

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Plan de comunicación interna y liderazgo coach en MAN-SER ”

Alumno: Russo Alejo I.

DNI : 37500765

Legajo: VRHU19657

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

En el presente trabajo final de grado se desarrolló una propuesta integral planteada desde la visión del profesional de Recursos Humanos. MAN-SER SRL, empresa metalúrgica, ubicada en la ciudad de Córdoba, fue el objeto de estudio de esta investigación. Luego de realizar un extenso análisis de la información disponible tanto interna como externa, se pudo identificar dos problemáticas principales que afectaban a la organización, como ser una deficiente comunicación interna y el escaso desarrollo de sus mandos medios.

El objetivo principal fue incrementar la productividad, para lograr esto se propuso un plan de implementación, en cual se apuntó a fortalecer, modernizar y facilitar la comunicación interna ayudado por la tecnología y por otro lado empoderar a los mandos medios, brindándoles una capacitación que desarrolle y fortalezca sus capacidades de liderazgo

Palabras claves: Comunicación, Tecnología, Formación, Líder coach.

Abstract

The main objective was to increase productivity, to achieve this an implementation plan was proposed, in which it was aimed at strengthening, modernizing and facilitating internal communication aided by technology and on the other hand empowering middle managers, providing them with training that develops and strengthen your leadership skills. With the implementation of this plan, a benefit of \$ 2,318,736.79 was achieved, which was 7% of the final result corresponding to the year 2021.

Keywords: Communication, Technology, Training, Leader coach.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación.....	7
Análisis PESTEL	7
Análisis Porter.....	10
Análisis FODA.....	10
Marco Teórico.....	14
Comunicación	14
Comunicación Interna	14
Tecnología en la comunicación	14
Líder coach	14
Diagnóstico y Discusión.....	16
Plan de Implementación	17
Objetivo General	17
Objetivos específicos.....	17
Alcance	17
Planificar e implementar Reuniones quincenales	17
Desarrollar e implementar la Aplicación Movil “Soy Manser”	18
Capacitar mandos medios.....	19
Marco de tiempo para la implementación	21
Evaluación del impacto de la implementación	21
Conclusión	22
Bibliografía.....	23
Anexo 1: Presupuesto App Móvil.....	25

Introducción

MAN-SER SRL, empresa elegida para el presente trabajo final de graduación, se desarrolla dentro del rubro metalúrgico, donde comenzó a dar sus primeros pasos a inicios de los años noventa de la mano de su fundador Luis Mansilla.

En 1995, la empresa que se dedicaba a la fabricación de tornos y centros mecanizados, donde el señor Mansilla trabajaba, tuvo la necesidad de terciarizar parte de las actividades, Luis se convirtió en proveedor de la empresa, fundando así MAN-SER, en la provincia de Córdoba donde instaló la planta que luego se amplió con la adquisición de dos inmuebles aledaños.

Con el transcurso de los años la empresa incorporó nueva tecnología, como ser una punzonadora CNC (Control Numérico por Computadora), que el señor Mansilla adquirió en Alemania, esto permitió a MAN-SER ampliar su oferta de productos y servicios, de esta manera logra convertirse en proveedor de importantes empresas automotrices y agroindustriales.

Luego en el año 2002 se convierte en una SRL, dejando así de ser una empresa unipersonal. En 2009 Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador toman la dirección de la empresa durante cuya gestión en el año 2012 inauguran una planta que duplica la capacidad de producción de la anterior planta y además realizan en 2014 la certificación en normas ISO (Internacional Organization for Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

Actualmente ofrece máquinas lavadoras, protectores telescópicos, extractores de viruta y cintas transportadoras, además de otros servicios industriales.

La Empresa cuenta con una dotación actual de 30 empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos, el 90% de los empleados son masculinos con un promedio de edad de 50 años.

La dirección de la empresa está a cargo de los dos hijos del señor Mansilla y su mujer,, en ellos se centra la toma de decisiones estratégicas de la empresa, aunque son Julián y Melina, los hijos mayores del Sr Mansilla, quienes lideran la firma, haciéndolo con un estilo formal, directivo y centrado en los procesos productivos. Si bien los empleados no participan de manera activa en la toma de decisiones, son consultados, ocasiones en las que tengan que ver cuestiones operativas del día a día, pero la decisión final siempre la tiene el gerente.

Lo que respecta a la gestión de recursos humanos está a cargo de una de las dueñas, quien realiza tareas vinculadas con el ingreso e inducción del nuevo personal, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Pero cabe destacar que no se evidencian acciones sobre comunicación interna y esta se desarrolla de manera unidireccional en sentido descendente.

En base a la información que aquí se exponen se puede concluir, la sobrecarga de tareas en los dueños de la empresa, derivada de la falta de delegación de responsabilidades. También como se hace mención anteriormente las decisiones de corto y mediano plazo, recaen sobre el gerente más allá de las consultas realizadas ocasionalmente a los responsables de área, esto denota desconfianza en mandos medio y la necesidad de desarrollar líderes, en estos puestos claves.

Dentro de los datos brindados por la empresa, se evidencia la realización de evaluaciones de desempeño, pero luego esta información no tiene seguimiento ni planes de acción sobre las oportunidades de mejoras allí detectadas. La comunicación interna presenta deficiencias, que se evidencian en la zona de mecanizado donde se produce los denominados “cuellos de botella”, provocando el no cumplimiento de los plazos de entregas y en ocasiones que el cliente reciba el producto defectuoso, demostrando así la falta de comunicación y capacitación en el sector.

