

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Desarrollo de comunicación y líderes ante el resto de una pandemia”

Alumno: Mauricio Navarro Borobio.

DNI: 39442343

Legajo: VRHU024871

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Córdoba, 2022.

Resumen

En este Manuscrito Final de Grado de la carrera Recursos Humanos se detalló y analizó la empresa Man-Ser SRL., una importante empresa metalúrgica ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Fundada en la década del 90 por Luis Mansilla, y actualmente administrada por sus hijos Julián y Melina. El objetivo principal de este análisis de caso, luego de detectar problemáticas mencionadas en el desarrollo de este trabajo, es implementar un plan de comunicación para mejorar los procesos productivos y motivar y satisfacer a los empleados. Al mismo tiempo poder capacitarlos y detectar “líderes coach” para impulsarlos con la finalidad de poder delegar las tareas que en la actualidad los rangos mayores cargan. En este reporte de caso estudiaremos acontecimientos, proceso, personas, unidad de la organización u objeto. El método de investigación tiene por objeto comprender las conductas sociales de los diferentes grupos o de un individuo en concreto, a través de observaciones en profundidad.

Palabras clave: Líder coach – Comunicación interna

Abstract

In this Final Degree Manuscript of the Human Resources career, the company Man-Ser SRL, an important metallurgical company located in the province of Córdoba, Argentina, was detailed and analyzed. Founded in the 90's by Luis Mansilla, and currently managed by his children Julian and Melina. The main objective of this case analysis, after detecting the problems mentioned in the development of this work, is to implement a communication plan to improve production processes and to motivate and satisfy employees. At the same time to be able to train them and detect "coach leaders" to encourage them in order to be able to delegate the tasks that are currently carried by the higher ranks. In this case report we will study events, process, people, organizational unit or object. The research method aims to understand the social behaviors of different groups or a specific individual through in-depth observations.

Keywords: Leader coach - Internal communication.

Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
Análisis PESTEL.....	6
Análisis interno.....	8
Análisis FODA.....	13
Marco Teórico.....	15
Comunicación interna.....	15
Liderazgo coach.....	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de implementación.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivo específico.....	19
Alcance.....	19
Acciones.....	19
Conclusión.....	26
Anexo.....	28
Programa de liderazgo coach.....	28
Costos del Plan de implementación.....	29
Invitación para curso de capacitación.....	29
Evaluación de impacto.....	30
Bibliografía.....	31

Introducción

El objetivo general de esta monografía será desarrollar una solución integral a los problemas de comunicación existentes en Man-Ser y la falta de capacitación de sus empleados que tienen un conocimiento antiguo o nulo de la misma.

MAN-SER S.R.L, data de principios de los 90. El fundador, durante estos años el Sr. Luis Mancilla estuvo empleado en una importante empresa cordobesa que fabricaba de forma privada tornos y centros de mecanizado, así como forja. La empresa decidió subcontratar algunas de sus operaciones, incluidos algunos trabajos de soldadura especializados. Así que le ofreció al Sr. Mansilla, uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia, la oportunidad de convertirse en proveedor de la empresa, y aceptó la oferta. Alquiló un cobertizo, luego una guillotina y una máquina plegadora, y comenzó a empleando a un miembro de su familia. En esa época se realizaba el corte y plegado de chapa, soldadura y apertura.

El 15 de octubre de 1995, considerada la fecha fundacional de la empresa. En el año 1997, su fundador viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S. R. L. se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes.

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

En el año 2014 la empresa logro obtener la normativa ISO 9001 para poder ampliar su campo en el mercado. Es la normativa a nivel mundial más importante, la cual ayuda a controlar y gestionar de manera continua la calidad de los procesos productivos. A partir de la obtención de la normativa ya mencionada, la empresa estableció los siguientes ítems con la finalidad del correcto cumplimiento del sistema de gestión de calidad.

- Gestión de calidad, para la plena satisfacción de los clientes.
- Relación con los proveedores, basado en la confianza.
- Crear y preservar un clima laboral ameno, para un mejor trabajo grupal.
- Optimizar nuestra rentabilidad, el uso eficiente de recursos y una gestión fluida de producción.

MAN-SER es una empresa especializada desde sus inicios en el manejo controlado de la viruta controlado en la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para equipos y medios que garantizan siempre la calidad de las piezas en producción.

La esperanza de nuestra empresa de poder cumplir con los designios anhelados en nuestra visión descansa en los siguientes valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda nuestra gente:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

A continuación, se hace referencia a las ideas de algunos de los autores. La importancia de la gestión de la comunicación interna y la formación de mandos intermedios. El coaching en gestión como solución a problemas organizacionales comunes en el siglo XXI con trabajadores más conectados y competentes.

El plan de desarrollo de comunicación interna está pensado de manera tal que, a partir de una correcta y responsable implementación del mismo, conduzca a la organización a un crecimiento progresivo garantizado, beneficiando a las relaciones entre cada uno de los integrantes, aumentando el sentimiento de pertenencia sin dejar de lado la rentabilidad económica de la empresa. (Sánchez Borghi, M.F, 2016, p.10)

En cuanto a la función de líder como coach Álvaro José Monroy Navarro, (2015) en su tesis de grado “Coaching y desempeño laboral” dice que cuando se habla

del coach se refiere a aquella persona que es líder y va a la cabeza de cualquier acción, prestando especial atención por la planificación del desarrollo de cada persona que conforma el equipo de trabajo. Este líder posee una visión inspiradora, de triunfo y que puede trascender a través de una actitud disciplinada, comprometida y responsable.

