sobrecarga de tareas y toma de decisiones latentes en Melina y Julián Mansilla como también fomentar la correcta gestión del personal por parte de los mandos medios.

Un liderazgo basado en el coaching les permitirá a los capacitados, aprender a gestionar sus equipos para transformarlos en equipos de alto rendimiento, y les dará a los integrantes las herramientas y la posibilidad de desarrollarse y aportar desde su rol en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En esta instancia se realizarán dos formaciones. En la primera, los capacitados serán Julián y Melina Mansilla, el jefe de Producción y Mantenimiento y el encargado de Calidad. Tendrá lugar el mes de diciembre y se utilizará una de las formaciones gratuitas, Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio, ofrecida por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa cuyo compromiso se basa en la capacitación de diferentes PYMES a lo largo del país.

El curso se habilitará a partir del lunes 4 de diciembre y tendrá una duración de cursado de 4 semanas. Cuenta con clases 100% virtuales, apoyo tutorial personalizado y diferentes archivos con material de estudio. El temario cuenta con 4 unidades (ver anexo 6): Unidad 1 El cambio y su gestión efectiva; Unidad 2 Modelos de liderazgo adecuados al contexto actual; Unidad 3 Liderazgo estilo coaching; Unidad 4 Confianza y Compromiso.

Con el objetivo de complementar este curso y hacer foco en la gestión del liderazgo, se propone contactar al Centro de e-Learning de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires para adquirir el curso de Experto Universitario en Liderazgo Efectivo de Personas y Equipos para mandos medios. Tiene una duración de 20 semanas y fecha de inicio de cursada el 16 de marzo del año 2023 y la ultima semana del mes de julio como fecha de finalización estimada. La modalidad es 100% a distancia y cuenta con clases sincrónicas, material descargable y acompañamiento de tutores.

El precio de esta capacitación es de \$58 461 por persona (ver anexo 7) y los capacitados serán únicamente Julián y Melina Mansilla sumando un total de \$116 922.

Melina Mansilla será la encargada de gestionar la inscripción a los diferentes cursos y de verificar la finalización. Ambas capacitaciones tienen un examen final integrador el cual se debe entregar y una vez aprobado.

Tabla 6 Recursos financieros capacitación Liderazgo coach

Formaciones	Costo individual	Personal a capacitar	Total
Experto Universitario en Liderazgo Efectivo de Personas y Equipos para mandos medios	\$58 461	2	\$116 922
Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio	\$0	4	\$0

Fuente: Elaboración propia.

Marco temporal de implementación

A continuación, se presentará un diagrama de Gantt en donde se grafican las acciones y los tiempos de implementación del plan propuesto con anterioridad.

Tabla 7 Diagrama de Gantt

Acciones	Acciones específicas	Mes																																			
		Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Formación en Comunicación Interna y Digital		■	■	■	■	■	■	■	■																												
Establecimiento de canales formales digitales	Intranet									■	■	■	■	■	■	■	■																				
	Buzón de sugerencias digital													■	■	■	■																				
	Televisores LED													■	■	■	■																				
Capacitación de posiciones jerárquicas en Liderazgo Coach	Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio	■	■	■	■																																
	Experto Universitario en Liderazgo Efectivo de Personas y Equipos para mandos medios													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Para analizar el impacto de la implementación de la propuesta, se necesita utilizar la fórmula del retorno de la inversión. Para esto, se debe tener en cuenta tanto los costos de las acciones a implementar como también las ganancias netas de Man-ser S.R.L. siendo necesaria la actualización en base a la inflación del país de los últimos años que difunde el INDEC en su página oficial.

Tabla 8 Ganancias Man-Ser S.R.L

	Ganancias actualizadas
Ganancias 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 acumulada septiembre 2022: 66.1%	\$68.824.355,75.
Beneficio (4%)	\$2.752.974

Fuente: elaboración propia.

Los costos del plan de implementación son los siguientes:

Tabla 9 Costos de propuesta

Acciones	Costo	
Formación en Comunicación Interna y Digital	\$234 000	
Implementación de canales digitales formales de comunicación	Google WorkSpace	\$206 712
	Buzón de sugerencias digital	\$22 626
	Televisores LED	\$170 000
Capacitación en Liderazgo Coach	\$116 922	
Honorarios profesionales (5% del beneficio)	\$130 000	
Total	\$880 260	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez presentados todos los costos, se pasará a la realización del cálculo del retorno de inversión:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$2.752.974 - \$880.260}{\$880.260} \times 100 = 212,75\%$$

Un retorno de inversión con un porcentaje de 212,75% nos permite deducir que cada \$100 invertidos Man-ser recibirá como ganancia \$212,75.