Habiéndose detectado oportunidades de mejora en lo que respecta a comunicación interna y el desarrollo de líderes, que puedan llevar adelante la misma de manera eficaz y eficiente, se citan los siguientes antecedentes relevantes en el caso de estudio que dan a cuenta la importancia de la comunicación entre todos los niveles de una empresa, la direccionalidad de la misma y el aporte de la tecnología.

José Álvarez en su escrito científico “Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito” publicado en el estado de México, en el año 2014 en la revista “Razón y Palabra” donde expone:

La importancia de comunicar y cómo la tecnología ayuda a esto. Y lo expone con el ejemplo del plan de comunicación global implementado por BBVA en marzo del 2006 para explicar a 11.000 empleados de manera simultánea y con la ayuda de internet cual era el plan de expansión internacional que tenía la empresa. (Álvarez, 2014, P.2)

Allí mismo se expone lo siguiente:

Los trabajadores reclaman cada vez con más intensidad coherencia y una buena comunicación a sus responsables directos. Los nuevos empleados quieren tener un contacto de más calidad, más abierto y bidireccional. No extraña, por lo tanto, que una de las habilidades que más preocupe a los directivos, junto a los idiomas y el dominio de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), sea la de transmitir correctamente las líneas de acción. (Alvarez , 2014, P.2)

María A. Rosa Dominici (2016) de la Universidad de Palermo, en su investigación sobre la empresa Metalúrgica Gabrielli S.A ubicada en la ciudad de Buenos Aires “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio”. Expone cómo el Coaching constituye una herramienta indispensable a poner en práctica como “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”

La relevancia del caso se centra en la importancia de desarrollar un plan de comunicación interna, acompañado del desarrollo de líderes coach que puedan transmitir de manera eficaz y eficiente la cultura empresarial, como así también las estrategias corporativas y cualquier tipo de información dentro del ámbito laboral, buscando generar un buen clima, comunicación bidireccional, apalancando el cumplimiento de objetivos corporativos.

Análisis de la situación

La situación planteada en este reporte de caso muestra las dificultades ocasionadas por la fragilidad de las comunicaciones internas en la empresa MAN-SER S.R.L. Claridad fluidez y retroalimentación son las bases de la interacción humana y profesional, ausentes en ocasiones, en esta organización. El liderazgo coach, a su vez, proporcionará herramientas para el logro de competencias relacionadas a la temática bajo análisis.

Entre los elementos relevantes provistos por el caso se destacan los siguientes documentos: datos generales de la empresa, el organigrama organizacional donde se detallan las áreas internas y externas conjuntamente con el personal responsable; el procedimiento general de gestión de la información documentada, en el que constan el manual de calidad basado en la Norma ISO 9001-2021 y en la certificación TÜV Rheinland ; y el listado de general de documentos y registros. Además, se cuenta con el procedimiento general de recursos humanos que provee información con respecto a formación, evaluación de desempeño y reglamento interno y el programa de seguridad y ambiente, el cual detalla medidas y planes. Finalmente, se presentan las entrevistas realizadas al Gerente General y a la Responsable de Administración y Área de Ventas.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar factores del contexto general en que se encuentra la organización. Su utilidad se centra en el planteo adecuado del momento presente y en la construcción de un destacado futuro del negocio. Este método representa un acrónimo de las palabras: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; que implican los aspectos a considerar en el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa.

- Factores políticos

En la circunstancia actual de Argentina, si bien existe estabilidad política a través del sistema democrático, el año 2023 será un año de elecciones tanto provinciales como nacionales. Este hecho presenta cierta incertidumbre con respecto a la conducta de los gobiernos a asumir y al tipo de política empresarial y estatal que tomarán: liberal o proteccionista.

La industria, a nivel macro, debe enfrentar diversos impuestos, tasas y retenciones que dificultan la expansión. Entre otros: el IVA, impuesto a las ganancias y a los bienes personales, y derechos de exportación, los que van en detrimento de la producción y el comercio.

- Factores económicos

Las decisiones en política influyen significativamente en los factores económicos. La recesión e incluso el descenso en el crecimiento marcan un ciclo económico en fase de estancamiento en la actualidad Argentina.

La posibilidad de financiamiento bancario propuesto por el gobierno nacional, no constituye una opción viable para las empresas privadas por dos razones fundamentales.

En primer lugar, las tasas de interés se encuentran en niveles muy altos dada la política monetaria contractiva llevada a cabo por el Banco

Central para controlar la subida del dólar y mantener la cantidad de dinero circulante constante y, por otra parte, la ausencia de certeza política que el año electoral presenta.

Si se considera la financiación alternativa, se asume el riesgo de la continua escalada del dólar y su influencia directa en los índices indexatorios de los créditos.

- Factores socio-culturales

Los aspectos que influyen en estos factores dependen de la distribución de los ingresos, calidad de vida, niveles de educación, nuevas tendencias de consumo y cambios demográficos, entre otros.

La empresa bajo análisis opera según el sistema comercial B2B, Business to Business o entre empresas, por lo tanto la incidencia socio-cultural es indirecta.

Si bien en la venta no existen intermediarios, los compradores de la producción de Man-Ser S.R.L. no son los consumidores finales de los artículos.

En definitiva, la demanda real proviene de otras organizaciones que seguramente son afectadas de modo directo por la variabilidad social y cultural.

- Factores tecnológicos

El área tecnológica es de vital preponderancia en las modernas empresas industriales y de servicios técnicos. El diseño, la innovación, conjuntamente con el fuerte enfoque productivo comprometen a una política de inversión constante.

