

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en MAN-SER
S.R.L**

Alacevich Jasna.

42.259.997

RHU02719

Licenciatura en Gestión De Recursos Humanos.

Tutora: Rincones Daniela Soledad.

Córdoba

2022

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por su apoyo día a día, a mis amigos por su paciencia, a mi novio por alentarme, a la universidad por formarme y a la vida por privilegiarme con las personas que me rodean.

Podría escribir un texto interminable y aun así no encontraría palabras que se acerquen a lo agradecida que estoy con todas las personas que me apoyaron durante este tiempo de la carrera y que hoy me acompañan en esta etapa final. Gracias.

Resumen

En el presente reporte de caso se expuso como objeto de estudio a la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L. situada en la ciudad de Córdoba.

Inicialmente se realizaron diversos análisis a la empresa para ubicarla dentro del contexto actual que la atraviesa. Se profundizó en el diagnóstico organizacional lo que permitió detectar tres principales problemáticas: escasa comunicación interna, mínima diligencia por parte del sector de Recursos Humanos y una falta de liderazgo coach en los mandos medios.

Para resolver esto, se propuso implementar un plan de comunicación interna y una formación de líderes coach. El mismo evidenció que es factible para alcanzar los objetivos de la empresa, lograr un aumento del 4% en la rentabilidad y obtener un retorno de la inversión del 280%.

Palabras claves: Comunicación Interna – Liderazgo Coach – Recursos Humanos

Abstract

In this case report, the metallurgical company MAN-SER S.R.L. located in the city of Cordoba.

Initially, various analyzes were carried out on the company to place it within the current context that it is going through. The organizational diagnosis was deepened, which allowed detecting three main problems: little internal communication, minimal diligence on the part of the Human Resources sector and a lack of coach leadership in middle management.

To solve this, it was proposed to implement an internal communication plan and training for coach leaders. It showed that it is feasible to achieve the company's objectives, achieve a 4% increase in profitability and obtain a 280% return on investment.

Keywords: Human Resources – Internal Communication – Leadership Coach

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación	7
Análisis PESTEL.....	7
Cinco fuerzas de Porter.....	13
Análisis FODA.....	14
Marco Teórico	17
Comunicación interna.....	17
Liderazgo	18
Lider Coach.....	19
Diagnóstico y discusión	20
Plan de implementación	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos.....	21
Alcance	21
Comunicación interna – canales digitales	21
Capacitación al sector de recursos humanos.....	23
Capacitación en líder-coach	24
Marco temporal de la implementación.....	24
Evaluación del impacto de la implementación	24
Conclusiones.....	26
Recomendaciones	26
Referencias	27

Introducción

El 15 de octubre de 1995 el Sr. Mansilla Luis funda la organización MAN-SER S.R.L, ¿cómo fue posible esto? A principios de los años noventa, Luis Mansilla era el empleado de mayor confianza de una empresa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Dicha organización decide tercerizar ciertas actividades, entre ellas, varios trabajos de soldaduras especiales; es entonces cuando al Sr. Mansilla se le ofrece la posibilidad de convertirse en proveedor de la organización.

Luego de aceptar la propuesta y establecer su propia empresa, en 1997 el fundador de MAN-SER viaja a Alemania para obtener una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). Gracias a la aplicación de esta tecnología, la empresa se convirtió en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales e incluso comenzó a competir con empresas internacionales líderes.

En 2003 comenzó a trabajar para AIT S. A y hoy en día es su principal proveedor, lo mismo sucedió tiempo después con Volkswagen Argentina S. A.

Julián Mansilla y Melina Mansilla, hijos del fundador, alrededor del 2009, toman la empresa a su cargo y en 2012 inauguran una planta industrial del doble tamaño de superficie y producción que la anterior.

Actualmente la administración está a cargo de la familia Mansilla, el directorio se encuentra conformado por los hijos del fundador y su esposa. Julián Mansilla, hijo mayor, es quien ocupa el puesto de gerente general.

En cuanto a su organigrama, el cual se divide por área de acuerdo a las tareas, presenta la siguiente fragmentación: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

En Recursos Humanos, área de la cual se encarga Melina Mansilla, se muestran las siguientes tareas: proceso de inducción, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Este sector presenta una mínima diligencia, la selección de personal con formación es realizada por una consultora y la liquidación de haberes por un contador externo.

Por el contrario, en cuanto a la gerencia, observamos una sobrecarga de tareas para el responsable del puesto, las principales actividades son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Según refieren en su página web, la visión de MAN-SER es “ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022)

La misión se basa en “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.” (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022)

Valores: “confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad” (MAN-SER, s. f.)