Eugenia Carignano (2018) en su trabajo final de grado “Gestión de la comunicación interna” una investigación exploratoria, cualitativa realizado sobre la empresa La Nueva, en la provincia de Buenos Aires, expone que:

“La comunicación interna es una clara herramienta de gestión vinculada a la consecución de resultados y al éxito del proyecto corporativo. Cumple la función primordial de integrar las necesidades e intereses de las personas en los objetivos empresariales, a través de la planificación y ejecución de acciones de comunicación coordinadas. En este sentido contribuye a fomentar la identificación del personal con la organización promoviendo un marco de armonía a la actividad laboral cotidiana.”

Análisis de situación

Man-Ser S.R.L, es una empresa familiar que se dedica a la producción de productos y servicios industriales. Dispone de 30 empleados de los cuales el 90% son masculinos y tienen un promedio de 50 años. El organigrama de la empresa está organizado por departamentos: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Es una empresa orientada a procesos, realiza sus actividades analizando a la organización y sus procesos como un todo.

Con la finalidad de conocer los distintos factores de la empresa, riesgos a futuro o ventajas se tomó la decisión de recurrir a los análisis PESTEL y FODA como herramientas de planificación estratégica y diagnóstica.

Análisis PESTEL

A grandes rasgos el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa. A través de este modelo se analizan variables macro ambientales que pueden afectar o beneficiar a las empresas que buscan desarrollar operaciones nacionales o internacionales.

Los factores que se analizarán son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Este análisis del entorno, ofrece multitud de ventajas como pueden ser, ayuda a prever tendencias futuras del mercado, se adapta a cada caso concreto y ayuda a tomar decisiones y a adaptarnos mejor a los cambios.

Factor político

En 2019 la tasa de desempleo fue alta, y se prevé que esta tendencia se vea afectada por el impacto económico negativo de la pandemia Covid-19. (Santandertrade, 2020)

El resultado de las elecciones modificó el panorama político y económico marcando una fuerte devaluación del peso respecto del dólar

Los acuerdos comerciales entre países juegan un papel vital en el comercio internacional. Argentina es miembro del Mercosur junto con Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela (actualmente suspendido). Esto asegura el libre comercio y menores aranceles de importación y exportación entre los países mencionados.

La reputación de Argentina no está en su mejor momento, en cuanto a riesgo país se ubica en categoría D presentando un nivel muy alto de riesgo (COFACE, 2022).

Riesgo de impago de las empresas	A1	A2	A3	A4	B	C	D	E
	MUY BAJO	BAJO	SATISFACTORIO	RASONABLE	BASTANTE ALTO	ALTO	MUY ALTO	EXTREMO

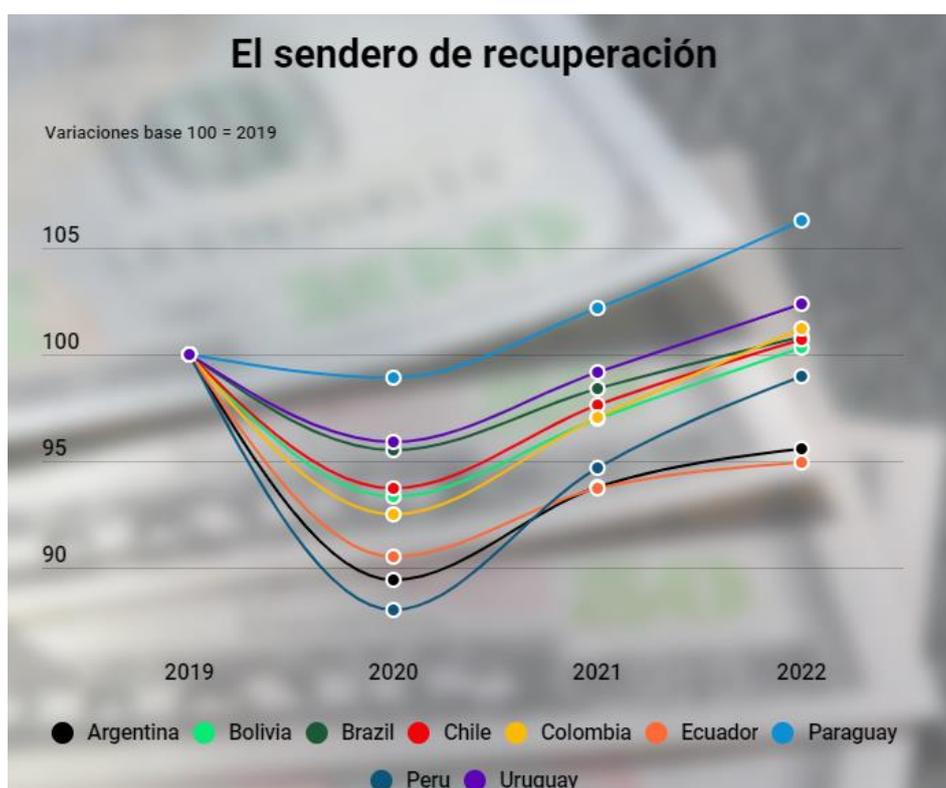
Fuente, elaboración propia.

Factor económico

Argentina finalizó 2020 con una caída de su producto bruto interno (PBI) de poco más de 10%, que estuvo muy cerca de su peor registro histórico de 2002, pero que obtuvo la mayor caída trimestral entre abril y junio, de más de 19% interanual.

De esta forma, coordinó su tercer año consecutivo en rojo y dejó su PBI en niveles que no tenía desde abril de 2010, con lo que este desplome coronó una década pérdida en términos de crecimiento, a pesar del predominio de las condiciones favorables en el frente externo en el período.

Argentina necesitaría crecer más de 4,6% en 2023 para empatar su PBI de 2019. Es decir, un alza de su producto similar al rebote estadístico que se espera en 2021 tras la segunda peor debacle de su historia.