La organización se encuentra inserta en esta realidad a través de su diagrama de procesos procedimentados que incluye: anteproyecto, diseño, producción, control de calidad según Norma ISO 9001 y control de entrega.

La investigación y el desarrollo se aplican tanto a productos existentes como a la creación de prototipos nuevos, centrados en avances globales y sociales.

- Factores ecológicos

En las últimas décadas, el cuidado del medio ambiente se ha convertido en un tema trascendente tanto desde una perspectiva moral como legal.

La legislación provincial establece claramente en sus resoluciones el modo de tratamiento, disposición y transporte de los materiales y residuos industriales.

Los niveles de ruido y el control de material inflamable son, a su vez, dos cuestiones claves en este sector industrial, los que en la empresa MAN-SER S.R.L., están regulados según la Norma ISO9001 y por la certificación TÜV Rheinland.

- Factores legales

La forma jurídica en la que se encuadra la empresa es de Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuya responsabilidad está limitada al capital aportado. Esta modalidad es apropiada para medianas empresas familiares, dado que sus socios están identificados e involucrados en los proyectos con un grado de pertenencia muy alto.

En la ley 9727: programa de promoción y desarrollo industrial de la provincia de Córdoba, se estipulan las finalidades y requisitos de los proyectos empresariales industriales amparados en esta legislación.

Se presenta el análisis del microentorno empresarial, para esto se recurre a la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter, la cual se basa en las fuerzas competitivas que más influyen en la industria y así detectar amenazas y oportunidades.

Análisis Porter

1- Poder de negociación de proveedores: Es la posibilidad que tiene el proveedor de negociar precio y calidad en insumos, La empresa mantiene una política en la cual desarrolla una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad, basado en la confianza y la mutua esto le permite posicionarse como una empresa líder dentro del rubro.

2- Poder de negociación con los clientes: Con un poder de negociación acotado por la presencia de empresas competidoras que ofrecen productos de buena calidad, Man- ser se enfoca en una política de diferenciación basada en la gestión de calidad lo cual permita la satisfacción, innovación, bajos costos y adaptabilidad a las necesidades de los clientes. Por otro lado presenta un excelente servicio de posventa que contribuye a la fidelización de sus clientes.

3- Amenaza de nuevos competidores: Es una empresa que se encuentra en su madurez, aumentando las barreras de ingreso esto le permite reducir la amenaza de potenciales competidores.

4- Amenaza de producto y servicios sustitutos: Al fabricar productos muy específicos, la amenaza de productos o servicios sustitutos es casi nula.

5- Rivalidad entre competidores existentes: Las principales empresas que compiten en el mercado son Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L., concentrando la oferta, estas compiten con estrategias similares, buscando posicionares en el mercado el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción.

Análisis FODA

A continuación se presenta el análisis de los factores internos (Debilidades y Fortalezas) de la empresa MAN-SER SRL como así también factores externos (Amenazas y Oportunidades) a través de un FODA, esta herramienta de bajos costos y fácil aplicación, permitirá entender mejor el negocio, evidenciando donde se tienen oportunidades de mejora, enfocándose en los factores más importantes que pueden afectar a la empresa. Además mostrara las fortalezas presentes para poder dar mejor aprovechamiento de estas.

Fortalezas:

- Madurez en el mercado
- Excelente relación con clientes y proveedores
- Servicio de Posventa y precios más bajos que sus competidores
- Bajo nivel de rotación
- Certificación en normas ISO 9001

Debilidades:

- Sobrecarga de responsabilidades en los dueños de la empresa
- Falta de confianza en los mandos medios
- Elevado promedio de edad entre sus empleados
- No se evidencian acciones de comunicación
- Legajos y recibos de sueldo aun en formato papel
- Sucursal única

Oportunidades:

- Utilización de recursos renovables o eco-amigables
- Exportar sus productos
- Abrir nuevas sucursales
- Digitalización de documentación actualmente en papel
- Mejorar la comunicación interna
- Desarrollo de líderes

Amenazas:

- Variación en el Dólar
- Inflación
- Posibles restricciones por tercera ola de Covid

Del análisis realizado en la empresa MAN-SER. Surgen factores externos, donde un contexto de inestabilidad política y económica, se ve afectado aún más por la pandemia que indiscutiblemente tiene un impacto en el mercado a nivel nacional, en la salud pública, paritarias, etc., Este conjunto de factores generan una crisis la cual la empresa debe afrontar de la mejor manera

Man-ser pudo afianzarse en el mercado mediante la calidad de sus productos, servicio de posventa, precios más bajos que la competencia y gracias a la certificación en normas ISO 9001, pudieron mejorar y agilizar los mecanismos en todas las áreas.

La empresa cuenta con una estructura organizacional definida por áreas funcionales, pero en la práctica esta estructura no es respetada, debido a la falta de delegación de tareas por parte de los dueños de la empresa. Esto denota una evidente falta de confianza en los mandos medios y una deficiente comunicación interna

Como se expuso anteriormente la comunicación es limitada y con características tradicionales. La mayor parte de la información interna que circula, se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas. Para las comunicaciones descendentes existe un panel dispuesto para dar a conocer la política, objetivos, planes y demás decisiones y acciones futuras de la firma, pero no hay evidencias de que tenga un alcance efectivo a los empleados. En lo que respecta comunicación ascendente se encuentra el buzón de sugerencias y el diálogo fluido entre los integrantes de cada sector con su supervisor inmediato pero esto no queda registrado de ninguna manera ya que no se cuenta con un procedimiento para ello. Se llevan a cabo reuniones informativas y la elaboración de un boletín mensual con la finalidad de mantener al personal informado sobre aspectos relevantes para la realización de sus tareas.