A continuación, se presenta una serie de antecedentes bibliográficos que resultan necesarios para la relevancia del caso, principalmente por que describen como es posible evitar diferentes tipos conflictos una vez aplicado un plan de comunicación y liderazgo.

Carrizo, Daniela Belén y Ducler Sartor, Priscila (2017). En el trabajo final para optar al grado académico de Licenciado en Comunicación Social, de la Universidad Nacional de Córdoba, con título *Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero: una mirada hacia la comunicación interna*, busca describir el estado actual de los procesos de Comunicación Interna de la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de Río Tercero, mediante la realización de un diagnóstico; las autoras mencionan que, en una organización, para que haya un clima de trabajo óptimo, se necesitan dos puntos clave, el primero es una buena circulación de la información y una buena relación entre pares, jefes y subordinados.

Un trabajador conforme con su trabajo, informado e identificado con los valores de la institución de la que forma parte, se desempeña mejor en sus tareas, es por eso que el mantenimiento de un clima de trabajo óptimo es un proceso fundamental proyectar una mejora en las condiciones del ámbito interno.

Romina Fernanda Silva (2021). En su investigación descriptiva en el trabajo final para optar al grado académico de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, de la Universidad Empresarial Siglo 21, con título *Plan de comunicación interna y formación de liderazgo coach en ManSer S.R.L.* Busca describir y plantear un plan de comunicación interna considerando que es un pilar fundamental en las empresas modernas, debido que de la misma manera que se comunica hacia afuera de la organización, es necesario hacerlo con los propios trabajadores ya que permiten que estos crezcan, se mejore el clima laboral y se sientan parte de la organización. Y afirma que, en este caso, el liderazgo coach, es el camino necesario para hacer de un programa de transmisión de información un éxito en la organización.

Como afirma María Dominici (2016), en su investigación experimental *La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio* "...la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a poner en práctica en las Pymes, pues representa un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados e incluso, favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales."

"...el líder de una organización Pyme al consolidar su liderazgo actuando como Coaching organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino, además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización." (María A. Rosa Dominici, 2016, p. 144)

Por lo mencionado anteriormente resulta fructífero utilizar, como método de solución y medio para lograr diferentes objetivos, la comunicación interna y formación en liderazgo coach. Facilitar el flujo de mensajes, delegar tareas, mejorar el clima laboral son acciones que sin duda permiten una mejora continua de la organización.

Análisis de situación

MAN-SER, en un orden de importancia para los atributos que hacen a los factores del éxito, olvida la importancia del factor humano, los empleados no participan en la toma de decisiones, la gerencia presenta sobrecarga de tareas, no generan incentivos para el personal, etc.

Es por lo que se pretende realizar una mejora, en lo que respecta a la comunicación interna y liderazgo, para generar a futuro una propuesta que le permita a la institución seguir siendo exitosa y mejorar la comprensión de ideas, el rendimiento y la productividad.

A continuación, se muestra una serie de estudios que brindan más información para el caso. Para el primer análisis de contexto se emplea la herramienta denominada PESTEL.

Análisis PESTEL

Factor político

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021, el país tuvo un crecimiento del PIB, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Se espera que la segunda economía de Sudamérica siga recuperándose en los próximos años, aunque a un ritmo más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023. (Argentina: política y economía, 2022)

En lo que comprende del plan para el sector industrial Alberto Fernández explicó que desde el Gobierno nacional se viene llevando adelante una serie de proyectos que incluyen “una ley para el desarrollo del sector automotriz y la electromovilidad, para promover el comercio nacional y para mover la

agroindustria”. (*Alberto Fernández: Un país sin industria es un país sin trabajo*, 2022)

Factor económico

La actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. El déficit fiscal se redujo con respecto a 2020, principalmente como consecuencia de la reducción del gasto relacionado con la COVID-19 y de ingresos extraordinarios, como los provenientes del impuesto a las grandes fortunas, así como de una mayor recaudación proveniente de los derechos de exportación, en un contexto de suba internacional de precios de los commodities. Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en 52,3% anual. (*Argentina panorama general*, 2022)

El sector metalúrgico arrancó el 2021 con crecimiento en su nivel de actividad. Sin embargo, el camino de la recuperación se transita a un ritmo lento. La producción metalúrgica acumuló en los primeros dos meses un aumento del 4,1% en términos interanuales, manteniendo variaciones positivas por sexto mes consecutivo. Si bien se lograron superar los niveles de producción que se registraban antes de la pandemia, los índices de este año se mantienen por debajo de 2019.

