

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Título: “Desarrollo, diseño e implementación de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para MAN-SER S.R.L.”

Autor: Mauricio Román Eleno

DNI: 23895978

Legajo: VRHU19865

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: Córdoba

Año: 2023

Profesora: Daniela Soledad Rinconez

Resumen

En el presente reporte de caso se efectuó un análisis sobre la empresa MAN-SER SRL ubicada en la ciudad de Córdoba, la cual posee más de 30 años de trayectoria desempeñándose en el rubro de la industria metalúrgica. Considerando el mismo, se puede determinar que existe cierta problemática en la comunicación interna y el liderazgo coach.

Se diseña un plan integral de comunicación para poder mejorar estos aspectos, el cual abarca tres procesos a llevar a cabo los cuales son: la adquisición de Microsoft 365 para Empresas junto a la implementación de una Intranet Corporativa; la incorporación de acciones de apoyo para este plan comunicacional; y la capacitación en materia de Liderazgo Coach para directivos y mandos medios.

Con el fin de poder analizar viabilidad de implementación, se efectuó cálculo de ROI el cual da como resultado un 120 % para un objetivo que es el de incrementar en un 10% la rentabilidad neta del negocio.

Además del crecimiento de la rentabilidad mencionado, se busca que estas acciones tengan un impacto positivo en el clima laboral de la empresa afianzando compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.

Palabras claves:

liderazgo coach - comunicación interna - capacitación – herramientas digitales – rentabilidad.

Abstract

This case study analyses the company MAN-SER SRL, located in the city of Córdoba, which counts with over 30 years of trajectory within the metallurgical industry. Within the study, certain issues can be identified, regarding internal communication and coaching leadership.

In order to improve such aspects, a comprehensive communication plan is designed, which includes three processes to be carried out: the implementation of Microsoft 365 for enterprise as well as a corporate intranet; the introduction of support actions for this communication plan; and executives and middle managers' training in coaching leadership.

In order to analyze the implementations' feasibility, an ROI calculation was made, which resulted in 120.4% with the aim of increasing the company's net profit up to 10%.

In addition to the previous profitability increase, these actions are expected to have a positive effect on the company's work environment, strengthening employees' commitment and sense of belonging.

Keywords:

coaching leadership – internal communication – training – digital tools – profitability.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
Análisis PESTEL	10
Análisis PORTER	13
Análisis FODA	14
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	20
Plan de Implementación	21
Objetivos generales	21
Objetivos específicos	21
Alcance y Limitaciones	21
Implementación Microsoft 365 e Intranet Corporativa	22
Acciones complementarias	24
Capacitación en Liderazgo Coach	26
Acciones de Seguimiento	26
Marco de implementación (Diagrama GANT)	27
Evaluación de impacto de la implementación (ROI)	27
Conclusión	29
Recomendaciones	30
Referencias	31
Anexos	33
Anexo I - Organigrama	33
Anexo II - Detalle Paquete Microsoft 365 Empresas	34
Anexo III – Desarrollo Intranet Corporativa	35
Anexo IV – Modelo encuestas (FORMS)	37
Anexo V – Contenido capacitación Liderazgo Coach	38

Introducción

La empresa MAN-SER SRL, Pyme del sector metalúrgico, se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba y sus inicios se remontan a principios de los 90, siendo su fundador Luis Mansilla. En la actualidad, se evidencia en la empresa un claro problema de comunicación interna, y además una falta de liderazgo hacia todo el personal que logre motivarlos y hacerlos más productivos.

En el año 1995 instala su propia planta y luego de ese año se anexan algunos inmuebles más para la producción. En 1997 el fundador viaja a Alemania con el fin de adquirir tecnología de punta para potenciar sus negocios. Luego de ello, la empresa se transformó en una de las principales empresas proveedoras en el rubro de automotrices y agroindustrias.

Por el año 2002 deja de ser una firma unipersonal para transformarse en SRL, en el 2003 pasa a ser proveedor de importantes compañías, en el año 2009 los hijos del fundador, Julián y Melina, tomaron la empresa a su cargo, y en el año 2012 inauguran una planta industrial nueva la cual duplicaba a la actual en producción y permitiría expandirse aún más en nuevas unidades de negocios.

Un hito importante para la empresa también se da en el año 2014 donde certificaron Normas ISO 9001.

MAN-SER SRL, tiene claramente establecida su Visión, la cual está enfocada en ser reconocida a nivel Latinoamérica por la confiabilidad y calidad de sus productos; su Misión, direccionada a satisfacer las expectativas de sus clientes manteniendo con ellos una estrecha relación; y sus Valores, enfocados en la confianza, la honestidad, el trabajo en equipo, la importancia en los detalles y la alta responsabilidad.

La empresa posee 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos (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 que respecta a lo jurídico, contable e higiene y seguridad. (Anexo I)

En base a la información provista de la empresa, se puede inferir, que tanto la mala comunicación interna como la falta de liderazgo son problemas causados desde los propios

dueños, llevando esto a que se ralenticen los procesos ya que todo debe pasar por ellos previamente. Sólo en el área de producción existe un jefe con cierto poder de decisión.

Esta excesiva centralización en los propios dueños, hace que no exista una correcta delegación de tareas, lo cual torna poco eficiente en cuanto a tiempo la mayoría de las decisiones o avances de procesos, ocasionando problemas en el área productiva y también de cara a los clientes.

Tanto la falta de liderazgo como la inexistencia de una comunicación interna fluida hacen que, en la Organización, los empleados no se sientan comprometidos ya que esta falta de comunicación genera incertidumbre, rumores y poca claridad en la transmisión de los objetivos estratégicos de la empresa. El liderazgo, es sólo direccionado hacia los procesos productivos y no se tiene en cuenta a la persona, la cual debería ser escuchada y además por otro lado otorgarle una devolución por el trabajo que desempeña. De esta manera se lograría comprometer al personal y hacerlo sentir con un amplio sentido de pertenencia.