Dentro de los factores internos, como oportunidad de mejora se puede mencionar la centralización de toma de decisiones operativas, tácticas y estratégicas, evidenciando la falta de delegación, comunicación y desarrollo de mandos medios, que trae aparejado situaciones de cuello de botella en algunos procesos productivos y esto provoca, no poder cumplir los plazos de entregadas ofrecidos al cliente . Se debe capacitar a sus mandos medios para poder descentralizar y alivianar las responsabilidades que actualmente recaen sobre los dueños.

Debe entenderse que para comunicar de manera eficiente, se debe desarrollar a las personas para que puedan llevar adelante esta acción de manera correcta y que la comunicación

organizacional debe ser entendida como transversal a todos los procesos e inherente a la estrategia de la empresa.

El desarrollo de líderes y el correcto aprovechamiento de la tecnología son factores fundamentales en esta época. El Plan de comunicación interna debe ser integrado a la planificación estratégica de la empresa, acompañado de la formación de líderes coach, modernizando los canales de comunicación, permitirían a MAN-SER S.R.L. potenciar sus fortalezas, corregir las debilidades marcadas y lograr una correcta trasmisión de la cultura empresarial.

Marco Teórico

En el siguiente apartado, se desarrollara los conceptos teóricos sobre Comunicación, comunicación interna, Tecnología en la comunicación y Líder coach.

Comunicación

La comunicación se define como la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. (Alles,2002,p.34)

Comunicación Interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es 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. (Brandolini, Gonzáles Frígoli y Hopkins, 2008, p. 25)

Tecnología en la comunicación

Las nuevas tecnologías proporcionan a las empresas una de las cosas más demandadas: conexión con las personas y personalización. (Pintado y Sánchez, 2017). Nos permiten gestionar una serie de contenidos relacionados directamente con los empleados, lo que permite crear influencias dentro de la empresa e incluso por departamentos. Por ejemplo, ahora una empresa hace un cambio en su eslogan y puede prestárselo a sus empleados mediante un video explicativo con imágenes y música, pueden crear una respuesta y un estímulo. (Gimenez, Boudet, Zambrano, 2019, p. 194)

Líder coach

Aquí se expone el concepto de líder Coach expuestos por Nureya Abarca, en su libro El líder como Coach (2013), donde indica que el líder es quien se preocupa de planear el crecimiento profesional y personal de cada persona del equipo, incluyendo el suyo. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y es mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso que orienta al equipo en caminar hacia esa visión. Un líder

es quien promueve la unidad del equipo y consolida la relación dentro de este para potenciar la suma de los talentos individuales.

Siguiendo lo expuesto por Abarca, quien menciona que el Liderazgo y las personas son las claves de una nueva era empresarial y por consiguiente el líder de hoy debe ser un Coach.

Se puede mencionar como un común denominador en estas teorías la importancia del cliente interno y como la comunicación y el desarrollo de líderes apuntan a la conformación de empresas más competitivas y participativas.

En lo que respecta a la tecnología de debe prestar especial interés a que sea de fácil acceso y entendible para los empleados, ya que así como tiene la capacidad de poder facilitar la comunicación, también puede marginar a aquellos que no tienen acceso o no tienen los conocimientos necesarios para poder acceder a las herramientas seleccionadas para comunicar.

Considerando los aportes mencionados, se remarca la importancia de contar con un plan de comunicación interna, que en combinación con la tecnología como facilitadora y el desarrollo de líderes coach, que potencien a sus colaboradores y encaminen los equipos hacia un objetivo en común, permitan a las empresas lograr un entorno productivo armonioso y participativo.

Diagnóstico y Discusión

En base al análisis de situación realizado a la empresa Man-Ser se detecta como problemáticas principales la falta de un plan de comunicación interna organizacional, como así también ineficiencia en los canales de comunicación y falta de desarrollo de sus mandos medios, presentando un estilo de liderazgo formal y directivo, esto genera una sobre carga de tareas en los dueños de la empresa y cuellos de botella en ciertas zona de la producción, que derivan en retrasos o entrega de productos defectuosos.

Es de vital importancia que en estos tiempos de crisis Man-Ser, pueda trabajar estas problemáticas detectadas, que le permitirán aumentar su producción y continuar siendo competitiva dentro del mercado.

Invertir en un plan de comunicación interna, tecnología y en el desarrollo de sus líderes no debe ser visto como un gasto, sino como una inversión que a corto y mediano plazo resolverá las oportunidades de mejora, anteriormente mencionadas y de esta manera apalancar su productividad aumentando sus ganancias.

Por lo expuesto anteriormente, un plan efectivo de comunicación interna, facilitado por la implementación de la tecnología y ligado a una formación de líderes coach, ayudara a la empresa en cuestión a poder tener un crecimiento sostenido y diferenciarse de la competencia.

La formación en liderazgo coach apunta a brindar herramientas laborales a los miembros de todos los niveles de la organización, enfocándose inicialmente en sus mandos medios, pieza fundamental para el crecimiento organizacional, desarrollándolos y empoderándolos, permitiéndoles así que estos puedan formar y potenciar sus equipos, mediante el ejemplo, el compromiso y la motivación, para alcanzar sus objetivos y planes estratégicos.

La propuesta de un plan de comunicación y la formación de liderazgo coach no solo tiene beneficios en los empleados y la mejora del clima laboral sino que también se traduce en mejores ingresos para la compañía motivo por el cual Man-Ser a través de esta implementación puede lograr un beneficio a obtener del 7 % sobre sus ganancias netas.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un plan de acción, para desarrollar y modernizar la comunicación interna, como así también un plan de desarrollo en liderazgo coach destinado a los mandos medios, con la finalidad de incrementar la productividad de Man-ser en un 7%.