En este contexto de recuperación atravesada por el interrogante que podría generar una nueva ola de Covid-19, la gran incógnita es descifrar cuál será el devenir de la industria metalúrgica (Busquet y Arno, 2021)

Hasta ahora ni la Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas o el Big Data nos permiten saber exactamente qué va a pasar en materia económica. Sin embargo, cada vez hay más información que permite hacer mejores análisis, aunque en Argentina los signos de pregunta siempre están presentes. En este marco, desde la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) estimamos que la actividad metalúrgica crecerá este año entre 2,1% y 7,4%

La actividad metalúrgica está presente en múltiples cadenas de valor, el escenario optimista contempla un crecimiento del 7,4% con tres sectores impulsando activamente la industria metalúrgica: automotriz, petróleo y gas y el sector agropecuario. (Kossacoff y Canosa, 2022)

Factor social:

En el contexto de Coronavirus, luego de que se expandiera por todo el mundo afectando a toda la sociedad, actualmente se estableció que el uso de barbijo ya no es obligatorio en lugares cerrados.

Sin embargo, aún quedan ciertos hábitos que se aplicaban en pandemia, hoy en día es más la cantidad de personas que han aprendido a manejarse de forma virtual.

“En tanto, los sectores de minería, petróleo y gas, más rezagados por la menor demanda y las restricciones durante la pandemia, “comenzaron a recuperar su nivel de actividad durante los últimos meses de 2021.” (“Metalurgia y automotrices, los sectores que impulsan el crecimiento industrial, según asociaciones”, 2022)

Factor tecnológico:

Ahora tenemos televisores inteligentes, coches autónomos y robots más inteligentes que pueden trabajar junto a los humanos para completar más tareas.

Las organizaciones y los investigadores están utilizando ahora todos sus datos y su poder de computación para proporcionar capacidades avanzadas de Inteligencia Artificial al mundo.

Una de las tendencias clave en el mundo de la IA es la visión artificial. Ahora tenemos ordenadores que pueden ver y reconocer objetos en un vídeo o una fotografía. El procesamiento del lenguaje también está avanzando mucho, de modo que las máquinas pueden entender nuestras voces y hablarnos. (Bernard Marr, 2022)

Un reto común a todas las industrias a nivel global es la recuperación post COVID-19 y el sector de la metalurgia y siderurgia no es la excepción. Actualmente, el sector forja optimismo gracias a la reactivación de la economía, pero también por su capacidad de adaptación a las necesidades del mercado. Para que este crecimiento continúe, es necesario tener en cuenta las 5 tendencias que impulsarán la industria metalúrgica y siderúrgica, que se mencionan continuación.

En gran parte, el rápido repunte de varias industrias se debe a la aplicación de tecnologías y métodos propios de la Industria 4.0. Estos mejoran el proceso productivo y permiten un retorno de la inversión en un menor período

de tiempo, más control en los procesos y una disminución de costes. Por eso, las tendencias que mencionaremos, se convierten en activos valiosos para las empresas: se vuelven más competitivas y confiables de cara al cliente.

Big data, automatización, sustentabilidad y Deep Learning, también conocido como “aprendizaje automático”. El Deep Learning es una tecnología que ha revolucionado e impulsado la industria 4.0. Su diferencial principal es la capacidad de crear algoritmos que aprenden automáticamente, sin requerir un especialista que intervenga en el proceso para verificar patrones de acción.

Sin alguna duda, la industria metalúrgica puede recoger todas las ventajas del Deep Learning. Utilizando cámaras 2D y utilizándolo en aplicaciones como puede ser la inspección de residuos en las zonas de corte de chapa en la prensa. (“5 tendencias que impulsarán la industria metalúrgica y siderúrgica”, s.f.).

Factor ecológico:

El sector minero y metalúrgico enfrenta actualmente un período de grandes desafíos, principalmente en lo que se refiere al desarrollo y la adopción de nuevas tecnologías para reducir los impactos ambientales y sociales causados por su actividad.

Las actividades de minería y metalurgia son de alto impacto ambiental. El sector de metalurgia es uno de los más intensivos en el consumo de energía y en la emisión de gases de efecto invernadero, siendo blanco directo de las

acciones de preservación del clima en todo el mundo. Las dos actividades también son grandes consumidoras de agua.

Los mayores esfuerzos para la promoción de la sostenibilidad en la metalurgia están relacionados justamente con la reducción del consumo y la recuperación de energía y de gases de los procesos de producción. En la metalurgia, hay oportunidades de recuperación de gases o calor de proceso en todas las etapas de producción. Además, el perfeccionamiento de las tecnologías de producción ha generado oportunidades relacionadas también con la alimentación de hornos y el control y la automatización de los flujos de insumos y productos, con el objetivo también de proveer mayor continuidad e integración de los procesos y evitar pérdidas energéticas entre las etapas productiva.