Algunos antecedentes y estudios que pueden tomarse de base para respaldar este trabajo relacionado a la importancia de la comunicación interna y a poseer un buen liderazgo.

Marina Bailador (2020), en su trabajo final de grado “La importancia de la comunicación interna para incidir positivamente en la rentabilidad organizacional”. Caso de estudio Hotel Howard Johnson Carlos Paz, de la provincia de Córdoba, profundiza haciendo mención en lo positivo de una comunicación interna eficiente para lograr motivar fuertemente a las personas, como así también el de tener en cuenta a cada área de la organización para poner en marcha el plan de implementación, desde un liderazgo orientado a las conversaciones efectivas.

Otro antecedente es el destacado por Gisela Fernandez Maderna en su trabajo titulado “Lozada Viajes adaptándose al cambio, mediante estrategias de Comunicación Interna y equipos de trabajo coordinados por Lideres Coach”(2020), don recurre a un artículo de investigación científica difundido por la Revista Científica Dominio de las Ciencias, publicado en 2017, llamado “La Comunicación Interna como herramienta indispensable de la Administración de Empresas”, en la cual los autores describen la comunicación organizacional, centrándose en la comunicación interna, detallando los objetivos de la

misma, su público, sus diferentes flujos y tipos de mensajes que circulan, sus canales y focalizan la importancia de la misma para el apoyo del proyecto empresarial. Se puede acordar que cuando la comunicación está correctamente gestionada trae muchos beneficios. Es importante trabajarla por sus ventajas, y porque favorece la productividad, competitividad y el éxito de la empresa (Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria y Montaña Colorado, 2017)

En materia de Liderazgo el estudio realizado por Ballejos Victor y Castro Oscar “Liderazgo en el campo de las Pymes. Críticas y Sugerencias para Mejorar la Calidad del trabajo y la Motivación de los Empleados” (2019), donde analizan el impacto de los diferentes estilos de liderazgo sobre el clima organizacional en un grupo de Pymes Argentinas y se llega a concluir que dichos líderes no se han convencido aún de la necesidad de delegar la autoridad y compartir responsabilidades para decidir y dirigir, provocando este accionar que las estructuras sean lentas, ineficientes, burocráticas en sus procesos y por ende poco competitivas.

La tesis de posgrado realizada por Lic. Germán Di Trolio (2018) quien, respecto al liderazgo, toma como enfoque a las Pymes Argentinas y efectuando una investigación descriptiva, menciona que varios autores señalan al liderazgo como esencial en toda organización que desee “sobrevivir en este mundo hiperconectado y globalizado, donde los desafíos son más complejos, los cambios se producen cada vez a mayor velocidad y donde se acortó tanto el ciclo de vida de los productos como de los negocios”.

Por lo abordado anteriormente, es de vital importancia para el funcionamiento de la Organización que la comunicación interna fluya en todas direcciones y con la respectiva retroalimentación, para ello los líderes deberán también desarrollar otras habilidades y actuar como formadores coach para motivar al personal. Es fundamental, por un lado, lograr que los Líderes potencien sus destrezas personales para poder acompañar y desarrollar a los colaboradores para que sean más eficientes, productivos y se sientan más motivados, y por otro, lograr que la comunicación fluya de manera tal que todos los colaboradores se sientan partícipes, se encuentren informados y adopten conductas que potencien su accionar y desempeño para lograr los objetivos organizacionales establecidos.

Análisis de Situación

Con el fin de poder llevar a cabo el análisis de situación, se enfoca el mismo, hacia los distintos puntos que se dan a conocer de la Organización.

MAN-SER SRL, es una empresa familiar posicionada en el rubro metalúrgico, sus inicios remontan a su fundador realizando actividades de corte y plegado de chapas, luego, ya con avances tecnológicos adquiridos comienzan a ser proveedores de importantes empresas del país. Cuando la segunda generación se hace cargo de la empresa, logran consolidación, operando en su más moderna planta industrial de tres edificios interconectados, donde poseen cuatro sectores claramente divididos y en coordinación, como lo son: el sector de corte punzonado y plegado de chapas, el sector de mecanizado, un área de trabajos especializados y una de compensadores de producción seriada. Además, poseen dos sectores, uno de oficinas administrativas y uno de diseño. Poseen tres líneas de productos propios que incluyen su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus inicios vienen aplicando tecnología de punta lo cual les ha venido ampliando constantemente su capacidad productiva. En 2014 han logrado certificar Normas ISO 9001.

En el año 2008 con el fin de cumplir con los requisitos de Normas ISO 9001, se establecen claras pautas a seguir relacionadas con el crecimiento sostenido, gestión de calidad en cuanto a satisfacción de clientes, relacionamiento con proveedores, clima laboral y optimización de la rentabilidad de la organización.

La Organización proyecta a futuro, poder seguir manteniendo este propósito y diferenciarse de la competencia mediante la gestión de la calidad que permita la máxima satisfacción de los clientes, una buena relación con proveedores, propiciar el trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad.

En lo que respecta a la administración de la empresa, el directorio está compuesto por la viuda del fundador y sus tres hijos, de los cuales los dos mayores trabajan en la misma.

El liderazgo es formal y directivo, con la finalidad de que se cumplan los planes y procesos establecidos, con participación directa y personal, y es efectuado por el Gerente. Este management fue designado por el propio Directorio.

En cuanto a la estructura organizacional, está dividida por áreas que integran los distintos sectores (Ventas, Compras, RR.HH., Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad). El 90% de los empleados es masculino y tienen un promedio de edad de 50 años.