Fuente: Banco Mundial.

Factor social

Las consecuencias del coronavirus (COVID-19) no tienen precedentes y se sienten en todo el mundo. El mundo del trabajo se ve profundamente afectado por la pandemia mundial del virus. Además de ser una amenaza para la salud pública, las perturbaciones a nivel económico y social ponen en peligro los medios de vida a largo plazo y el bienestar de millones de personas. La pandemia está afectando severamente los mercados laborales, las economías y a las empresas, incluidas las cadenas de suministro mundiales, causando una interrupción generalizada del comercio.

Factor tecnológico

Al igual que otros factores, la tecnología se ha visto muy afectada por la pandemia que se ha desatado durante los últimos dos años.

Las empresas más avanzadas en digitalización han demostrado una mayor agilidad a la hora de facilitar el trabajo a distancia, promover la colaboración descentralizada, restablecer las cadenas de suministro e interactuar con los clientes de forma innovadora.

Independientemente de que estén preparadas o no, las organizaciones de todos los sectores han acelerado sus iniciativas de transformación y han comenzado a depender en mayor medida de las herramientas digitales.

Factor ecológico

Argentina con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

En el caso de las industrias y haciendo hincapié en la ley número 25.612 que establecen se los presupuestos mínimos de protección ambiental sobre la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados

en todo el territorio nacional y derivados de procesos industriales o de actividades de servicios.

Aplicando la mencionada ley se busca garantizar la preservación ambiental, la protección de los recursos naturales, la calidad de vida de la población, la conservación de la biodiversidad, y el equilibrio de los ecosistemas, promover la utilización y transferencia de tecnologías limpias y adecuadas para la preservación ambiental y el desarrollo sustentable y reducir la cantidad de residuos generados por las industrias.

Factor legal

Se observa un aspecto interno y externo con leyes que afectan el ambiente de negocios de un país en particular, por ejemplo, cada país tiene diferentes leyes que se usan comúnmente para el análisis, leyes contra la discriminación, leyes de protección al consumidor, leyes antimonopolio, leyes de protección de la salud.

Al momento de registrar una marca en Argentina, las empresas se rigen bajo la LEY 17.011. Únicamente dentro del territorio nacional las empresas tienen potestad sobre la marca registrada, el registro de la marca no tiene validez internacional. Las empresas para poder comercializar sus productos y servicios y para evitar cualquier conflicto legal, debe registrarse en el país en el cual quiera ampliar su mercado.

Análisis interno

Cualquier empresa que acomete un proyecto debe conocer su punto de partida, por lo que es fundamental evaluar si las condiciones actuales creadas por su entorno son favorables para el avance del plan.

La visión que tiene la empresa es ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de los servicios. Y en cuanto a la misión, busca ofrecer a sus 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.” (MAN-SER, 2022).

En este trabajo se plantearán tres tipos de problemáticas que fueron las detectadas en el caso de Man-Ser S.R.L. Las problemáticas planteadas serán: de comunicación, y de importación y exportación.

El análisis interno de una empresa, nos lleva a evaluar los recursos, competencias y habilidades de las empresas para poder emplear las herramientas estratégicas correctas y poder obtener así un nivel de resultados óptimo.

La sociedad Man-Ser se desempeña en el sector metalúrgico, encargada del trabajo de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas, y con la implementación de nuevas tecnologías Man-Ser S.R.L. se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes. En la metalúrgica la toma de decisiones se sobrelleva por los rangos superiores, con dificultad en la delegación de tareas. Los resultados monetarios de la organización se presentan a través de una Excel detallado de todos los sectores de la empresa ya sean administrativos, de comercialización, de financiación, maquinarias y herramientas, etc. Los resultados se comparan con números de años pasados para corroborar que tan productivo fue el trabajo de la empresa a través del tiempo.

Basándose en los datos de la empresa, los cuales exponen que las grandes compañías siguen confiando en la marca para seguir produciendo, los clientes cuentan con un alto nivel de satisfacción. La organización no solo cumple en tiempo y forma con sus clientes sino también que tiene un seguimiento post entrega del servicio. Para la satisfacción del cliente, luego del seguimiento y medición del indicador a través de los métodos indicados se realizará un análisis de los valores obtenidos para cada aspecto para identificar posibles causas para su valoración:

- Calidad del producto/servicio
- Plazo de entrega
- Servicio Postventa
- Atención a reclamos y necesidades
- Cumplimiento de expectativas

Man-Ser SRL. cuenta con maquinaria de control numérico que facilita, agiliza y profesionaliza el trabajo. La empresa cuenta en la actualidad con 30 empleados que están en una constante capacitación. Distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. En el

análisis de proceso de Man-Ser se destaca antes que nada la realización de piezas a medida y muy específicas. Las tareas se realizan a partir de órdenes de trabajo emitidas por el área de ventas.

“Desarrollar, mantener y mejorar el proceso de diseño de acuerdo al sistema de gestión de la calidad de la empresa para lograr productos y servicios que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes.” (DIAGRAMA MANSER 2013).

Una de las cualidades más destacadas de la empresa es la implementación de norma ISO 9001, que es un sistema de gestión de calidad que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios.

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
 - Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
 - Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
 - Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo
 - Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.
- (MAN-SER, 2022).

Las problemáticas serán expuestas en citas de la siguiente manera:

De comunicación

- El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

- La empresa lleva un archivo de legajos actualizados de todo su personal en formato papel.

Importación y exportación

- Se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación es una oportunidad que la empresa debería intentar aprovechar.
- No están inscriptos como Importadores y Exportadores y aún no cuentan con profesionales de disciplina.
- La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 900.