Objetivos específicos

- Desarrollar un plan de comunicación interna, para compartir información importante de la empresa, como también generar espacios de encuentros sociales, a través de reuniones quincenales entre los responsables de áreas.
- Diseñar una aplicación móvil llamada “Soy Man-Ser” que sea el nexo de comunicación formar en la empresa con la finalidad de que todas las personas puedan expresarse a través de la misma.
- Capacitar a los mandos medios en la Fundación Cultural del Norte, para que estos mejoren sus competencias y mejoren los equipos de trabajo.

Alcance

Estas acciones se implementarán en la empresa Man-ser SRL, que se ubica en calle 2 de septiembre 4724 barrio de San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, a partir del mes de Junio de 2021, hasta Octubre de 2021 con una duración de 5 meses.

Acciones

Planificar e implementar Reuniones quincenales

Esta será la primer acción a implementar, apunta a conseguir resultados a corto plazo, consiste en realizar reuniones de manera quincenal, una al inicio del mes para evaluar cierre del mes anterior y puntos a trabajar para el ciclo que inicia, además de servir como espacio para que el líder de equipo pueda comentar novedades institucionales, delinear estrategias, debatir planes de acción y permitir un feedback inmediato con su equipo, también permitirle a estos poder plantear dudas, inquietudes y necesidades.

Los encuentros se realizaran a través de la plataforma de Google Meet, para poder respetar los protocolos de distanciamientos vigentes para aquellos empleados que se encuentren en Home Office, en el caso de tener personal presencial en la fábrica, la misma se realizara en

algunos de los talleres que se encuentre disponible, así de esta manera poder contar con un espacio amplio.

Al finalizar la reunión, el líder de equipo será responsable de elaborar minuta, con participantes, puntos tratados, puntos pendientes con sus respectivos plazos y responsables, la misma se deberá compartir con todos los participantes y gerencia vía mail.

Problemática	Causa Raiz	Acción	Responsable	Participantes	Recursos	Duración
Comunicación interna	Falta de espacios de comunicación entre Líderes y equipo donde puedan bajarse lineamientos, plajtear y hacer seguimiento de	Implementación de reuniones Quincenales Vituales (Meet) o presencilaes.	Lider de equipo	Equipo	Virtual: Celular, acceso a Internet Presencial: Sillas, espacio amplio libre de ruidos (Taller desocupado)	cada 15 días, indeterminada en el tiempo

Desarrollar e implementar la Aplicación Movil “Soy Manser”

Con la finalidad de unificar los canales de comunicación, modernizar los mismos y hacerlos de más fácil acceso, para todos los empleados de la empresa se contratara el servicio de VORTEX Software, el desarrollo de una aplicación móvil, que tiene un costo total de \$746.500 (setecientos cuarenta y seis mil quinientos pesos argentinos) ver anexo 1.

La misma contara con un panel web que servirá como soporte para la gestión de la app móvil “Soy Manser”. Desde donde la responsable de RRHH podrá administrar la app, cargar los recibos de sueldo, novedades legales, empresariales y contestar las consultas de los empleados

A la app Móvil tendrán acceso todos los empleados de la empresa, en ella encontraran en el panel principal los siguientes accesos:

- Recibos de Sueldos y Novedades legales: En este apartado los empleados tendrán acceso a sus recibos de sueldo, permitiéndoles descargarlos, firmarlos en conformidad o disconformidad y enviar una consulta a RRHH sobre la liquidación, además también serán notificados sobre novedades legales (suspensiones, cambios de jornadas, modificaciones contractuales, aumentos de sueldos)
- Novedades Empresariales: desde aquí los empleados recibirán novedades empresariales como: adquisición de nueva tecnologías/maquinarias, nuevos clientes, felicitaciones por ascensos, cumpleaños, días festivos, felicitaciones por logros grupales e individuales.

- Consultas a RRHH: mediante este acceso el empleado tendrá la posibilidad de comunicar cualquier inquietud, consulta o sugerencia al área de RRHH, quien responderá a estas.
- Agenda: desde esta sección el empleado tendrá acceso al cronograma de reuniones como así también a la agenda de objetivos mensuales para cada sector, acceso a los links de reuniones virtuales y minutas de reuniones ya realizadas que permitirá un mejor seguimiento de las mismas. (ver anexo 2)

Una vez desarrollada la aplicación el responsable de RRHH será quien deberá hacer el lanzamiento de la misma, en una reunión presencial en las instalaciones de la empresa, donde explicara modo logueo y uso de la app.

Capacitar mandos medios

En esta propuesta se llevará a cabo la Diplomatura en Mandos Medios, comprendida entre los meses de Junio 2021 y Octubre 2021, cuya modalidad de dictado es 100% Virtual (en directo) con trabajos prácticos evaluativos y examen final integrador.

La misma consta de 10 módulos con una carga horaria de 140 hs reloj en total. La frecuencia de dictado será los viernes de 16 a 21 y sábados de 08:30 a 13:30 cada 15/21 días aproximadamente. La misma será dictada por: Lic. José Blunda (Director), Lic. Gabriel Paradiso, Mgter. Carlos Dell' Aquilla, Ing. Gastón Guillerón, Fac. Juan Pablo Albornoz Kokot, Lic. Paola Aiziczon, Lic. Alberto Martín Yapur Gaya, Ing. Octavio José Medici.