El área de Ventas está a cargo de los propios dueños y no poseen vendedores externos, el área de Compras la integra el propio Gerente, un administrativo y el jefe de producción.

El sector de RR.HH. se encuentra a cargo una de las dueñas, y se realizan en él tareas de selección de personal, inducción, comunicación interna, capacitación y motivación. En la selección de personal interviene una consultora externa para puestos específicos o de diseño, para el resto de los puestos, el encargado de cada área. Se efectúan capacitaciones, evaluaciones de desempeño, poseen incentivos de premiación y se llevan distintos reportes e indicadores, aunque todos ellos no con una óptima planificación y control.

Lo inherente a la parte de Producción cuenta con un encargado y responsables de cada sector de producción.

Mantenimiento cuenta con la instrucción que cada usuario de la maquinaria sea el responsable de su mantenimiento.

El sector de Diseño es llevado a cabo por el diseñador bajo directivas del Gerente.

Ambos dueños tienen a cargo el Departamento de Calidad junto a otro integrante que incorporaron cuando pusieron en marcha el sistema de control de calidad.

Existe una comunicación ascendente, de tipo verbal, con un diálogo fluido entre integrantes de cada área con el superior inmediato. En el nivel gerencial existe otro tipo de comunicación como ser las reuniones. La comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación donde se transmiten a toda la organización, planes, políticas, objetivos y demás decisiones y acciones futuras de la compañía. Por otra parte, verbalmente se transmiten lineamientos para desarrollo de tareas y objetivos, desde el área superior hacia los subordinados. Existe también la comunicación horizontal desarrollada entre pares con fluidez.

El liderazgo llevado a cabo de tipo formal y directivo, no permite que se deleguen tareas ni que se empodere a algún colaborador con el fin de que pueda tomar decisiones. En

la actualidad muchas de las decisiones pasan sin sentido por la Gerencia la cual podría y debería dedicarse a cuestiones más estratégicas.

La toma de decisiones se efectúa desde tres niveles: el estratégico a cargo del Consejo Familiar (4 integrantes de los cuales 2 son los que están trabajando en la empresa), el táctico a cargo de Gerente y Responsable de Administración (hermanos que trabajan en la empresa), y el operativo a cargo del jefe de producción, con alguna interacción con el Gerente, cuando la complejidad lo requiere.

Todas las decisiones estratégicas o políticas a implementar se basan en la producción, y en la comunicación interna es donde se puede apreciar esto.

Relacionado al Marketing, manejan a sus clientes de manera personalizada con una relación muy estrecha. Venden a clientes presenciales en planta y por pedidos que les efectúan vía telefónica o mail. No poseen Sucursales. Operan exclusivamente desde su planta industrial en Córdoba y no existen intenciones de expandirse. Su medio de promoción más utilizado es el sitio web pero se encuentra no operativo.

Si bien la empresa posee vínculos con empresas extranjeras, el comercio internacional es un punto no desarrollado y de hecho no están inscriptos como exportadores o importadores y no poseen a nadie a cargo de un área como esta.

Los factores claves del sector del mercado donde se desempeña la empresa son la Calidad, el Precio, los Plazos de Entrega, la permanente Innovación Tecnológica y el Servicio Post-Venta de excelencia.

En cuanto a Clima Organizacional, es la Dirección General la que debe gestionar las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para lograr el correcto desenvolvimiento de los empleados.

La contabilidad es llevada por asesores externos y la empresa se maneja de forma muy transparente y con un minucioso trabajo efectuado para tener todo en orden y organizado.

En Seguridad y Medio Ambiente, con la ayuda de una consultora externa, se ha desarrollado un protocolo de seguridad.

La comunicación interna y el tipo de liderazgo ejercido que se plasma en la estructura organizacional, son los puntos fundamentales a tratar, para poder ser una organización flexible y que se adapte al entorno con el fin de poder seguir creciendo sostenidamente en el tiempo.

Además de lo mencionado con anterioridad, se efectúa seguidamente un análisis en cuanto al entorno donde se desempeña la Organización, teniendo en cuenta los diferentes marcos a los que está expuesta.

Análisis Macro Contexto – PESTEL

Factor Político

De cara a este año 2023 las elecciones presidenciales juegan un factor preponderante dentro del contexto, dado que existe incertidumbre en cuanto quien sucederá al presidente Alberto Fernández. Política y económicamente, tiene una incidencia de peso esto evento, como también las distintas internas y crisis de mando tanto en la oposición como en el propio oficialismo. En el propio oficialismo aún se debaten quienes serán los candidatos y en la oposición en algunos casos como Juntos por el Cambio existe una interna importante con diferentes candidatos a presidenciables. Todo esto provoca un contexto de incertidumbre en donde no hay claridad y a medida que se acerca las fechas de las elecciones, esta situación provoca distintos desequilibrios que se trasladan al ambiente empresarial dado que la política tiene relación directa con la economía. Comienzan a dar resultados las primeras encuestas con Bullrich a la cabeza, segundo Larretta y C. Kirchner en tercer lugar (El Cronista.com 2023)

Factor Económico

A nivel nacional la alta inflación que se sigue proyectando, las mínimas reservas que poseen el BCRA, el año negativo por la sequía para los cultivos, el endeudamiento en pesos del Estado y el aumento del déficit fiscal, son los principales factores que inciden en la economía.