Conclusión

Luego de realizar un análisis profundo de la empresa metalúrgica Man-ser S.R.L, se concluyó que, a pesar de ser una empresa líder en su mercado, la firma carece de una gestión adecuada de los Recursos Humanos. Cuenta con una cultura débil y disfuncional, cuyos colaboradores carecen de objetivos y significados compartidos. Vinculado a esto, como se mencionó en el reporte de caso, la comunicación interna es ineficiente debido a la falta de canales formales de comunicación. Además, el estilo de liderazgo implementado por los cargos jerárquicos de la empresa conlleva a la falta de delegación y como consecuencia una sobrecarga de tareas.

Dichas falencias, tienen como resultado demoras en los diferentes procesos de la organización y falta de insumos generando diversos cuellos de botella. Además, la falta de autonomía y la gestión inadecuada de los equipos generan desmotivación en los colaboradores. Por consiguiente, la producción disminuye y con ella las ganancias, ocasionando grandes pérdidas para Man-ser.

El plan de implementación propuesto anteriormente, tiene múltiples objetivos que apuntan a solucionar los problemas presentes en la empresa. Por un lado, se busca formalizar y digitalizar los distintos canales de comunicación mediante la implementación de un buzón de sugerencias digital, la colocación de televisores LED en distintos espacios y la adquisición de una intranet como lo es Google Workspace. Así mismo, con el fin de concientizar acerca de la importancia de la comunicación en los procesos de cambio y la cultura organizacional, se propone instruir a los colaboradores de la firma a través de un curso de comunicación interna y digital ofrecido por la plataforma Capacitarte. En consecuencia, todas estas acciones generarán una correcta fluidez de la información construyendo una comunicación interna sólida logrando así una alineación en los objetivos y proyecciones del personal.

Por otro lado, con la intención de disminuir la sobrecarga de tareas y la falta de delegación por parte de los líderes, se sugiere capacitar a los cargos jerárquicos en Liderazgo Coach. Esta capacitación le brindará las herramientas para una correcta gestión de los equipos, aumentando la autonomía de los colaboradores y de esta forma su motivación.

De modo de resumen, el plan estratégico propuesto le brindará a Man-ser S.R.L, la oportunidad de comenzar un proceso de cambio cultural hacia una cultura fuerte y funcional. Este cambio traerá aparejados beneficios ya que la firma contará con colaboradores que estarán alineados a su misión y visión y trabajarán en pos de los objetivos organizacionales. De esta forma, la productividad y ganancias de la empresa aumentarán en un mediano plazo.

Recomendaciones

Para continuar con la expansión de la organización y asegurar los resultados del plan de implementación propuesto, a continuación, se plantean diversas recomendaciones a tener en cuenta:

Se recomienda realizar encuestas de satisfacción cada 6 meses con el fin de medir cual es el nivel de motivación de los trabajadores y si estos están conformes con su tarea. De este modo, se podrá tener una alerta temprana de diversos problemas que puedan llegar a surgir.

Además, resulta pertinente seguir desarrollando y profesionalizando el área de Recursos Humanos de la empresa. Es por esto, que se aconseja la contratación de un Responsable de Recursos Humanos que pueda tomar algunas de las tareas del área y ponerle foco al desarrollo del talento humano de Man-ser. A través de este profesional se incentiva a incorporar un responsable de calidad que realice la auditorías internas que hasta el momento realizan los dueños de la firma, y un responsable de ventas que tome las tareas vinculadas a este sector. Esto fomentaría aun más la delegación y, asimismo, como consecuencia, disminuiría la sobrecarga de tareas por parte de los directivos. Se recomienda también la contratación de un profesional en Comercio Internacional con el fin de inscribir a la firma como Importadores y Exportadores y de esta forma expandir sus posibilidades hacia el exterior.

Sin perder el foco en la producción, se invita a capacitar a los operarios en la programación de las máquinas de mecanizado para lograr reducir los errores de este proceso y de esta forma evitar la formación de los cuellos de botella.

Por otro lado, se sugiere también el desarrollo de los medios de promoción de la firma. Se recomienda la actualización de la página web vigente y la creación de perfiles en las diferentes redes sociales, como lo son Instagram y Facebook. Esto le brindará la oportunidad de mostrarse a un público masivo y generar nuevos contactos, incluso de forma internacional.

Referencias

ADIMRA. (s. f.). *Guía para una producción sustentable* [Pdf].