A través de la Fundación Cultural del Norte y certificada por la Universidad del Norte Santo Tomas de Aquino (UNSTA), este programa brinda las metodologías y herramientas prácticas que ayudara a los participantes a lograr una comunicación que permita alinear e integrar a los empleados, objetivos exigentes y posibles, clara planificación operativa, gestión efectiva de conflictos y el desarrollo de sus equipos para la concreción de las metas propuestas.

Objetivos:

1. Utilizar herramientas de gestión para la motivación del equipo, la administración del tiempo, la gestión de la calidad y otras claves para la gestión de las áreas a cargo.
2. Promover mejoras en la comunicación líder-equipo, y mejorar en el uso del lenguaje para incrementar la productividad de las personas a su cargo.

3. Realizar un seguimiento de los colaboradores a cargo, mediante la supervisión y monitoreo del desempeño, aprendiendo herramientas prácticas para motivarlos y guiarlos hacia una mejora continua del rendimiento.
4. Adquirir un enfoque estratégico de su sector y de su propia tarea, comprendiéndola como parte del negocio inmerso en un mercado competitivo y de alta exigencia.

Metodología:

Presenline: hora de trabajos en vivo con docentes remotos a través de una app. Análisis de casos de problemáticas planteadas por participantes y gestión participativa de las soluciones.

Se facilitarán las herramientas metodológicas en cada módulo, para mejorar las habilidades de los participantes en cada temática.

Incluye material de trabajo y bibliografía actualizada para el participante.

Debates grupales, dinámicas vivenciales y juegos de roles.

Módulos:

1. Liderazgo
2. Herramientas digitales
3. Tiempo y Productividad
4. Trabajo Colaborativo
5. Gestión de conflictos
6. Gestión de calidad
7. Análisis de problemas y toma de decisiones
8. La comunicación
9. Motivación
10. Gestión del cambio

Aplicación

Al finalizar cada módulo, se realizarán una reunión entre los participantes para definir la manera en que se implementará lo aprendido, que aspectos mejorar, como realizarlo, que gestión diaria pueden aplicar y una vez definido, cada responsable comunicará el plan de acción al Gerente y a sus empleados. La inversión del programa es de \$25.920 por cada participante,

quienes tomarán este curso serán Julián Mansilla, Melina Mansilla, Jorge Sarasate (producción y mantenimiento) y Rollano Adolfo (Diseño) por lo que el presupuesto total será \$103.680.

Marco de tiempo para la implementación

Para visualizar los tiempos estipulados para cada acción se presenta un diagrama de Gantt del proyecto. Esto permite planificar proyectos, ya que presenta una vista general de las tareas programadas, responsables y fechas de inicio y fin. Los periodos se expresan en meses.

Actividades	Año	2021							
		Duración	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reuniones Quincenales	7								
Desarrollo de aplicación	3								
lanzamiento de App Movil	1								
Diplomatura Modulo 1, presentación de una acción	5								
Diplomatura Modulo 2, presentación de una acción	5								
Diplomatura Modulo 3, presentación de una acción	5								
Diplomatura Modulo 4, presentación de una acción	5								
Diplomatura Modulo 5, presentación de una acción	5								
Diplomatura Modulo 6, presentación de una acción	5								
Diplomatura Modulo 7, presentación de una acción	5								
Diplomatura Modulo 8, presentación de una acción	5								
Diplomatura Modulo 9, presentación de una acción	5								
Diplomatura Modulo 10, presentación de una acción	5								

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del impacto de la implementación

Para realizar la medición de la propuesta, se calcula el ROI (Retorno de Inversión), este cálculo ayuda a determinar la rentabilidad de las acciones realizadas. La información que se dispone de la empresa, para realizar esta evaluación, es el resultado final del estado de resultados correspondiente al año 2018, que es de \$13.118.036,11 tomando este valor y de acuerdo a la inflación registrada hasta mayo del año 2021, es de 152,51% (datos del INDEC, IPC general Nacional acumulado año 2019 hasta mayo 2021), el gasto asciende a \$32.901.265,14. Según los datos detallados en el objetivo general, con esta propuesta se quiere aumentar la productividad a un 7% de toda la empresa debido a que el plan propuesto producirá beneficios en el estado de resultados. Es decir, que con la implementación de este plan se espera lograr un beneficio de \$ 2.303.088,599 que sería el 7% del resultado final correspondiente al año 2021. La inversión por realizar sería:

Inversión:

- App Movil - \$ 746.500,00
- Diplomatura - \$ 103.680,00
- Total - \$ 850.180,00

Cálculo del ROI con los datos recién mencionados:

Beneficio de la propuesta - Costo de la propuesta	
Costo de la propuesta	X 100

2.303.088,599-	850.180,00	
850.180,00	X 100	171 %

Dando un resultado de 171 %, esto significa que, por cada peso invertido en el plan de acción, se obtendrá un retorno de \$ 1,71.

Conclusión

Luego del análisis que se realizó y expuso en el presente trabajo final, se puede concluir que la empresa Man-ser presentaba dos problemáticas principales como ser la falta de un plan de comunicación interna que acompañe y apalanque las estrategias comerciales y el poco desarrollo de sus mandos medios producido por la excesiva participación de los dueños de la empresa, lo que provocaba pérdidas en la productividad de la empresa.

En post de solucionar los inconvenientes planteados, se tuvo en cuenta el macro y microentorno, como así también las fortalezas y debilidades de la empresa, además se evidencia la importancia de trabajar estos puntos con el aporte teóricos de distintos expertos en la materia.