La actividad metalúrgica registró durante marzo un aumento del 1,1% en términos interanuales y acumula un crecimiento de 1,6% durante el primer trimestre del año. De esta manera, la actividad del sector se mantiene por encima de los niveles de 2019. Entre las

principales provincias que nuclean la actividad metalúrgica se registraron diferentes niveles de actividad. Por un lado, Buenos Aires (+3,4%), Mendoza (+4,2%) y Entre Ríos (+4,1%) registraron aumentos en sus niveles de producción, pero desaceleraron el ritmo de crecimiento que venían registrando durante 2022. Por el contrario, las provincias de Córdoba (-3,5%) y Santa Fe (-2,2%) traccionaron a la caída de la producción. A nivel sectorial, también se registró un comportamiento heterogéneo: los rubros Maquinaria Agrícola (-10,5%) y Equipamiento médico (-4,4%) registraron contracciones en sus niveles de actividad. Mientras que, los sectores de Autopartes (+5,1%), Bienes de capital (+3,2%) y Equipos y aparatos eléctricos (+3,0%) traccionaron al alza con aumentos de entre 3% y 5%. Por otro lado, los sectores de Carrocerías y remolques (+1,3%), Fundición (+2,1%) y Otros productos de metal (2,3%), mantienen una fuerte desaceleración en sus ritmos de crecimiento. El nivel de empleo registró una variación de +1,5% interanual y acumuló un aumento de 2,0% en el primer trimestre de 2023. El 28% de las empresas redujo las horas extras y el 3% debió reducir la jornada laboral. (ADIMRA 2023)

Factor Social

La mano de obra calificada es uno de los principales problemas que enfrenta la industria argentina y principalmente las Pymes. Faltan políticas de articulación entre el sector público con las empresas. Muchas Pymes ante esto, abren sus propios centros de capacitación. En los sectores con altos niveles de necesidad de capacitación, esta problemática se ve acrecentada ya que se dificulta encontrar gente con ese nivel de capacitación debido a la tecnificación de la industria. En este marco la clave es que todos puedan animarse a formar internamente a sus recursos. Las Industrias actualmente poseen las maquinarias y tecnologías que no existen en ningún centro de formación de ninguna índole. Debido al alto costo de éstas son las empresas las que deben prestar sus máquinas para que el docente, que también debe aportar la empresa, capacite y forme a las personas. (BAE Negocios 2022)

Factor Tecnológico

Como sabemos el mundo venía creciendo en lo que respecta a avances tecnológicos e innovación a pasos agigantados, pero la pandemia Covid 19, lo ha acelerado de manera exponencial, haciendo que todas las organizaciones se hayan tenido que adaptar

desarrollando distintas soluciones digitales, innovando en sistemas y procesos, e implementando diferentes acciones para lograr eficiencia en sus estrategias. Estos cambios también repercuten en los propios colaboradores quienes ante esta situación también debieron adaptarse a esto nuevo, siempre bajo una misma premisa: lograr llevarlo a cabo con rapidez. Comienzan a tener relevancia conceptos como Big Data, Smart Manufacturing, entre otros. La fluidez de los distintos canales de comunicación también se ve ligada a la digitalización de los procesos y la interconectividad entre ellos. Este escenario hace que las distintas Organizaciones tengan que ser flexibles y que deban adaptarse rápidamente a estos cambios. Es vital que las industrias puedan establecer políticas de inversión en materia de innovación tecnológica y de diseño, con el fin de seguir siendo productivas.

Factor Ecológico

Uno de los principales problemas a tener en cuenta para la industria manufacturera en el área de medio ambiente, es lo ligado al consumo de energía que en los últimos años carece bastante de inversiones. Por otra parte, también existen industrias que son cuestionados por el impacto ambiental que generan los residuos producidos por su actividad y el no tratamiento de los mismos. En este marco es vital hacer foco en la sustentabilidad, la cual está relacionada tanto en aspectos económicos y sociales. Lograr concientizar desde este enfoque es fundamental para que las Organizaciones puedan actuar aplicando métodos de prevención del riesgo ambiental como así también proponer mejoras continuas a los diferentes procesos con el objetivo de lograr la sustentabilidad mencionada. La Ley N°25612 del Honorable Consejo de la Nación Argentina, establece los distintos lineamientos y normativas que se deben cumplir en esta materia a nivel país. Por otra parte, muchas organizaciones certifican Normas ISO 14001 las cuales tienen el propósito de apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental.

Factor Legal

La personería jurídica de la Organización encuadra como SRL y está regida por la Ley N°19.550. Además, dado que se desempeña en el rubro metalúrgico, se encuentra regulada bajo el marco de ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina). Por otra parte, la plantilla de personal se encuentra dentro del

Convenio Colectivo de Trabajo (CCL) de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) N°260/75 y sus modificatorias.

Análisis Micro Entorno (PORTER)

Con el fin de analizar el entorno competitivo en el cual está inmersa la Organización, se utiliza la herramienta de las 5 Fuerzas de PORTER.

- 1) Amenazas de nuevos competidores: la organización se encuentra en una etapa de madurez lo que hace que se les dificulte a nuevos competidores acceder fácilmente a este mercado, además el contexto global tampoco favorecería apariciones de nuevos competidores.
- 2) Rivalidad entre los competidores: son pocas las empresas que se concentran en este sector (Transfil SRL, Eisaire SRL, Empremet SRL y MAN-SER SRL). Todas llevan una competencia basada en el precio y calidad de producción. Además MAN-SER SRL es único fabricante de “protectores de bancada” (en esto no posee competencia alguna).
- 3) Amenazas de productos y servicios sustitutos: es un sector en donde no es fácil que aparezcan productos sustitutos. Los costos de desarrollo y la confianza que se va generando en el mercado con productos de calidad, hace que esto sea difícil.
- 4) Poder de negociación de los proveedores: la organización no posee muchos proveedores, quienes lo son, es porque cumplen con los parámetros de calidad y porque han generado una relación persistente en el tiempo con la Organización
- 5) Poder negociador de los clientes: la empresa opera con grandes clientes como por ejemplo AIT, VW Argentina y Scania, quienes concentran un 50% de la producción, y el resto son clientes menores. La propuesta diferencial de la Empresa, se basa en la calidad de producción y servicios junto con el relacionamiento cercano a sus clientes. Este accionar genera que el poder de negociación de sus clientes tienda a disminuir, lo cual favorece a MAN-SER SRL.