Anzorena, O. (2019). *Líder-coach*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica

Brandolini, A. & González, M. (2019). *Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes* (1.^a ed.) [Pdf]. La Crujía.

Busquet, Y. (2022, julio). *BOLETÍN DE ACTIVIDAD METALÚRGICA* [Pdf].

Bustinduy, I. (2012). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Editorial UOC.

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos* (1.^a ed.) Editorial UOC.

Elorriaga de, V. (2020). Implementación de Plan de Comunicación Interna y formación de Liderazgo Coach en empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L (Trabajo final de grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Argentina. Recuperado: https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20079/deElorriaga_Victoria%20-%20seleccion%20it.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramos, D., Paredes, M., Teran, P. & Lema, L. (2017, noviembre). *Comunicación Organizacional* (1.^a ed.) [Pdf]. Grupo Compás.

Ruiz Speare, O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfil, S. A. de C. V.

Trógolo, M., Pereyra, A. & Sponton, C. (2013, diciembre). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia & Trabajo*. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>

Wright, S. & Mackinnon, C. (2015). *Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Ámbito. (2021, agosto 31). *Metalúrgicos señalan que la doble indemnización impide la contratación de nuevos trabajadores*. Recuperado 5 de septiembre de 2022, de <https://www.ambito.com/economia/despidos/metalurgicos-senalan-que-la-doble-indemnizacion-impide-la-contratacion-nuevos-trabajadores-n5266158>

Diario Jornada. (2022, 6 febrero). *Durante el año 2021 la actividad metalúrgica creció 18,2%*. Recuperado 5 de septiembre de 2022, de https://www.diariojornada.com.ar/319144/economia/Durante_el_ano_2021_la_actividad_metalurgica_crecio_182

Gobierno argentino. (s. f.). *¿Qué es la Industria 4.0?* Argentina.gob.ar. Recuperado 6 de septiembre de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/industria-4-0#:~:text=El%20concepto%20de%20Industria%204.0,los%20datos%20en%20tiempo%20real>

Indec. (2022, 30 marzo). *Pobreza*. Recuperado 3 de septiembre de 2022, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Infobae. (2022, 9 febrero). *Cómo se tratan los residuos industriales en Argentina*. Recuperado 5 de septiembre de 2022, de <https://www.infobae.com/tendencias/2022/02/09/como-se-tratan-los-residuos-industriales-en-argentina/>

Infobae. (2020, 2 mayo). *La cuarentena golpeó a la industria metalúrgica: en marzo, la producción cayó 22,5% y la capacidad ociosa superó el 50%*. Recuperado 2 de septiembre de 2022, de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/06/la-cuarentena-golpeo-a-la-industria-metalurgica-en-marzo-la-produccion-cayo-225-y-la-capacidad-ociosa-supero-el-50/>

La Voz. (2022, 31 agosto). *Luego de dos años y cuatro meses, dejará de ser obligatorio usar barbijo en espacios cerrados en Córdoba*. Recuperado 3 de septiembre de 2022, de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/luego-de-dos-anos-y-cuatro-meses-dejara-de-ser-obligatorio-usar-barbijo-en-espacios-cerrados-en-cordoba/>

Martínez, G. (2022, 11 junio). *Cada día 2.800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en este primer semestre 2022*. Perfil. Recuperado 5 de septiembre de 2022, de <https://www.perfil.com/noticias/politica/se-suma-medio-millon-de-nuevos-pobres-en-el-primer-semestre-2022.phtml#:~:text=Este%20a%C3%B1o%20se%20lleva%20acumulado,un%2070%25%20para%20el%202022>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2022). *Emergencia sanitaria*. Argentina.gob.ar. Recuperado 3 de septiembre de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/despido#:~:text=Volver%20al%20C3%ADndice-,Emergencia%20sanitaria,del%2031%2F3%2F2020>

Ministerio de Salud. (2022, 19 enero). *Recomendaciones para el regreso al trabajo para casos positivos de Covid-19 y contactos estrechos en los ámbitos laborales*. Argentina.gob.ar.