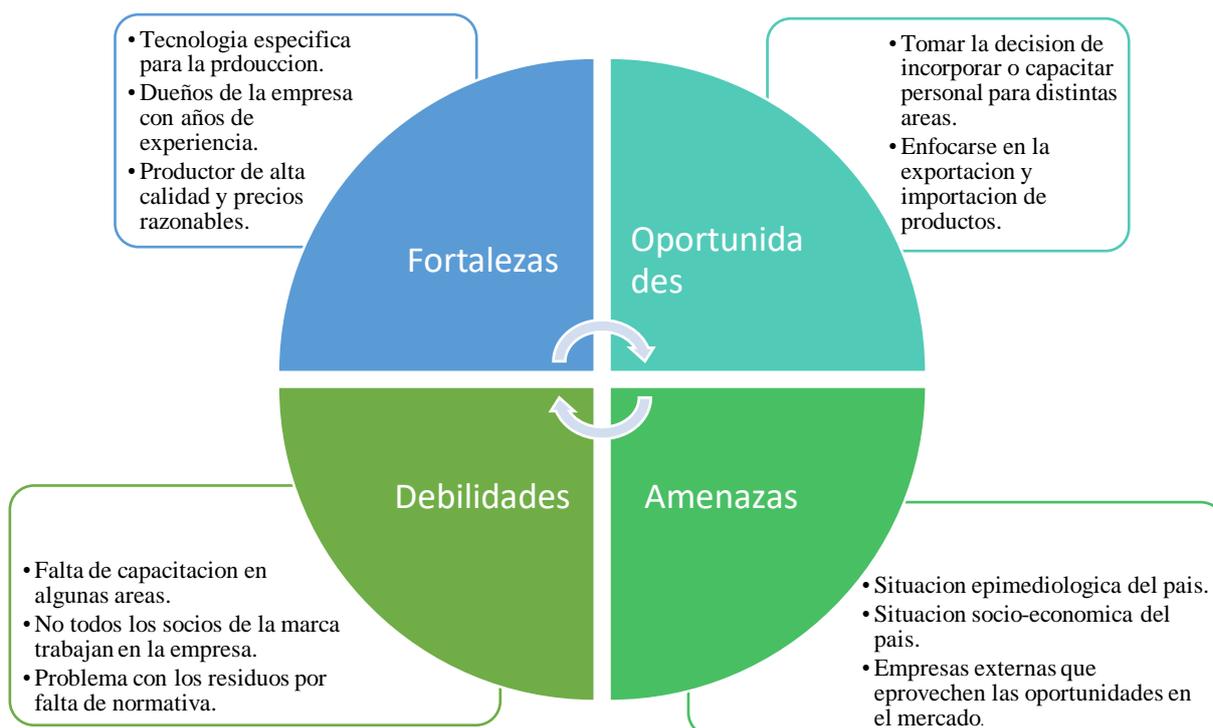
Para analizar y detectar los fallos dentro de la empresa y emplear las mejores decisiones, se optó por utilizar los análisis PESTEL y FODA.

En el caso de un análisis de comunicación hay varias aristas que mencionar. Una de ellas parte del momento en que un nuevo empleado es insertado en la empresa, esta lo acompaña y lo instruye para que tenga una inserción laboral lo más correcta posible. La empresa cuenta con un directorio familiar que está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos. Ellos gestionan la empresa de manera profesional, de modo tal que cuentan con un procedimiento de dirección. El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa. A nivel de actividades, la empresa comunica sus planes de capacitación a través de un formulario de Plan de Capacitación, el cual es previamente aprobado por un superior. La falla que se detecta en la empresa es el mal uso de las redes sociales como canal de comunicación, poca actualización de los servicios y no hay un especialista en marketing que pueda asesorar de manera correcta al emprendimiento. Como así, el uso de papel para los legajos podría agilizarse virtualmente y también para no correr riesgo de perderlos ante algún accidente. Las ventas se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, pero todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación mediante correo electrónico, el cual constituye el medio de comunicación más utilizado por la empresa en el contacto con sus clientes.

Análisis FODA

Uno de los aspectos fundamentales de la planificación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual permite la recopilación y uso de datos que facilita conocer el perfil de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias para mejorar la competitividad de una organización.

- Fortalezas: aquellos aspectos internos que son puntos fuertes, como el compromiso, la responsabilidad, la autocrítica, etc.
- Debilidades: son los puntos débiles, la antinomia de las fortalezas.
- Oportunidades: aquellos elementos externos que se pueden aprovechar a favor del éxito y crecimiento del proyecto.
- Amenazas: se refiere a los riesgos externos que se deben afrontar.



Fuente: Elaboración Propia.

Las principales fortalezas que se observan en MAN-SER son necesarias para un buen proceso de producción. Tener altos mandos dentro de la empresa con buenos años de experiencia, se puede hacer notar al momento de transmitírselos a los empleados ante las dudas que estos presenten. Otra fortaleza es el uso de tecnología de alto nivel para

poder cumplir con las expectativas del cliente brindando productos de alta calidad a un bajo costo.

Las oportunidades en la organización es la rama que más se observa. La incorporación de personal o la capacitación misma, es un punto de partida para mejorar los canales de comunicación para lograr un mayor alcance con el marketing de la empresa. Es un claro *feedback* con el interés de la exportación e importación de productos y servicios, al mejorar los canales de comunicación, mejora la visualización de la empresa, entre otros factores que ayudan con el mismo objetivo.

En el caso de las debilidades en la organización la principal y la que más puede afectar, es la falta de capacitación en las áreas de exportación e importación, ya que es lo que la empresa está buscando expandir en estos momentos. Al mismo tiempo los canales de comunicación no están funcionando con la eficacia que se espera, cuando los mismos cumplen un rol fundamental al momento de la promoción y comunicación con los clientes.