Análisis interno de la organización (FODA)

Se realiza análisis FODA, con el fin de poder mostrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en la cual se encuentra la organización.

Fortalezas:

- ✓ Calidad en sus productos.
- ✓ Proveedor de grandes Compañías.
- ✓ Experiencia y conocimiento en el rubro.
- ✓ Innovación tecnológica y de servicio constante.
- ✓ Empresa en etapa de madurez, son referentes y reconocidos.
- ✓ Certificación Normas ISO 9001.
- ✓ Estrecha relación con proveedores y clientes basada en la confianza y calidad.
- ✓ Nivel de ausentismo y rotación bajos.
- ✓ Fuerte política de calidad de productos y precio.

Oportunidades:

- ✓ Acceso a financiación de programas financiamiento para Mipymes.
- ✓ Ampliación de cartera clientes (tanto local como internacional).
- ✓ Generación de vínculos comerciales a través de participación de eventos o ferias.
- ✓ Creación de comunidades comerciales con otras empresas y articulación con Bancos con el fin de obtener beneficios y trabajar en un “ganar – ganar”.
- ✓ Implementación de nuevas tecnologías.
- ✓ Desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Creación de un plan de carrera y desarrollo del personal.
- ✓ Profesionalización del área de RR.HH.

Debilidades:

- ✓ Área de ventas no desarrollada y no actualizada al mercado.
- ✓ Área de marketing no profesionalizada.
- ✓ Toma de decisiones centralizada y delegación de tareas poco eficiente.
- ✓ Falta de liderazgo con otra visión más amplia y flexible.
- ✓ Políticas ambientales escasas.

- ✓ Sin intenciones de expandirse comercialmente.
- ✓ Comunicación con formas y procesos no actualizados.
- ✓ Carencia de personal calificado en puestos que son críticos.

Amenazas:

- ✓ Escasez de materias primas en el rubro.
- ✓ No poseer una visión de expansión, ni de abrirse al mercado internacional.
- ✓ Cambios permanentes con reglamentaciones y leyes dentro del país.
- ✓ Falta de mano obra capacitada.
- ✓ Cambio generacional dentro de los colaboradores de la firma.
- ✓ Financiamiento con tasas elevadas.
- ✓ Volatilidad cambiaria.
- ✓ Permanente cambio en regulaciones de importaciones y exportaciones.

Ante lo expuesto, y emitiendo una opinión profesional sobre el caso, se puede establecer que MAN-SER SRL es una empresa de origen familiar que actualmente dirige la segunda generación, la cual desde sus inicios fue generando inversiones con el fin de lograr posicionarse en el mercado y ser referente en el rubro, teniendo como objetivo brindar productos de calidad y poseer un estrecho relacionamiento con sus clientes. Esto le ha permitido mantenerse como una empresa líder en su segmento y lograr una madurez en el mercado.

Poseen una estructura organizacional definida, pero se perciben inconvenientes en cuanto a la delegación de tareas lo que genera que existan duplicidad de las mismas o tareas que no corresponderían realizarse en determinado puesto. Un claro ejemplo de esto es el del Gerente, que interviene en muchos procesos en los que no tendría necesidad de hacerlo, imposibilitando que este se ocupe de cuestiones más estratégicas.

El liderazgo es directivo y formal, y sumamente enfocado a los procesos de producción, con el consecuente impacto en la motivación y perspectiva de desarrollo de los colaboradores. Este es un claro punto a reforzar, dado que tanto la Alta Dirección como otros líderes de área, deberían trabajar sus habilidades y capacidades para liderar, con el fin de

lograr autodesarrollo, motivar, delegar, interactuar con las emociones del personal, generar confianza mutua y empoderar a los colaboradores que sean necesarios y convenientes.

Si bien existe el área de RR.HH., la misma debería profesionalizarse. Dicho sector tendría que desempeñarse como staff de la Gerencia para así lograr en conjunto llevar a cabo las distintas estrategias para cumplir los objetivos fijados. Será de importancia que esta área posea funciones tales como impulsar una comunicación fluida y en todos los sentidos, desarrollar planes de carrera, gestionar el talento interno, motivar al personal, diseñar un buen plan de capacitación de los recursos y desarrollar un proceso de evaluación de desempeño lo más completo posible. Los procesos de la administración de RR.HH. en MAN-SER SRL, no están definidos claramente lo cual en caso de implementarse y mejorarse paulatinamente con el correr del tiempo, hará que exista un orden y eficiencia de los mismos con el consiguiente impacto en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Sumado a eso se vivencian problemas de claridad en la comunicación en las distintas áreas, tanto ascendentes como descendentes e inclusive con el exterior de la Organización, para lo cual se deberían tomar acciones para que esta comunicación sea ágil, transparente, clara y efectiva.

Trabajar sobre este modelo de Comunicación Interna para hacerlo más adaptable a los contextos cambiantes y que avanzan globalmente, dotará de fluidez comunicacional y feedback de retroalimentación a todos los integrantes de la Organización, llevando claridad y eficiencia a los distintos objetivos que se establecen. Por otra parte, lograr una formación de líderes coach en la Alta Dirección y mandos medios, sin duda alguna tendrá su impacto en potenciar la rentabilidad del negocio, ya que se buscará aumentar la productividad a través del desarrollo de prácticas y habilidades de sus líderes para con los colaboradores de todas las áreas de la Organización.