Algunos ejemplos de tecnologías y procesos promotores de eficiencia energética son:

- tecnología de *heat recovery* (recuperación/aprovechamiento de calor) en las diversas etapas de producción
- sistemas para control en tiempo real de variables de los procesos, como la temperatura
- aprovechamiento de gases de proceso
- nuevas tecnologías que promuevan una reducción significativa del consumo de energía en hornos eléctricos y en procesos electrolíticos,

incluyendo los respectivos sistemas de automatización y control. (Schroeder Tobias, 2019)

Por otro lado, vale aclarar que la empresa aún no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos; gestionan el control del aceite y cuentan con mediciones de ruidos en los sectores productivos

Factor legal

A nivel provincial existe la ley N°9727, Ley de creación del Programa de Promoción y Desarrollo Industrial y su Decreto Reglamentario N°1251/2010 que tiene por objeto promover el desarrollo, la competitividad y la innovación de las empresas dedicadas a la actividad industrial o actividades conexas que radiquen en la Provincia de Córdoba, a través de beneficios como exenciones impositivas, subsidios para empleados, subsidios para el consumo de energía, entre otros. (Ley 9727, 2010)

Prosiguiendo con la investigación, la siguiente indagación se despliega en el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, aquí se podrá observar cómo se encuentra posicionada la organización en el mercado.

Esta metodología establece un esquema estratégico para que una empresa pueda analizar la competencia que le rodea en relación al sector del que pertenece (Betancourt, D. F., 2019).

Cinco fuerzas de PORTER

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En esta fase la posibilidad de que se sumen nuevos competidores en el rubro que opera Man-Ser es baja, una empresa que quisiera ingresar a este mercado necesitaría un

espacio de amplia superficie para incorporar la planta industrial y sumar los altos costes que esto significa más la incorporación de toda la maquinaria.

Rivalidad entre competidores existentes

Los principales competidores de MAN-SER son: Transfil S. R. L., que realiza extractores de viruta y cintas de transporte; Eisaire S. R. L., máquinas lavadoras; Empremet S. R. L., realizan corte por plasma.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Cuando en el mercado existen productos con una buena relación calidad - precio o con un coste reducido, estos pueden sustituir a otros, en el caso de MAN-SER al ser el principal proveedor nacional actualmente no corre riesgo de que su rentabilidad se vea afectada.

Poder de negociación del proveedor

Los proveedores pueden suponer una amenaza para la rentabilidad de las organizaciones en algunos casos, como por ejemplo si tienen el monopolio de la industria o si los proveedores pueden entrar en el mercado como nuevos competidores.

En el caso de MAN-SER, se presenta una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.

Poder de negociación del cliente:

Son tres los principales clientes de MAN-SER: AIT, Volkswagen Argentina y Metalmecánica, Pertrak y Scania. Siendo clientes importantes en el sector automotriz y agroindustrial, y MAN-SER su único proveedor el poder de negociación que tienen los clientes es bajo. Aun así, MAN-SER no presenta precios elevados.

Por último, se llevó a cabo un análisis FODA para estudiar la situación de la empresa, analizando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Análisis FODA:

Fortalezas

- La empresa cuenta con una planta industrial nueva con una gran superficie de producción
- Cuenta con una amplia experiencia y conocimiento acerca del negocio.
- Se implementan normas de calidad para garantizar excelentes productos.
- Capacitaciones de RR.HH.
- Política de inversión en tecnología.
- Principal proveedor de empresas importantes.

Debilidades

- Falta de comunicación entre el jefe de producción y el gerente de la empresa.
- Sobrecarga de tareas en algunos miembros.
- No cuentan con sucursales.
- Los empleados no participan en la toma de decisiones.
- Falta de comunicación interna.

Oportunidades

- Aumentar la presencia de la empresa en redes sociales e internet (utilización de nuevos canales de venta.
- Mejoras medioambientales y políticas sustentables.
- Mejorar los plazos de entrega de los productos.
- Posibilidad de desarrollo comercial a nivel internacional.
- Poca competencia en el mercado.
- Amplia cartera de clientes.

Amenazas

- Inestabilidad política (las políticas cambiarias del país pueden afectar a la empresa).
- Aumento de los costos fijos y variables.
- Baja demanda.

- La creación de nuevas empresas, obliga a que el producto se fabrique en mayor cantidad.

Desde un punto de vista con perfil profesional se observan fortalezas relacionadas al grado de madurez de la organización. MAN-SER es una empresa que ha logrado adaptarse a los cambios que se presentan en nuestro país gracias a su política de inversión en tecnología y a la política de calidad, así es como aún se mantiene como empresa líder en el mercado.