Recuperado 2 de septiembre de 2022, de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/recomendaciones-para-el-regreso-al-trabajo-para-casos-positivos-de-covid-19-y-contactos-0#:~:text=Cuando%20se%20trate%20de%20casos,en%20casos%20asintom%C3%A1ticos>

Origlia, G. (2022, 27 julio). *Trabas a las importaciones: para los metalúrgicos cordobeses “la cuenta regresiva para una parada industrial ya comenzó”*. La Nación. Recuperado 3

de septiembre de 2022, de [https://www.lanacion.com.ar/economia/trabas-a-las-](https://www.lanacion.com.ar/economia/trabas-a-las-importaciones-para-los-metalurgicos-cordobeses-la-cuenta-regresiva-para-una-parada-nid27072022/)

[importaciones-para-los-metalurgicos-cordobeses-la-cuenta-regresiva-para-una-parada-nid27072022/](https://www.lanacion.com.ar/economia/trabas-a-las-importaciones-para-los-metalurgicos-cordobeses-la-cuenta-regresiva-para-una-parada-nid27072022/)

Página 12. (2022, 22 julio). *La industria automotriz continúa creciendo*. Recuperado 6 de

septiembre de 2022, de [https://www.pagina12.com.ar/434975-la-industria-automotriz-](https://www.pagina12.com.ar/434975-la-industria-automotriz-continua-creciendo)

[continua-creciendo](https://www.pagina12.com.ar/434975-la-industria-automotriz-continua-creciendo)

Possehl. (2021, 2 septiembre). *La industria de la metalurgia, siderurgia y fundición muestran innovaciones durante el 2021*. Recuperado 6 de septiembre de 2022, de

<https://www.possehl.mx/industria-metalurgia-siderurgia-fundicion-innovaciones-2021/>

Anexos

Anexo I: Contenido del curso Comunicación Interna a Distancia.

Módulo I. Introducción a la Comunicación Interna

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

Módulo II. Cultura Organizacional y Comunicación

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

Módulo I. Introducción a la Comunicación Interna


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

Módulo II. Cultura Organizacional y Comunicación

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

Anexo 2: Planes disponibles para la contratación de Google Workspace.

Todos los planes incluyen lo siguiente:



	MÁS POPULARES		
Business Starter \$5.40 USD por usuario al mes Comenzar	Business Standard \$10.80 USD por usuario al mes Comenzar	Business Plus \$18 USD por usuario al mes Comenzar	Enterprise Comuníquese con el equipo de Ventas para conocer los precios Comunicarse con Ventas
<ul style="list-style-type: none">✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro✓ Videoconferencias de 100 participantes✓ 30 GB de almacenamiento por usuario✓ Controles de seguridad y administración✓ Asistencia estándar	<ul style="list-style-type: none">✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro✓ Videoconferencias de 150 participantes y función de grabación✓ 2 TB de almacenamiento por usuario**✓ Controles de seguridad y administración✓ Asistencia estándar (posibilidad de pagar la actualización al plan de Asistencia mejorada)	<ul style="list-style-type: none">✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro, detección electrónica y retención✓ Videoconferencias de 500 participantes, función de grabación y seguimiento de asistencia✓ 5 TB de almacenamiento por usuario**✓ Controles de seguridad y administración mejorados, incluidos Vault y administración avanzada de extremos✓ Asistencia estándar (posibilidad de pagar la actualización al plan de Asistencia mejorada)	<ul style="list-style-type: none">✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro, detección electrónica, retención y encriptación S/MIME✓ Videoconferencias de 500 participantes, función de grabación, seguimiento de asistencia, reducción del ruido y transmisiones en vivo para el dominio✓ Todo el almacenamiento que necesite**✓ Controles de seguridad, administración y cumplimiento avanzados, incluidos Vault, DLP, regiones de datos y gestión de extremos empresariales✓ Asistencia mejorada (posibilidad de pagar la actualización al plan de Asistencia premium)

Anexo 3: QR de buzón de sugerencias

**BUZÓN DE SUGERENCIAS
DIGITAL**



ESCANEAR PARA SUGERIR

Anexo 4: Buzón de sugerencias digital



BUZÓN DE SUGERENCIAS

 tomibachur@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)  Se guardó el borrador

***Obligatorio**

Nombre y Apellido


Juan Perez

Sugerencia: *

Se sugiere realizar reuniones semanales de equipo para establecer objetivos y ser conscientes de donde estamos parados.

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Anexo 5: Hoja de cálculo cruzada con las respuestas del formulario

 BUZÓN DE SUGERENCIAS MAN-SER (Respuestas) ☆ 📁 ☁				
Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda				
↶ ↷ 🖨 📄 100% ▾ \$ % .0_ .00 123 ▾ Predetermi... ▾ 10 ▾ B <i>I</i> 🔗				
D9 ▾ <i>fx</i>				
	A	B	C	D
1	Marca temporal	Nombre y Apellido	Sugerencia:	
2	21/10/2022 14:29:00	Juan Perez	Se sugiere realizar reuniones semanales de equipo para establecer objetivos y ser conscientes de donde estamos parados.	
3	21/10/2022 14:34:09	Esteban Rodriguez	Se sugiere la implementación de espacios informales en donde el personal pueda socializar unos minutos por día y tomarse un breve recreo de sus respectivas tareas.	
4	21/10/2022 14:35:11	Anónimo	Se sugiere la implementación de un espacio que pueda ser utilizado como comedor para el horario del almuerzo.	