Por último las amenazas, somos conscientes que el COVID-19 llegó para quedarse, y va dar lugar a reestructuraciones en la mayoría de las industrias. Optar por protocolos de salud para poder desempeñar las tareas lo más seguro posible será esencial. La situación socio-económica del país es un factor que a las organizaciones las desorienta ante los fuertes cambios que esto provoca. Estar con “la guardia alta” ante la competencia que estará esperando su momento para posicionarse en el mercado.

Un proceso de reestructuración dentro la empresa es lo más conveniente para que esta pueda dar el próximo paso. Una modificación planteada desde los niveles jerárquicos hasta los sub niveles de la empresa. MAN-SER cuenta con productos muy fuertes dentro del mercado, los cuales deben ser utilizados para poder abrirse paso en el mercado internacional. Si bien parece que no requieren un gran esfuerzo, la comunicación a través de internet es uno de los métodos más eficientes para poder insertarse en otro tipo de mercado como lo es el internacional.

La intención de internacionalizarse es el primer paso en este proceso, exportar sus productos brindará soporte a la empresa para poder hacer frente al entorno económico que se ve sumamente afectado por la pandemia que azotó al mundo desde fines del año 2019.

Marco Teórico

Comunicación Interna.

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema, (Andrade, 2005: 9).

La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. (Morales, 2012).

No basta con que la comunicación sea verdadera, sino que también debe ser enriquecedora, útil en el sentido más noble de la palabra. Esto es, que lo que se comunica no sólo debe ser verdadero, sino bueno para las personas, para la organización, y para la entera sociedad. Para que eso sea posible hace falta buena voluntad. Pero no basta la buena voluntad. Es necesaria también una gestión eficaz. (Galdón, 2010).

La comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos, así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria. (García Jimenez, J, 1998).

Lo importante es pensar estratégicamente un plan de comunicación es decidir cual qué es el objetivo que la empresa persigue y por qué debe emprender una acción determinada siendo esto lo más complejo de plasmar y consensuar. Además, se deberá pensar perfectamente que los objetivos, sean concisos y claros, medibles, siendo esta parte es la más compleja porque depende siempre de la casuística. Los retos a que hace frente la organización son siempre diferentes, desafiantes y cada vez más exigentes. Toda propuesta de comunicación interna es única. Raramente dos acciones o campañas tienen las mismas pretensiones. (Cuenca & Verazzi, 2020).

Liderazgo coach.

El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores”. (Gardner, 1991).

“El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”. (Maxwell, 2003).

“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 1993, p. 24).

“El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas”. (Stogdill, 1957).

- Mejorar el desempeño y la productividad de los equipos de trabajo, a través de la motivación principalmente.
- Incrementar el talento de las organizaciones a través de la mejora del aprendizaje, de sus capacidades y habilidades.
- Mejorar la comunicación y el clima de los equipos, donde logra respirarse un ambiente con más respeto, entusiasmo y confianza, entre otros.
- Aumentar la flexibilidad y adaptación al cambio de las personas, así como su capacidad de resiliencia. (John Withmore).

El líder coach crea un espacio en el que la persona, en el marco de una relación intersubjetiva específica y a través de una asociación estimulante, puede optimizar sus recursos y eliminar obstáculos para su crecimiento, hacer que surjan nuevas competencias y conocimientos, y sentirse en un ambiente confiable y de motivación (Gadow, 2013).

Para poder obtener la mejor información de la empresa fueron utilizados en análisis FODA y PESTEL, los cuales consisten en:

El análisis FODA te permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de un proyecto específico o de tu plan de negocios general. Con esta herramienta, tu equipo puede planificar estratégicamente y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado

Y el análisis PESTEL ofrece multitud de ventajas como pueden ser:

- Ayuda a prever tendencias futuras del mercado.
- Se adapta a cada caso concreto.
- Ayuda a tomar decisiones y a adaptarnos mejor a los cambios.

Como conclusión y analizando lo que proponen los autores acerca de la comunicación interna, se entiende que es una herramienta que debe ser empleada y gestionada, que no se debe mantener en un estado de pausa en un largo periodo de tiempo y que tiene como propósito agilizar, mejorar y optimizar el clima laboral y la cultura que son los factores que pueden perjudicar a la empresa y que esta misma no trabaje de forma eficiente.

Para que el plan de comunicación sea lo más eficiente posible, se debe planificar partiendo del análisis de una organización teniendo en cuenta cuales son planes estratégicos que la empresa este proyectando para el futuro.

Con respecto al liderazgo coach y haciendo hincapié en las definiciones de los autores se puede concluir que este líder tiene como objetivo aplicar las herramientas de coaching a su equipo. Le interesa que crezcan como personas, indaga en su vida personal, desea que se sientan integrados en la organización y busca su desarrollo tanto personal como profesional. Lo interesante de este estilo de liderazgo es la conexión que se origina entre los objetivos de los miembros del equipo y las metas de la organización. Se establece una relación de aprendizaje, entendimiento y confianza entre el líder y sus seguidores. Este tipo de liderazgo es apropiado cuando hay que contribuir con un trabajador a que mejore sus actividades o ayudarlo a mejorar su potencial.

Diagnóstico y discusión

Tras analizar detalladamente la situación de Man-Ser S.R.L., se observa que una de las problemáticas es la ausencia de líderes coach que puedan transmitir sus habilidades específicas a los equipos de trabajo. De esta manera el equipo podría dar un salto de calidad y eficacia en las áreas en las cuales se desempeñan, con la finalidad de considerar a un líder coach como un referente que valora, aprecia el desempeño y delega en lugar de controlar todos los aspectos de un equipo de trabajo. Así mismo otro factor que genera una disociación dentro de la organización es la falta de un plan de comunicación que disminuye la posibilidad de conseguir objetivos, afectando negativamente a las interacciones sociales y a la autoestima. Además, la firma tiene la capacidad de expandir su cartera de clientes abriendo sus fronteras sin embargo previamente debe conocer cómo funciona el comercio internacional, y una vez detectado el mercado de destino y entendiendo los requisitos para ingresar al mismo deberá adaptar sus procesos administrativos para que la operativa sea propicia.