Para poder mejorar los aspectos recién mencionados, se le propuso a Man-ser por un lado implementar un plan de comunicación interna innovador, apoyado en la tecnología y la cercanía con sus empleados mediante el desarrollo de una app Móvil que formalice, facilite y

acerque la comunicación a todos los empleados, sumado al desarrollo de sus mandos medios mediante una diplomatura que dotara de las herramientas necesarias para el desarrollo personal de los líderes, como así también el de sus equipos. Todo lo anteriormente mencionado permitirá lograr un incremento de la productividad en un 7%.

Bibliografía

Alles Martha (2002) “Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario” editorial granica, Buenos Aires. Argentina.

Boudet, Gimenez, Zambrano (2019) “Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna” Razon y Palabra (24) p. 194. Recuperado de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1183/1335>

Brandolini, Gonzáles Frígoli y Hopkins (2008) “Comunicación Interna” editorial La Crujia, Buenos Aires, Argentina.

Nureya Abarca (2013) “El líder como coach” El Mercurio, Chile.

María A. Rosa Dominici (2016) “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio”

https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=555&id_articulo=11606#:~:text=Frente%2a%20esta%20consigna%2C%20la,en%20la%20organizaci%C3%B3n%2C%20predispone%20a

Jose Alvarez (30 de octubre, 2014) “Comunicación interna, la estrategia del Éxito” Razon y Palabra, Antizapan de Zaragoza estado de Mexico. Recuperado de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/17211/file_1.pdf?sequence=1

Decreto 168/2021 Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, 12/03/2021 Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241830/20210313>

Decreto 266/2021 Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, 21/04/2021 Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243363/20210422>

Resolución 198/2021 Boletín oficial de la República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, 16/04/2021 Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243134/202104>

Maximiliano Fernandez (2 de octubre, 2020) “Estiman que al menos 1.5 millones de alumnos abandonarán la escuela después de la cuarentena” Infobae Recuperado de <https://www.infobae.com/educacion/2020/10/02/estiman-que-al-menos-15-millones-de-alumnos-abandonaran-la-escuela-despues-de-la-cuarentena/>

Cesar Dergarabedian (8 de Febrero 2021) “Estas 5 tecnologías trazan esta hoja de ruta para la argentina 2021” Iprofesional. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/332982-tecnologias-2021-empresas-anticipan-hoja-de-ruta-para-argentina>

“Se reglamentó la ley que regula el tele trabajo” (20/1/2021) Recuperado de <https://cpcecba.org.ar/noticias/se-reglamento-la-ley-que-regula-el-teletrabajo/16055/>

Anexos

Anexo 1: Presupuesto App Móvil

El presente documento detalla la propuesta de desarrollo de una aplicación móvil “Soy Man-ser” y un panel de gestión web que servirán como soporte para un sistema de comunicación.

Es una aplicación móvil cuyo objetivo principal es la de facilitar la comunicación entre una metalúrgica y sus empleados.

Descripción del desarrollo

[Panel web]: Un sistema web que permita al/los administrador/es cargar información acerca de sus empleado y de la empresa para que estos puedan verla reflejada en la aplicación móvil e interactuar con dichos empleados.

Acceso al Panel

- Se podrá acceder con un usuario y una contraseña.
- Sólo podrán acceder a este panel los usuarios de tipo Administrador.
- Por defecto el sistema tendrá precargado un usuario Administrador raíz que será el encargado de crear a los siguientes usuarios administradores que sean necesarios.

Recuperación de Contraseña

- Se enviará un email al usuario que desee recuperar su contraseña con un link para realizar la modificación

Administración de usuarios

- Los administradores crear y dar de alta los usuarios para los empleados.
- Permitirá la visualización en forma de lista, de los usuarios creados. Los mismos podrán editarse, modificarse o ser dados de baja.
- Los administradores crearan y darán de alta los usuario para los empleados Los usuarios no pueden eliminarse.
- Al dar de baja un usuario, el mismo no puede acceder a la aplicación.

Administración de Recibos de Sueldo y Novedades Laborales

- Permitirá a los administradores cargar los recibos de sueldo en formato digital a cada empleado de la empresa.
- Permitirá a los administradores cargar novedades que requieran de una firma digital (clave única).
- Las novedades laborales pueden eliminarse.

Administración de Novedades Empresariales

- Permitirá a los administradores cargar información acerca de la empresa.
- Los administradores podran crear, editar y eliminar novedades.

3/9

Constulta de RRHH

- Los administradores podrán recibir mensajes e interactuar directamente de sus empleados.

Gestión de Agenda

- Los administradores crear eventos/reunion con sus empleados. Seleccionando a los involucrados desde un listado de empleados.
- Los administradores solo podrán editar y eliminar los eventos/reuniones creados por ellos mismos.
- Podrán crear alertas sobre seguimientos de acciones, cuyos involucrados recibirán como notificaciones en la app Movil

[Aplicación Mobile – Android]: Una aplicación móvil que les permita a los empleados de la empresa conocer novedades legales y empresariales, recibos de sueldos, realizar consultas con personal de recursos humanos, gestionar agenda

Login

- Los empleados pueden iniciar sesión en la aplicación ingresando su usuario y contraseña, una vez creado por los administradores.

Recuperación de Contraseña

- En caso de olvidar la contraseña, el usuario deberá contactarse con los administradores para generar una nueva contraseña.