Si bien estas fortalezas son sólidas, para que la empresa continúe manteniéndose en esta posición se debe realizar una mejora en la comunicación.

La falta de confianza para delegar funciones en algunos sectores se ve reflejada en ciertos aspectos como la expansión hacia nuevos mercados internacionales o la captación de nuevos clientes dentro del territorio nacional.

Es necesario incorporar nuevas vías de comunicación que agilicen el flujo de información en todas las áreas, implementar actividades destinadas a motivar al personal, acciones destinadas a conservar el talento humano, formación de líderes coach a los mandos medios y directivos, obtener mayor feedback para alcanzar objetivos comunes, generar un clima de compromiso y lograr mayor transparencia.

Macro teórico

En el presente apartado se exponen los temas con más relevancia para el caso, se detallan, *Comunicación Interna, Liderazgo y Líder coach*.

Comunicación Interna:

La comunicación interna no está únicamente dirigida a mantener una buena comunicación entre los trabajadores de una empresa, si no también motivarlos para que desempeñen eficientemente sus tareas, que estén comprometidos para así mejorar el clima organizacional, reducir la tasa de rotación de personal, facilitar la adaptación de nuevos empleados, reducir los efectos de una crisis, entre muchos otros aspectos.

Como afirman Tuñez Lopez y Costa Sanchez (2014) la comunicación interna es un instrumento de suma eficacia a la hora de difundir y consolidar los valores culturales entre todos los miembros de la organización. Hace posible compartir la estrategia de empresa, contribuyendo al compromiso y adhesión del personal. Permite, además, el retorno de información, pudiendo conocer y analizar a través de ella la opinión, la actitud y las expectativas de la plantilla, y contribuye a dimensionar, en cada acción y circunstancia, el verdadero liderazgo en la línea jerárquica. Todo esto en perfecta coherencia con la imagen externa de la compañía, si no fuese así, la credibilidad se desmoronaría y la cohesión interna se vería seriamente dañada. El público interno es, pues, el más importante para la empresa. El empleado es el primer cliente y, a la vez, cada empleado constituye un vehículo de comunicación hacia el exterior de inestimable valor. La comunicación interna tratará siempre de satisfacer la demanda de información de los miembros de la

organización, garantizando que la información que reciben es la adecuada y evitando así la rumorología, que es uno de los más grandes males de cualquier organización. De ahí la importancia de la credibilidad, fundamento principal de la comunicación interna. (p. 2)

Liderazgo

En los últimos años se ha demostrado con bastante evidencia cómo el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica, puesto que desde donde el ser humano se inicia, ya vivía en sociedad, con la existencia de líderes que han guiado a los demás para que las cosas funcionen y se mantenga todo en orden. Así que, al pasar del tiempo, a medida que el ser humano y la sociedad donde se desenvuelve ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha ido transformado (Barroso & Salazar, 2010).

La actitud del líder genera influencia en sus seguidores, es el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los responsables de ayudar al cumplimiento de las metas empresariales (Moran, 2007).

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia del individuo (Chiavenato, 2009).

“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002, p. 2).

Para Davis & Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. (P. 2)

Por lo expuesto anteriormente se puede afirmar que la efectividad y el desempeño de un equipo dependen de las habilidades y la emocionalidad que proponga el líder para que el equipo logre conseguir tanto las metas del equipo como los objetivos de la organización.

Líder coach

¿Qué es un coach?

“En inglés la palabra coach significa entrenador. Proveniente del mundo de los deportes, su práctica se ha extendido a los ámbitos empresariales, organizacionales y educativos” (Wolk, 2007, p. 23).

El coaching más que un entrenamiento es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. “El coaching ontológico es un proceso de aprendizaje” (Wolk, 2007, p. 39).

Entonces se afirma que el líder coach “...es una persona que nos ayuda a atravesar obstáculos enfocándose en nuestras grandezas, conectando nuestros talentos y dándonos herramientas que nos permitan avanzar y alcanzar objetivos, venciendo los miedos que nos frenan a la acción” (Hashuel, 2001, p. 33).

El estilo de liderazgo coaching sirve para generar conciencia y responsabilidad en la toma de decisiones de todas las personas involucradas en el equipo, permitiendo desarrollar autoconfianza, compromiso y, por ende, autonomía sustentable.

Por lo expuesto, se entiende que existe una estrecha relación entre los conceptos de comunicación interna y líderes coach para lograr una efectiva gestión en la organización. La comunicación interna permite construir una estructura basada en el conocimiento y flujo de información, sumando las habilidades del protagonismo de un líder coach, para crear una visión integrada para que los empleados puedan lograr tanto metas como objetivos de equipo y de la organización.