Haciendo hincapié en lo expuesto, estas falencias que se detectaron son de las más comunes que pueden desestructurar a una organización. Por ello es necesario mejorar el recurso humano y ampliar las fronteras de la empresa en el mercado internacional, para poder cumplir los objetivos más exigentes que se esperan, siendo así de vital necesidad fomentar la capacitación de los trabajadores para promover su eficiencia.

La información recolectada a lo largo del análisis empleado hasta el momento es de vital importancia para comprender la situación de la empresa y resulta sumamente valioso a la hora de tomar decisiones. En Man-Ser es necesario la implementación de un plan de comunicación y la formación de líderes coach no solo para detectar y solucionar problemas, sino que también para lograr modernizar la empresa allanándose al presente del mercado. En conclusión, realizar un proceso gradual a lo largo de un periodo de tiempo será lo más óptimo, tanto para solucionar problemas internos como externos de la organización, contará con procesos estandarizados y acciones puntuales.

Plan de implementación

Para entender un plan de implementación es necesario conocer su finalidad, entendemos que los objetivos de una empresa deben ser considerados inteligentes y eficaces. Tener criterios para guiar en el establecimiento de metas y objetivos y obtener mejores resultados. Los objetivos SMART o inteligentes son los puntos donde una empresa quiere llegar, de forma estratégica; es decir, son objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo.

Objetivo General:

Lograr implementar un plan de capacitación para las áreas con problemas dentro de la organización, para mejorar la productividad y verlo reflejado en la parte financiera de la empresa y así mismo generar líderes coach. (Anexo I – Programa del curso).

Objetivo Especifico

1. Capacitar a los empleados correctamente y detectar líderes coach.
2. Fomentar un *feedback* con los empleados para detectar si la capacitación está haciendo efectos.
3. Que la capacitación optimice tiempos de trabajo y se vea reflejado en la rentabilidad.
4. Aumentar el reconocimiento por una buena gestión y confort de los empleados y clientes.
5. Cumplimiento en tiempo y forma.

Alcance:

El plan de implementación aplica a la empresa Man-Ser S.R.L. ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, del Barrio San Pedro Nolasco de Córdoba Capital, Provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: La capacitación durara el equivalente de 6 meses y para los rangos medios 2 meses extra. Iniciando el 1 de Marzo en todos los casos.

Acciones:

Curso de capacitación interactivo.

La implementación de este plan de capacitación tendrá la finalidad de mejorar la comunicación interna de toda la empresa además de capacitar específicamente las diferentes áreas. En una primera instancia, todas las partes de la empresa, ya sea rangos mayores, medios e inferiores, participen en conjunción para discutir, debatir y compartir los diferentes puntos de vista y aprendizajes, para así obtener experiencias e información, con el objetivo de que todos se enriquezcan de conocimientos y herramientas, como también, que se conozcan como personas reales, que empaticen no solo con los aspectos de la empresa sino con las emociones, problemas y vivencias personales, con la finalidad de lograr un clima más cercano y empático y no solo de trabajo.

El área de Recursos Humanos será la encargada de desarrollar la capacitación, para esto contaremos con los empleados de mayor experiencia para tener una guía de cuándo y en qué momento laboral es conveniente aplicar dicho curso.

Este tendrá una duración de 6 meses con una carga horaria de 48 horas para todos los empleados, contará con dos encuentros semanales los martes y jueves de una hora cada día. El primer mes de capacitación consistirá en encuentros didácticos, con juegos, videos y desafíos para incentivar la creatividad y la competitividad entre los empleados contando con los últimos 15 minutos de refrigerios para lograr un clima de distensión.

Los siguientes dos meses el curso tendrá otra dinámica. El primer mes se centrará en aspectos de la empresa como la visión-misión y los objetivos a corto y largo plazo, con la finalidad de que los empleados se interioricen con la empresa y se sientan parte de la misma. Durante el segundo mes, el curso se dividirá en las distintas áreas para enfocarse más específicamente en las dificultades de las mismas y sus posibles soluciones.

Los siguientes dos meses serán para tener un *feedback* con los empleados y escuchar sus posibles propuestas. El primer mes constará de sumar encuestas para saber los niveles de satisfacción tanto para con la empresa, como con el curso y así mismo escuchar ideas para mejorar en ambos ejes. Durante el cursado del segundo mes el foco

estará puesto en las áreas de trabajo nuevamente, haciendo hincapié en las propuestas para satisfacer las necesidades de los puestos de trabajo que los empleados creen que son necesarias encontrar una solución.

Y para finalizar, el último mes consistirá en dos encuentros, en los cuales los participantes de la jornada, divididos en sus áreas, darán a conocer sus soluciones, con la finalidad de que la empresa tome estas impresiones y pueda aplicarlas en un futuro. El anteúltimo día se realizará un examen interactivo para comprobar los conocimientos que los empleados lograron adquirir. Y finalizando la capacitación el último día será un espacio de relajación, para que los participantes interactúen entre sí y que la empresa pueda de un cierre con los resultados del examen y las conclusiones que dejó dicho curso.