Menú Principal

- Al acceder a la aplicación se mostrará un menú con las siguientes secciones: ○
Recibos de Sueldos y Novedades legales
- Novedades Empresariales.
- Consultas a RRHH.
- Agenda
- Menú Principal – Recibos de Sueldo y Novedades legales

Al ingresar a esta sección se mostrará un listado con la fecha y el título del archivo. Los archivos no se pueden modificar Al tocar un archivo, este se desplegará en una segunda pantalla. Se permitirá descargar los archivos.

Menú Principal – Novedades empresariales

- Al ingresar a esta sección se mostrará un listado con las novedades cargadas por los administradores.
- Al tocar una novedad, el detalle de esta se desplegará en una segunda pantalla.
- Las novedades no podrán ser modificarse desde la app.

Menú Principal – Consulta a RRHH

- Al ingresar a esta sección se mostrará un chat, que le permitirá al empleado contactarse directamente con el sector de RRHH.
- Los mensajes no se podrán editar ni borrar.

Menú Principal – Agenda

- Al ingresar a esta sección se mostrará un listado con los eventos/reuniones que el usuario programo previamente y reuniones impuestas por sus supervisores.
- El usuario podrá crear nuevos eventos, presionando el botón “Nuevo evento”.
 - Permitirá seleccionar fecha y hora desde un calendario, provisto por el dispositivo.
 - Agregar un título/descripción.
- Seleccionar el medio/herramienta (Meet) para la reunión.
- Permitirá agregar links en casos necesarios.
- El usuario podrá editar y eliminar solo los eventos/reuniones que fueron creados por él mismo.
- Al presionar un evento/reunión, se podrá ver su detalle en una segunda pantalla. En caso de poseer un link, al tocarlo se redirecciona a una aplicación externa correspondientemente.
- Una vez excedido el horario del evento/reunión, este se deshabilitará automáticamente.

Logout

- Se mostrara un botón de “Log out ” en la parte superior derecha. Permitirá al usuario desloguearse del sistema. El usuario podrá ingresar nuevamente con su usuario y contraseña .

<p>Panel Web</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acceso al Panel ● Recuperación de contraseña ● Administración de usuarios ● Administracion de Recibos de Sueldo y Novedades Laborales ● Administración de Novedades Empresariales ● Constulta de RRHH ● Gestión de Agenda ● Gestion Auto-Test COVID-19 	\$440.000,00
<p>Aplicación Movil</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Login ● Menu Principal ○ Recibos de sueldos y Novedades legales ○ Novedades Empresariales 	\$306.500,00
<ul style="list-style-type: none"> ○ Constulta a RRHH ○ Agenda ○ Auto-Test de COVID-19 ● Logout 	

Monto Total: \$746.500 (mil pesos argentinos)

El desarrollo incluye un equipo de trabajo de un desarrollador móvil Senior Android y un desarrollador Ruby on Rails Senior Full Time durante el tiempo de duración del proyecto.

Tiempo estimado: 3 meses a partir de su desarrollo.

Forma de pago

Al momento de que el cliente confirme el proyecto, deberá entregar el 50% del monto total del proyecto y completar con el otro 50% al finalizar el mismo.

Tiempo de desarrollo

Tiempo estimado de desarrollo para la primera iteración: 35 días hábiles desde la aprobación del presupuesto por el cliente.

Validez de la propuesta: 10 días desde la fecha de redacción del presupuesto.

Inicio del desarrollo: Sujeto a disponibilidad de recursos humanos para el desarrollo, a acordar luego de la aprobación del presupuesto por parte del cliente.

Consultoría: La empresa sugiere realizar una reunión para aclarar la información del presupuesto.

Mantenimiento

La Empresa Desarrolladora no se hace responsable por problemas generados en los servicios contratados a terceros y por causas ajenas a la Empresa Desarrolladora.

Costos adicionales de servicios de terceros

Hosting web (alojamiento): Para el alojamiento en internet del sitio web será necesaria la contratación de un servicio de terceros y el costo del mismo corre por cuenta del Cliente.

Deberá tenerse en cuenta que el sitio funcionará correctamente sobre VPS (Servidores virtuales privados) con algún sistema operativo Linux, o sobre otra plataforma en la nube que soporte aplicaciones Ruby on Rails (5.0+) (Costo desde 20 USD mensuales aproximadamente). Además, si la cantidad de usuarios de la aplicación se incrementa más allá de los límites que el

servicio de hosting puede ofrecer, el Cliente deberá considerar contratar servicios con costos más elevados. Asesoramiento respecto al hosting, la puesta en línea del sitio y configuración del servidor se incluye en la propuesta y corre por cuenta de la Empresa Desarrolladora.

Hosting propio del cliente: Si el cliente decide proveer él mismo el alojamiento, este se debe adaptar a los requerimientos de la empresa desarrolladora, sin excepción, los cuales se plantearán al momento de la instalación del sistema. Caso contrario se cobrará el trabajo de implementación a un valor de u\$s 15,00 (quince dólares estadounidenses) la hora de trabajo.

Dominios: Los costos de registro de un dominio de internet (dirección web, misitio.com.ar por ejemplo) corren por cuenta del Cliente. Asesoramiento respecto a ello y la puesta en funcionamiento de los dominios correspondientes se incluyen en el presupuesto. • Servicio de Google Maps.

Especificaciones técnicas

El sitio web que contendrá el panel de administración será realizado con la tecnología Ruby on Rails 5, con base de datos PostgreSQL y alojado en un servidor con Ubuntu Server 16.04 (o posterior), o en otra plataforma en la nube si el Cliente lo especifica. Para el correcto funcionamiento del sistema este deberá contar con una conexión a internet.

Cláusula de confidencialidad

La Empresa Desarrolladora garantiza mantener en todo momento la discreción de la información brindada por El Cliente.