Diagnóstico y discusión

La empresa MAN-SER S.R.L presenta una problemática muy común en las organizaciones que es no tener incorporado un proceso de comunicación interna dentro de la misma, la ausencia de competencias blandas por parte de los mandos medios y de los directivos se ve plasmada en diferentes situaciones. Cuando existe una mala comunicación, como consecuencia, se genera un bajo rendimiento laboral, afectando la productividad, el clima organizacional, provocando ausentismo, estrés, falta de compromiso, etc.

La comunicación interna es un pilar fundamental, por medio de ella se consigue el compromiso entre las personas y se logran los objetivos de la empresa. También permite a los líderes, que debido al coaching adquieren las competencias necesarias para su puesto, tener la capacidad de promover el diálogo y transmitir información de manera correcta.

Por lo antes mencionado se afirma la importancia de la propuesta para resolver las problemáticas presentadas, efectuando capacitaciones a los mandos medios en liderazgo coach para formar líderes capaces de delegar funciones y obligaciones, para que transmitan confianza y también brinden herramientas para lograr objetivos generales y específicos.

La idea principal es que se logre transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos para generar sentido de pertenencia, mantenerlos motivados, mejorar su clima organizacional y principalmente aumentar su productividad para que la organización continúe siendo competitiva en la actualidad y a futuro, ampliando sus beneficios. En términos de porcentaje, una vez implementado el plan de comunicación interna y líder coach, se pretende lograr un aumento en las ganancias de la empresa de un 4%.

Plan de implementación

Objetivo general:

Implementar un plan de comunicación interna y formación de líder coach en la empresa MAN-SER para aumentar la productividad, mejorar el clima organizacional, optimizar recursos y lograr un aumento del 4% en las ganancias.

Objetivos específicos:

- Implementar un plan de mejora a los actuales canales de comunicación e incorporar nuevos. Principalmente incorporar canales digitales para lograr una comunicación más efectiva y eficiente, también incorporar nuevos canales internos de comunicación como tableros y reuniones para resolver problemas y tomar decisiones.

- Capacitar en líder-coach a la gerencia y a mandos medios, lo que permitirá direccionar estratégicamente la información e incorporar cambios vitales en la organización.

- Realizar reuniones para capacitar al sector de Recesos Humanos en materia de comunicación interna para que posteriormente se lleven a cabo reuniones que involucren a los referentes de cada área junto a sus colaboradores.

Alcance

El Plan de implementación se llevará a cabo en la empresa MANSER S.R.L, ubicada en 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro de Nolasco, provincia de Córdoba; el mismo tendrá un plazo de 6 meses continuos, comenzando en enero de 2023 y finalizando en junio del mismo año. Este plan presenta un enfoque en la Gestión de Recursos Humanos orientado a la comunicación interna de la empresa y formación coach de sus líderes y mandos medios. Se desarrollarán 3 grandes acciones orientadas a los objetivos específicos detallados anteriormente.

Acciones

Comunicación interna – canales digitales

Esta acción busca incorporar 3 canales de comunicación digitales: Instagram, WhatsApp y Gmail. Estas nuevas redes de comunicación son solo para uso de empleados del MAN SER y se propone que se utilice de la siguiente manera:

Instagram: La red social más utilizada en la actualidad permite interactuar con las personas mediante historias, publicaciones en el feed, anuncios y mensajes por “Instagram direct”. Lo que se plantea es crear una cuenta privada de la empresa, a la cual solo tengan acceso los usuarios de los empleados. En esta red se comunicarán avisos como: cumpleaños del día, recordatorios, anuncios de la empresa, objetos extraviados, etc.

¿Cómo funcionara? La cuenta será manejada por un community manager de lunes a viernes con un horario de respuesta inmediata que será solo por la mañana, será por 6 meses que es la duración del plazo del plan de implementación. Esto presenta un costo de \$25.000 mensuales, lo que lleva a un valor de \$150.000 por los 6 meses del plan.

El diseño e implementación de esta acción se llevará a cabo en conjunto con el área de Recursos Humanos, debido a la confidencialidad de la información.

WhatsApp: Esta red, al ser más sencilla de usar, será para comunicar avisos rápidos y de poca urgencia, tales como: motivos de llegadas tarde, comentarios relacionados a las tareas en el transcurso del día, etc. La persona responsable de responder todos los mensajes que ingresan pertenece al área de Recursos Humanos ya que cuenta con los conocimientos básicos de cada empleado, como número de legajo, área en la que trabaja, quienes desempeñan el rol de directores y quienes de empleados, etc.