Anexo 6: Temario Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio.

Unidad 1: El cambio y su gestión efectiva

En esta Unidad didáctica trabajaremos la noción de cambio desde diferentes perspectivas, así como el desarrollo de la competencia estratégica de gestionar un cambio organizacional. Exploraremos diferentes modelos de abordaje de un proceso de cambio a nivel organizacional.

- 1.1. Cambio.
- 1.2. Cambio Intencional.
- 1.3. Teoría U.
- 1.4. Curva del cambio.
- 1.5. Resistencia al cambio.
- 1.6. Cambio organizacional.
- 1.7. Retos del cambio organizacional.
- 1.8. Gestión del cambio.
- 1.9. Ejemplos y anti-ejemplos de cambio organizacional.
- 1.10. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.
- 1.11. Lecturas recomendadas.

Unidad 2: Modelos de liderazgo adecuados al contexto actual

Esta Unidad didáctica permite comprender los principales descubrimientos realizados en la materia. Abordaremos teorías clásicas que caracterizan el liderazgo flexible, resonante, transaccional y transformacional y modelos contemporáneos como el liderazgo servicial, auténtico, adaptativo y las metodologías ágiles.

- 2.1. Modelos de liderazgo clásicos.
- 2.2. Liderazgo flexible.
- 2.3. Liderazgo resonante.
- 2.4. Liderazgo contemporáneo: liderazgo servicial.
- 2.5. Liderazgo auténtico.
- 2.6. Liderazgo valiente.
- 2.7. Liderazgo adaptativo.
- 2.8. Liderazgo para el cambio.
- 2.9. Metodologías ágiles.
- 2.10. Síntesis y actividad de auto-aprendizaje.
- 2.11. Lecturas recomendadas.

Unidad 3: Liderazgo estilo *coaching*

Esta Unidad Didáctica incursiona en el estilo de liderazgo *coaching*, entendido como un rol de facilitación de procesos de cambio y aprendizaje. También aporta técnicas y herramientas prácticas para aplicar en dicho rol así como las habilidades intra e interpersonales requeridas para desempeñarlo con éxito.

- 3.1. Roles en el liderazgo de equipos.
- 3.2. Introducción al *Coaching*.
- 3.3. *Coaching* y Programación Neuro-lingüística.
- 3.4. *Coaching* y Neuroliderazgo.
- 3.5. Competencias líder-coach.
- 3.6. *Coaching* ejecutivo.
- 3.7. Técnica GROW.
- 3.8. *Coaching* narrativo.
- 3.9. Indagación Apreciativa.
- 3.10. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.
- 3.11. Lecturas recomendadas.

Unidad 4: Confianza y Compromiso

En esta Unidad didáctica trabajaremos las nociones de confianza y compromiso, como ejes para lograr procesos de liderazgo y *coaching* sustentables. También se aportarán aplicaciones en el mundo organizacional de los principales descubrimientos en Neurociencias.

- 4.1. Factor confianza.
- 4.2. Liderazgo y confianza.
- 4.3. Confianza inteligente.
- 4.4. Compromiso.
- 4.5. Aportes neurocientíficos al mundo organizacional.
- 4.6. Neurociencias, liderazgo y *coaching*.
- 4.7. Neuroliderazgo.
- 4.8. Síntesis y actividades de auto-aprendizaje.
- 4.9. Lecturas recomendadas.

Anexo 7: Capacitación en Liderazgo Efectivo


Experto Universitario en Liderazgo Efectivo de Personas y Equipos para mandos medios

3 y 6 cuotas sin interés

Herramientas para el desarrollo de competencias del Líder y su equipo de trabajo para mejorar el desempeño personal y organizacional

Presentación

El valor de esta propuesta se sostiene en el rol clave, en la actualidad, de los mandos medios dentro de las organizaciones. En este Experto se desarrollan las competencias del liderazgo necesarias para que los participantes puedan lograr desarrollar al máximo su propio desempeño y de las personas y equipos a su cargo. Mediante una metodología teórico-práctica, los participantes podrán analizar experiencias personales, incorporando nuevas herramientas que les permitirán desarrollar eficazmente su rol.

 Inicio de cursada 16/03/2023

 Duración **20 Semanas**

Valor

ARS 58.461