Marco Teórico

Abordando los conceptos de *Comunicación Interna* y *Liderazgo Coach* como ejes temáticos del presente trabajo, seguidamente se exponen los aportes que pueden destacarse relacionados a los mismos.

Comunicación Interna

Importante destacar lo que señalan Cuenca Joan y Verazzi Laura (2018) en el título “*Guía fundamental de la comunicación interna*”:

En cualquier caso, independientemente de quién se encargue de esta función dentro de la empresa, el éxito de la comunicación dependerá esencialmente y en gran medida de la actitud de la alta dirección, de su compromiso y de cuánto y cómo habiliten la gestión. En otras escalas, es decir, en pequeñas y medianas empresas, todavía son los gerentes, directores o los máximos responsables (o los dueños mismos) quienes asumen las tareas propias de los gestores de la comunicación interna. (P.58)

Otro aporte de interés es el siguiente: “Una organización no podrá motivar, comprometer y retener a sus empleados más valiosos si sus mensajes no son creíbles” (Shummann, s/f, citado en Wilcox, Cameron, Xifra, 2012, p. 25). Este autor suma la importancia del concepto confianza al igual que Capriotti.

Por otro lado, como menciona Tuñez y Costa Sanchez (2004)

La realidad nos dice que el empleado de una empresa no admite la incertidumbre en aquellos asuntos que le conciernen. Por el contrario, demanda información, quiere saber qué está pasando en su entorno de trabajo y cuáles son las expectativas, quiere conocer en definitiva el proyecto de la empresa a la que pertenece. Es aquí donde adquiere su verdadera dimensión la comunicación interna. Realizada con eficacia y metodología, conseguirá

corresponsabilizar y motivar al trabajador, afianzando su confianza en la empresa y su propio bienestar. Pero para lograr esto, hay una premisa básica: la credibilidad. (p.13)

Capriotti centra sus estudios en las Organizaciones y por ello lo relacionamos a este trabajo ya que manifiesta: “En consecuencia, los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con el productor (la organización), y no ya sólo con el producto” (Capriotti, 1992, p. 16).

También es de destacar que su modelo es el primero en introducir el término “retroalimentación” como uno de los pasos de la comunicación, cuando indica que en el proceso de toda comunicación el emisor, el canal y el destinatario no son independientes, sino que están interrelacionados, se ejercen una influencia mutua, y estas interinfluencias inciden en el proceso de producción e interpretación del discurso (Capriotti, 1992).

Liderazgo Coach

Concerniente a Liderazgo Coach se pueden tomar los siguientes autores en cuanto al abordaje que han realizado sobre la temática.

El autor Anzorena Oscar (2019) expone lo siguiente en su libro titulado “*Líder coach: un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*”.

El liderazgo no tiene que ver con la jerarquía, sino con la autoridad personal y profesional del líder, quien demuestra sus valores con sus actos e incita a que lo sigan. Es responsabilidad del líder desarrollar el espíritu de trabajo en equipo en el que los integrantes poseen saberes diferentes, necesarios y complementarios.

Con relación a otra mirada que se le ha otorgado al tema, destacamos lo expuesto en (Smith, Rosenberg e Eagle 2019) en donde se plasma el cambio de paradigma de enfoque que plantea el coaching de liderazgo, que además de centrarlo en los resultados, lo centra en las personas.

Otra conceptualización de liderazgo interesante y que coincidimos, se da cuando Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012) lo definen simplemente como una influencia o proceso de influir en las personas, para que se encuentren dispuestas, con predisposición y entusiasmo para afrontar un objetivo general de un grupo.

También adherimos a lo que Chiavenato (2009) aborda respecto al liderazgo vinculándolo al poder, cuando indica que este mencionado poder, está fuertemente relacionado con la capacidad de influencia y persuasión de un líder.

Cuando hacemos mención al término, facilitadores de aprendizaje, concordamos con Echeverría (2000), que identifica a los coaches como tal, y, además, como promotores de experiencias de aprendizajes para que personas o equipos se desarrollen por sí solos.

Ambos conceptos, están estrechamente relacionados y de ahí la importancia del alineamiento entre sí, la comunicación interna debe ser fluida por los mejores medios que se dispongan y en línea con los objetivos de la Organización, generando confianza y claridad de la transmisión del mensaje, para ello, los líderes coach deben ser la piedra basal para que esto pueda llevarse a cabo, acompañando el desempeño de los colaboradores y transformándose en guías de ese accionar, en un entorno de credibilidad y confianza mutua.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo a la información y análisis efectuado se puede determinar sobre la Organización, dos puntos claramente visibles sobre los cuales haremos hincapié.

Por un lado, no existe una comunicación interna fluida, la misma sólo está direccionada a los procesos y dista mucho de que todos los miembros puedan estar comunicados de manera acorde para que se sientan comprometidos y puedan actuar de manera más eficiente y en equipo de cara al cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados. Esta inexistencia de un plan comunicacional interno es algo vital a resolver dado que permitirá potenciar la cultura organizacional, alinear a todos los colaboradores a los objetivos empresariales, y que éstos se sientan identificados y reconocidos con la empresa.

Por otra parte, y relacionado también al punto anterior, los líderes no están formados en ciertas habilidades blandas que serían interesante que cuenten para poder modificar este estilo vigente. Esto se puede apreciar en que la toma de decisiones, están sumamente centralizadas en los dueños y que no existe una correcta delegación de tareas dado que la credibilidad y confianza no está instaurada. Un buen plan de formación para líderes sin lugar a dudas podrá desarrollar estas habilidades requeridas para así de esta manera poder luego transmitir las a toda la Organización. Que esos líderes sean formadores enfocados en el autodesarrollo, la motivación, el compromiso, la confianza, el empoderamiento, la empatía y que sepan interactuar con lo emocional de cada persona, es lo que redundará en una mejor performance de la Organización de cara a su visión estratégica.