Gmail: Si bien la empresa cuenta con una dirección de mail, solo es para clientes externos a la organización. La idea de una nueva dirección de Gmail es para sumar otro canal de comunicación. Se propone que la nueva cuenta sea rrhh.manser@gmail.com y sirva para “modo recordatorio”, por ejemplo: luego de una reunión informativa comunicando un nuevo proyecto o tarea por realizar, se les informa a los empleados que les llegara un Gmail con todos los datos para que, en caso de tener alguna duda, tengan donde consultar. También es una buena manera de ahorrar papel y agilizar la búsqueda de información para el empleado.

El diseño e implementación de WhatsApp y Gmail queda a cargo de Recursos Humanos, se implementa también durante todo el proceso del plan de implementación, y el

tiempo de diseño es de una semana. El costo de esta acción es mínimo, ya que la creación de la cuenta de Gmail no tiene costo, al igual que la aplicación WhatsApp, solo se contempla el costo de un celular con un número de teléfono al que accede únicamente el personal de la fábrica.

Smartphone: \$50.000

Tarifa de conexiones a internet: \$4000 mensual (x6) = \$24.000

Capacitar en líder-coach

Tanto a la gerencia como a los mandos medios se los capacitará en un liderazgo orientado al Coaching, El valor de la misma es de \$25.000 por persona, siendo 8 personas las que se capacitarán, arroja un valor de \$200.000 la totalidad de la capacitación; se realizara por medio de conferencias presenciales dictadas en las instalaciones de la empresa. Tiene una duración de 3 meses comenzando en el mes de abril.

Capacitación al sector de Recursos Humanos

Para llevar adelante esta acción, en principio se contará con la participación de la responsable externa de recursos humanos, Jasna Alacevich, quien brindará soporte a Melina Mansilla, responsable interna del área, para potenciar las nuevas herramientas de comunicación interna.

La capacitación a Recursos Humanos se realizará periódicamente, una vez por mes, siendo entonces 6 (seis) encuentros en total durante todo el plan de implementación. Se basará en reuniones informativas sobre cómo aprovechar las oportunidades tecnológicas para comunicar, cómo fomentar transparencia, ya que los trabajadores tienen que confiar en los directivos de la empresa. Generar compromiso por parte de los colaboradores, tener flexibilidad antes ciertas situaciones que se presentan, etc.

Se propondrá crear encuentros periódicos con los empleados, incorporar una política de puertas abiertas, proponer eventos extraordinarios. También utilizar, en ocasiones, un tablero de anuncios para evitar saturar el correo electrónico de los empleados, entre otras.

En cada encuentro con la responsable del área se dictará una capacitación diferente a la anterior. Antes de comenzar con cada encuentro se realizará un breve análisis de la propuesta anteriormente tratada y de los resultados obtenidos.

Los costos de los recursos necesarios para llevar a cabo esta acción son solo de los honorarios de la profesional Jasna Alacevich, ya que los encuentros para plantear la propuesta se realizarán en una oficina dentro de la misma organización.

Honorarios del responsable externo de recursos humanos: \$50.000 mensuales (x6) = \$300.000

Marco temporal de la implementación

El inicio está programado para la primera semana del mes de enero del 2023, finalizando la última semana del mes de junio del mismo año abarcando un total de 26 semanas.

	Enero				Febrebro				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Acciones	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Comunicación interna - canales digitales																								
Capacitación al sector de Recursos Humanos																								
Capacitación en líder-coach																								

Tabla 1. Diagrama de Gantt. Elaboración propia

Costo económico de la propuesta

Acción	Costo
Comunicación interna – canales digitales	\$224.000
Capacitación al sector de Recursos Humanos	\$300.000
Capacitación en líder-coach	\$200.000
Total	\$724.000

Estimación de ganancia de MAN-SER

A partir del monto de la ganancia del 2018, brindado por la empresa, se comienza a sumar el porcentaje de inflación de cada año. En todos los casos el porcentaje de la inflación es calculado de diciembre a diciembre exceptuando el año 2022 que se presenta en el plazo de diciembre 2021 a octubre del 2022.

Concepto	Inflación	Monto estimado de ganancia
Ganancia 2018		13.118.036,11
Ganancia 2019	53,8	20.175.539,50
Ganancia 2020	36,1	27.458.909,30
Ganancia 2021	50,9	41.435.494,10
Ganancia 2022	66,1	68.824.355,70

ROI

Beneficio de la propuesta: 4%

$$\frac{68.824.355,70 * 4}{100} = 2.752.974,23$$

$$\frac{2.752.974,23 - 724.000}{724.000} * 100 = \boxed{280 \% \text{ ROI}}$$

La rentabilidad del plan propuesto es de 280%, lo cual indica que las acciones planteadas poseen un retorno de la inversión positivo.