Propuestas	Tiempo (en meses)														
	Etapas		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		
Cronograma de actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
La creatividad y la competitividad entre los empleados	x	x													
Aspectos de la empresa				x	x										
Dividirse en áreas, resolver problemas, proponer soluciones						x	x								
Feedback con los empleados									x	x					
Hincapié en las propuestas para satisfacer las necesidades											x	x			
Propuestas de los empleados														x	x
Examen interactivo															x
Espacio de relajación															x

Fuente: Elaboración propia.

Capacitación complementaria para líderes coach.

Se capacitará a los directivos en formación de liderazgo para optimizar las habilidades de conducción. Se establecerá un programa de formación que aborde conceptos teóricos prácticos aplicando innovadoras técnicas y procesos. Serán talleres dictados por expertos externos en capacitación a través de la plataforma zoom y en los que se desarrollarán los siguientes talleres: capacitación en liderazgo y organización, buscando desarrollar el conocimiento, la responsabilidad y la confianza de los colaboradores y su equipo, para potenciar su desempeño con compromiso. El curso de formación estará dirigido a la dirección general.

La capacitación la dará la empresa Ares S.L.I de la ciudad de Comodoro Rivadavia, Chubut. Tendrá una duración de dos meses con una carga horaria de 18 horas, con dos encuentros semanales. (Anexo II – Costos de plan).

Capacitación a mandos medios: Comunicación y Coaching para líderes

Para implementación de un correcto plan de comunicación, lo óptimo es la formación de los mandos intermedios, en este caso los responsables de ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. La idea es mejorar el desempeño y desarrollar la excelencia en la comunicación y las relaciones, así como líderes con habilidades de coaching para gestionar y desarrollar el compromiso y el talento de empleados dentro de la empresa.

Al igual que para el curso de los gerentes generales serán encuentros 100% virtuales. La capacitación la dará la empresa Ivai de la ciudad de San Miguel, Provincia de Buenos Aires. Tendrá una duración de dos meses con una carga horaria de 18 horas, con dos encuentros semanales. (Anexo II – Costos de plan)

Plan específico de selección de personal.

A lo largo de los distintitos tipos de análisis y diagnósticos en la empresa Man-Ser, se presentan dos problemáticas marcadas.

1. La nula exportación de la empresa.
2. El mal uso de los canales de comunicación.

La falta de exportación de productos se debe a la falta de personal que pueda organizar la logística para llevar a cabo dicho acto. La acción propia de exportar productos a un mercado y territorio del cual poco se sabe debe ser tratado por profesionales preparados para los desafíos de la tarea a cumplir.

En el caso del mal uso de los canales de comunicación, la empresa cuenta con empleados que están contratados para dicha tarea, los cuales están categorizados como profesionales en el rubro. Se puede concluir que no cumplen con las aptitudes extras que una persona debe tener al momento de comprometerse con una marca como Man-Ser.

Para lograr cumplir tareas que demanden una capacidad diferente, una formación específica, el saber exacto de las tareas que tendrán, necesitaremos personas profesionales, capaces de resolver problemas en el área para el cual ellos están preparados antes de formar parte de la firma. Por eso en este plan de selección específico para Man-Ser se propone lo siguiente.

Un plan de 5 pasos que lograra hacer un filtro previo al momento de que una persona de recursos humanos tome partido en el asunto. Para esto necesitaremos un asesor externo para lograr hacerlo, buscar una persona ya retirada del puesto de trabajo que se busca y que por una remuneración acorde nos ayude a idear dicho filtro previo.

1. Comprobar de forma legal la autenticidad del profesionalismo que la persona presenta.
2. Poner a prueba los conocimientos de los individuos en problemas específicos del área.
3. Desafiar a las personas con problemas personales dentro de un equipo de trabajo.
4. Elaboración de proyecto afín a la empresa con respecto a su capacidad
5. Hacer un examen socio-ético.

Man-Ser es una empresa de renombre, una organización reconocida a gran escala, es de vital importancia que las personas que se incorporen en la empresa logren tener un balance positivo entre el profesionalismo y la ética de trabajo. Un profesional que no cumple con las normas éticas y morales de la empresa es una persona que provocara mal estar en los equipos de trabajo. Y contratar a una persona no profesional

para puestos de trabajos que demanden el saber específico del puesto requerirá una alta capacitación o será una incorporación negativa.

Plan de incentivos.

Mantener a los empleados motivados es uno de los factores fundamentales dentro de una empresa, ya sea como grupo de trabajo o como un único individuo. Las personas trabajan mejor al saber que hay un logro al final del camino, que hay un premio, por eso es que un plan de incentivos será un *plus* que la organización pueda implementar para lograr sacar lo mejor de los empleados.

Proponer una serie de logros a cumplir, para que cada trabajador logre alcanzar premios que todos los meses son diferentes, ya sea un premio remunerativo o premios en lugares externos a Man-Ser.

A continuación, daremos un ejemplo para el área de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

Que las personas implicadas en las capacitaciones, atravesadas por los planes de incentivos, seleccionados tras una buena selección de personal y/o elegido para ser líder coach; puedan desarrollar nuevas habilidades para el autoliderazgo, para así, resolver

problemas frecuentes diseñando ellos mismos los planes para resolverlos, utilizando las nuevas herramientas que aprenden día a día en Man-Ser. Lograr trabajar en equipos, enfrentándose a nuevos contextos y posibles cambios, saber diferenciarlos para buscar la mejora para así optimizar el rendimiento y que los trabajos sean mas productivos.

Conclusión

Como cierre de este informe se puede concluir que los problemas que presenta la empresa Man-Ser los cuales son la falta de comunicación interna, la ausencia de líderes coach como referentes, la falta de identidad por parte de los empleados y los siniestros al momento de incorporar nuevo personal; pueden ser resueltos con un plan piramidal como es en este caso. Como primera instancia lograr hacer una correcta selección de personal, específica para cada puesto a cubrir. En segunda instancia una capacitación al momento de insertarse en la empresa, para que el nuevo empleado este lo más informado, capacitado para con su puesto y se sienta parte de la empresa como un todo y no como una persona individual. Y en tercera instancia lograr capacitar a los empleados que ya son parte de la empresa hace un tiempo y lograr detectar en estos, que son los que cuentan con mayor experiencia dentro de la empresa, a los líderes coach.