Definir este Plan Comunicacional Interno y la formación de Líderes Coach, llevará a la Empresa, por un lado, a que posea canales de información adecuados y fluidos, que exista credibilidad, que los colaboradores se sientan partícipes de la estrategia, que sean reconocidos por su accionar, que exista una retroalimentación en todos los sentidos y que se afiance la cultura organizacional, por otro lado, a que los propios líderes sean los que puedan cambiar su forma de liderar pero por sobre todo, que sepan transmitir esto mismo a todas las líneas, que sean formadores y acompañen a los colaboradores en ese transitar.

El fin último es poder potenciar la productividad eficiente de la Empresa para incrementar un 10% los resultados netos del último ejercicio contable.

Plan de Implementación

Objetivo General

Desarrollar un plan multidireccional de Comunicación Interna para todas las áreas de la empresa MANSER SRL, a través de distintas herramientas digitales y acciones complementarias, y formación en Liderazgo Coach, para incrementar en un 10% la rentabilidad del negocio.

Objetivos Específicos

- ✓ Incorporar herramientas digitales que aporten fluidez y retroalimentación en la comunicación entre las distintas áreas que componen la organización.
- ✓ Instaurar distintos tipos de acciones complementarias para potenciar el plan de comunicación interna.
- ✓ Capacitar en materia de Liderazgo Coach tanto a nivel gerencial como en mandos medios.

Alcance

Alcance temporal

Se establece un plazo de implementación de 6 meses, a contar desde 01 de julio de 2023.

Alcance geográfico

Se realizará en modalidad in situ en la propia empresa en la ciudad de Córdoba, en calle 2 de Setiembre 4724., excepto la capacitación de Líderes Coach que se realizará en las instalaciones de la Consultora seleccionada.

Alcance de contenido

El Plan de Comunicación abarcará a todo el personal de la empresa, y el de Líderes Coach sólo a mandos gerenciales y mandos medios (de acuerdo al Organigrama vigente, a 8 personas).

Limitaciones

Debido a la antigüedad del personal existen gran cantidad de días de licencia a gozar lo que puede dificultar la asistencia, de ahí la importancia de que culmine la implementación en diciembre.

Acciones para la implementación del Plan de Comunicación Interna

1) Instalación paquete Microsoft 365 Empresas e Implementación Intranet Corporativa

1.1) Instalación de paquete Microsoft 365 para Empresas

La implementación de este paquete digital permitirá mejorar la comunicación interna de todos los departamentos, como así también, a través de sus distintas aplicaciones, optimizar tareas. De esta manera se logrará tener una herramienta estandarizada para toda la Organización y actualizada tecnológicamente con distintas funcionalidades posibles que hoy por hoy no están instauradas en la empresa.

Algunas de las principales aplicaciones y funcionalidades a destacar para su uso son las que se mencionan a continuación:

- ✓ Outlook: correo, calendarios y agenda.
- ✓ Paquete de trabajo Office: Excel, Word, Powerpoint.
- ✓ Teams y Booking: trabajo en equipo y comunicación.
- ✓ One Drive: almacenamiento en la nube.
- ✓ Planner: gestión actividades de equipos.
- ✓ Sharepoint: gestión documental.
- ✓ Access: bases de datos para administrar información.
- ✓ Forms: recopilación de datos, encuestas, etc.

Se procederá a instalar el mencionado paquete en todos los puestos funcionales que operen con PC de escritorio o notebook (dirección, mandos medios y personal que opere en un puesto con PC). Se necesitan inicialmente cubrir 15 puestos, más 2 puestos de uso genérico que se agregarán en un área para uso común. Para ello se abonará una suscripción anual del paquete “MS 365 Empresa Premium” que posee un valor de \$ 6.500 por usuario por mes. Esto representaría un costo anual de \$1.326.000 anuales para la Empresa. El proveedor será Microsoft. En cuanto al plazo de instalación, el mismo deberá estar operativo dentro del mes de julio de 2023. (Anexo II – Detalle paquete Microsoft-Costo)

1.2) *Implementación de Intranet Empresarial*

Se procederá a la creación de una Intranet Corporativa, la cual será diseñada en cuanto a formato y funcionamiento por un proveedor de este tipo de tecnología, pero basado en lo que desde la Empresa se le indique como necesidad también. Esta herramienta permitirá establecer un canal en donde se concentre el acceso a todo tipo de información de la Organización, como así también de reportería e indicadores. Además, los colaboradores podrán utilizar este sitio para expresarse y también para acceder a distintos procesos que se incluyan en el mismo. El acceso lo podrán realizar todos desde su puesto de trabajo, desde su móvil mediante la app o inclusive desde su hogar. No sólo se establecerá el mismo como el medio base de la empresa, sino que aportará a los propios colaboradores un espacio de información clara y donde podrán ser partícipes ellos mismos. Los procesos o accesos que incluirá esta herramienta desde un inicio serán los que se detallarán seguidamente, pero es de destacar, que permitirá la posibilidad de ir sumando paulatinamente los que sean necesarios y de interés.

- ✓ Novedades diarias con acceso también a anteriores.
- ✓ Circulares y normativas a aplicar y vigentes.
- ✓ Acceso a manuales vigentes (Calidad, RR.HH., Procesos y Seguridad e Higiene).
- ✓ Acceso a Capacitación On line (cursos prácticos, e-learning u ondemand).
- ✓ Acceso a buzones de denuncia o sugerencias (anónimos o con identificación).
- ✓ Acceso a procesos de Evaluación de Desempeño (colaboradores y supervisores).
- ✓ Acceso a revista digital y/o memoria y balance de la Empresa.
- ✓ Acceso a trabajo remoto (home office)
- ✓ Acceso a encuestas internas (satisfacción, aplicabilidad, de sondeo, etc).