Conclusiones

Al analizar los datos proporcionados por la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L se detectan problemáticas generadas por la ausencia de un programa de comunicación interna y liderazgo coach.

El plan de acción propuesto se orienta a la implementación de un programa completo en la comunicación interna, realizando capacitaciones al área de recursos humanos e incorporando canales digitales para aumentar el flujo de información.

Informar a los trabajadores de los objetivos generales es una de las tareas principales que se plantea, cuanto mayor es el conocimiento de los empleados mayor es la destreza para organizar el tiempo, optimizar recursos, aumentar la productividad, entre otras.

En cuanto a la gerencia y mandos medios también se realiza una capacitación en materia de liderazgo coach para desarrollar nuevas competencias y habilidades blandas.

Todas las acciones que comprende la propuesta realizada le permiten a la institución aumentar la productividad, mejorar el clima organizacional, optimizar recursos y lograr un aumento del 4% en las ganancias, efectuando un ROI positivo del 280%.

Recomendaciones

Como recomendación, luego de los seis meses que implican la ejecución del plan, es necesario hacer un balance sobre los avances y dificultades que pudieron darse. A continuación, se menciona una serie de recomendaciones para las demás problemáticas detectadas en la empresa:

- Se recomienda aplicar una nueva estructuración del área de Recursos Humanos ya que la atención de las próximas demandas requerirá de una persona más en el área.
- Incorporar ventas digitales, crear otra página web exclusiva para ventas permitirá abrir el abanico de clientes al mercado nacional.
- Realizar un feedback 360 elaborando encuestas para observar el rendimiento de los empleados, detectar los puntos que hay que mejorar y así fomentar una cultura funcional.

Referencias

5 tendencias que impulsarán la industria metalúrgica y siderúrgica. (s.f.). INFAIMON.

Recuperado de <https://infaimon.com/blog/tendencias-industria-metalurgica-siderurgica/>

Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>

Alberto Fernández: “Un país sin industria es un país sin trabajo”. (01 de junio de 2022).

Casa Rosada presidencia <https://www.casarosada.gob.ar/slider-principal/48807-alberto-fernandez-un-pais-sin-industria-es-un-pais-sin-trabajo>

Banco Mundial. (13 de abril de 2022). *Argentina panorama general*. Recuperado el 10 de septiembre de 2022. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Bernard Marr. (11 de mayo de 2022). *Las diez principales tendencias tecnológicas de 2022 para las que debes estar preparado*. Forbes. Recuperado de <https://forbes.es/actualidad/159499/las-diez-principales-tendencias-tecnologicas-de-2022-para-las-que-debes-estar-preparado/>

Betancourt, D. F. (15 de mayo de 2019). *Ingenio Empresa*. Recuperado de <https://ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter/>

Busquet Yanina, Arno Francisco. (07 de abril de 2021). *Bae Negocios*. El sector metalúrgico y los escenarios para este año. <https://www.baenegocios.com/economia/El-sector-metalurgico-y-los-escenarios-para-este-ano-20210407->

[0187.html#:~:text=Luego%20de%20un%20crecimiento%20de,coronavirus%2C%20cay%C3%B3%20el%20sector%20metal%C3%BAgico%20arranc%C3%B3%20el,en%20su%20nivel%20de%20actividad.](#)

Carrizo, Daniela Belén y Ducler Sartor, Priscila. (2017). *Cooperativa de Obras y Servicios Públicos Limitada de Río Tercero: una mirada hacia la comunicación interna*. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciado en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11086/4868>

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

Kossacoff Sebastian, Canosa Tomas. (04 de marzo de 2022). Sectores Económicos: Cómo será la actividad metalúrgica en 2022. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/actividad-metalurgica-2022_0_58K4CgjWTH.html

MAN-SER. (s. f. a). Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Metalurgia y automotrices, los sectores que impulsan el crecimiento industrial, según asociaciones. (14 de febrero de 2022). *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/segun-asociaciones-la-metalurgia-y-las-automotrices-son-los-sectores-que-impulsan-el-crecimiento-industrial/>

Romina Fernanda Silva (2021). *Plan de comunicación interna y formación de liderazgo coach en ManSer S.R.L.* Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperado de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/24489/TFG%20-%20Silva%2c%20Romina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santander. (marzo, 2022). *Argentina: política y economía*. Portal Santander Trade, recuperado el día 10 de septiembre de 2022 de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Schroeder Tobias. (18 de marzo de 2019). *Minería y metalurgia: invirtiendo en la innovación para reducir los impactos ambientales y sociales*. Exelence Blog. Recuperado de <https://blog.softexpert.com/es/mineria-metalurgia-inovacion/>

Túñez, L. M., & Costa-Sánchez, C. (Eds.). (2014). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com>

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