Por otra parte, dejando de lado el contenido que conlleva una capacitación, el objetivo también es fomentar un espacio de diálogo para que las personas interacciones entre ellas desde una perspectiva de la organización como también personal.

Generar una cultura compartida es el principal objetivo del plan de capacitación, donde los trabajadores logren sentirse parte de la organización y están informados con los sucesos dentro de la misma.

Poniendo a prueba los Recursos Humanos, desde una perspectiva profesional, la comunicación interna y la formación de líderes coach son fundamentales en las empresas con la magnitud comercial como Man-Ser. Lograr encontrar líderes coach que representen los valores y tengan en cuenta la visión y misión de la empresa, como así mismo poder escuchar las necesidades de los empleados para satisfacer lo mejor posible las necesidades y que puedan conseguir resultados exitosos y cumplir los objetivos.

La empresa está lista para dejar de lado el poder centralizado en pocas personas y lograr impulsar el crecimiento profesional y personal de todas las personas que trabajen para Man-Ser, que estén listos para los cambios constantes de las demandas y los desafíos porvenir de la empresa.

Recomendaciones

Con respecto a la propuesta analizada, se recomienda que sea algo prolongado en el tiempo, que se repita cada vez que hay un volumen mayor a cinco personas nuevas en la organización. Al mismo tiempo, las personas que ya fueron capacitadas puedan revalidar su capacidad con exámenes o cursos cortos.

Para los temas no abordados es de vital importancia ampliar el departamento de recursos humanos, lograr un mejor manejo de legajos, ya sea con una mejor organización o digitalizando, mejorar el área virtual de la empresa para ampliar el lado de marketing de la empresa como también el sistema de pedidos de los clientes.

Anexos

Anexo I - Programa de liderazgo coach.

Módulo I. Coaching y Liderazgo

La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.

Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento

La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo

Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El Rol de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características. Módulo

IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder

Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del “miedo y enojo”. Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. Definición de conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.

Anexo II - Costos del Plan de implementación.

Acción	Costo
Curso de capacitación interactivo.	\$76.900 https://platzi.com/
Capacitación complementaria para líderes coach.	\$20.900
Capacitación a mandos medios: Comunicación y Coaching para líderes	\$30.000
Plan específico de selección de personal	\$18.500
Total de refrigerios	\$221.760
Honorarios de profesionales	\$90.000
Total	\$458.060

Fuente: Elaboración propia.

Anexo III – Invitación para curso de capacitación

Curso de Capacitación Interactivo

Man-Ser S.R.L

TEMAS ABORDADOS

- Aspectos de la empresa
- Propuestas, objetivos
- Comunicación y coaching
- Plan de incentivos

TE ESPERAMOS

+54 297 5 041586
mauricio.borobio@hotmail.com

Fuente: Elaboración propia.

Anexo IV - Evaluación de impacto.

El ROI (retorno sobre la inversión) consiste en cual es el beneficio con la inversión realizada, es decir, significa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero. En el caso de Man-Ser, para obtener los resultados del análisis ROI, es necesario actualizar el último balance de la empresa que es de \$13.118.036,11 del año 2018 para con el día de la fecha. Se tendrá en cuenta los índices de inflación del INDEC.

- Ejercicio 2018 - \$ 13.118.036,11
- Inflación 2019 - 53,8% - \$ 20.175.539,53
- Inflación 2020 - 36,1% - \$ 27.458.909,30
- Inflación 2021 - 50,9% - \$ 41.435.494,13
- Inflación 2022 a octubre - 87% - \$ 77.484.374,02
- Beneficio a alcanzar 3% - 2.324.531,22

Calculo de retorno de inversión.

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\frac{2.324.531,22 - 458.060}{458.060} \times 100 = 407\%$$

Los 407% que obtuvimos como resultado nos permite concluir que Man-Ser por cada capital que invierte, la reciprocidad será de \$4,07, concluyendo que los planes presentados en la propuesta son rentables.

Bibliografía

- Man-Ser SRL. (2022) Obtenido de. <https://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Empresas y COVID-19 (2022) Obtenido de. https://www.ilo.org/empent/areas/businesshelpdesk/WCMS_741035/lang--es/index.htm
- Las variables que más influyen a la hora de hacer negocios (2021) Obtenido de. <https://www.diarionorte.com/212739-con-foco-en-2022-los-desafios-de-las-empresas%C2%A0ante-un-complejo-contexto-economico%C2%A0>
- Santandertrade (2020) titula Argentina, política y economía. Obtenido de. <https://www.santandertrade.com>
- Esta es la evolución de la tecnología en las empresas tras la Covid-19 (2021) Obtenido de. <https://revistabyte.es/covid-19/tecnologia-empresas/>
- Análisis FODA (2022) Obtenido de. <https://www.cronista.com/clase/trendy/Analisis-FODA-que-es-como-se-hace-para-que-sirve-como-es-el-nuevo-FOAR-para-lideres-y-emprendedores-20201116-0005.html>
- Normativa iso 9001 (2022) Obtenido de. <https://ucontinental.edu.pe/logros-uc/iso-9001/la-certificacion-iso-importante/>
- Cuenca, J., & Verazzi, J. (2020). Comunicación interna total. Barcelona: UOC
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). <https://www.bancomundial.org/>. Obtenido de. <https://www.bancomundial.org/>: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>