El sitio será dinámico y flexible, permitiendo incorporar contenidos en la medida que sea pertinente, y adaptable a diversas funciones para que sea amigable y útil. Por otra parte, todos podrán acceder con su usuario, y los que no operen con PC, podrán realizarlo desde las 2 terminales genéricas que se instalarán o desde la de un supervisor o compañero, pero siempre accediendo con su usuario de identificación. También el acceso quedará habilitado para que pueda hacerse desde equipos celulares propios a través de la aplicación intranet corporativa que estará incluida en la implementación como parte de la herramienta.

El costo inicial de este servicio es un abono mensual de \$ 15.000, lo que representa anualmente una cifra de \$ 180.000, más uno de desarrollo y diseño que será de \$ 500.000. El proveedor será Netonesoluciones.com.ar. El plazo de implementación es para realizarse dentro de los 60 días a partir de julio de 2023. Para soportar esta herramienta cabe aclarar, además, que se deberá modificar hardware y software existente, dado que se necesitará más capacidad de almacenamiento y velocidad. El costo de esta implementación es de \$ 1.800.000 e incluye el recambio de 4 computadoras de escritorio y la adquisición de 2 más, modificación de software en las actuales y honorarios técnicos para la tarea. El plazo para esta acción es de 30 días desde el 01 de julio de 2023. (Anexo III Desarrollo Intranet Corporativa)

En cuanto a otras acciones para la comunicación interna y con el fin de integrarlas a las herramientas digitales propuestas, se definen las que a continuación se detallan para poder comenzar, y también deben ser flexibles a incorporar las que resulten de utilidad y/o que surjan como propuestas tanto de la propia dirección como del propio personal para hacerlos partícipes e integrarlos en estas mejoras a plantear.

2. Acciones complementarias a instaurar

- Reuniones de trabajo presenciales definidas semanalmente y con un rango definido de horario, entre la dirección y mandos medios, con el fin de tratar temas estratégicos y de importancia de cara a la evolución del negocio y sus temas relacionados. Por otra parte, también los mandos medios deben realizar estas reuniones diariamente con sus colaboradores, con un rango de horario definido, para tratar puntos críticos y de acción del día. Estas reuniones deben ser concretas y prácticas con el fin de optimizar tiempo y resultados. A estas reuniones puede sumarse una reunión bimestral de toda la Organización para que la Dirección pueda transmitir sobre la evolución del negocio y puntos relevantes de la empresa. El comienzo de esta acción deberá ser al inicio del plan, es decir, a partir de julio de 2023.
- Crear un Manual de Inducción con el fin de poder informar al ingresante de qué se trata la empresa, su historia, lineamientos, valores y toda información para ubicarlo en la misma y de esta manera acompañarlo en sus primeros pasos. El

plazo de implementación debe realizarse antes del 30 de setiembre de 2023. (dentro de los 90 días a partir de julio de 2023).

- Crear un Manual de RR.HH. con el fin de que se pueda saber en cada área y puesto las funciones definidas a desempeñar, los reportes directos, normativas, procesos y lineamientos vigentes entre otros. En este caso, la vigencia del mismo y puesta en práctica será estipulada para antes del 30 de diciembre de 2023.
- Realizar periódicamente (trimestralmente) encuestas de satisfacción del personal, de implementación de algún tema en particular o lo que sea crea conveniente en cuanto a sumar opiniones. Estas encuestas pueden diseñarse muy fáciles y concisas desde el sector de RR.HH. y generándolas a través del aplicativo Forms instalado con la herramienta Microsoft 365, lo cual no tendrá costo alguno y simplemente habrá que recopilar los datos de las mismas para luego analizarlos. Su puesta en uso se puede realizar a partir de agosto de 2023, previamente comunicada la realización, e inherente al tema satisfacción del personal en esta primera instancia. (Anexo IV – Modelo de encuesta Satisfacción del personal – Forms)
- Permitir la creación de redes internas dentro de la Organización como pueden ser grupos de whatsapp entre sectores o áreas, o grupos informales sociales internos. Este tipo de redes informales también permiten flexibilidad a la hora que circule información dentro de la empresa y también son vías donde se transmiten y se afianzan los valores y la cultura de la empresa. Promover esta acción para ponerla en vigencia de 01 de agosto de 2023.
- Implementar por áreas o grupos, capacitaciones outdoor, con el fin de integrar a los participantes en un ambiente externo a la organización y a través de situaciones figuradas lograr cohesión para el trabajo en equipo y ayuda mutua. Estas acciones podrán ponerse en vigencia una vez que puedan comunicarse, y si bien se realizarán a consideración de RR.HH. pueden comenzarse a partir de octubre de 2023 y realizar la primera convocatoria.

3. *Capacitación para directivos y mandos medio en materia de Liderazgo Coach*

Esta acción estará direccionada a directivos y mandos medios con el fin de desarrollar en ellos, habilidades y técnicas en materia de liderazgo. La importancia radicará en que puedan adquirir una visión orientada no sólo hacia los procesos, sino hacia las personas, logrando motivar al colaborador, trabajando en equipo con ellos, afianzando sus conocimientos, haciéndolos partícipes de las decisiones y acciones, comprometiéndolos y reconociéndolos, permitiéndoles el autodesarrollo y acompañándolos constantemente en su crecimiento.

Esta acción será llevada a cabo por la consultora Poncio SA (poncio.com.ar) de la ciudad de Córdoba, y la misma será realizada de manera presencial en sus instalaciones. La duración será de 3 meses, cursando los días jueves cada 2 semanas (6 clases en total) con una duración de 3 horas por jornada, iniciando el primer jueves de agosto de 2023. El costo es de \$ 97.500 por persona participante, con lo cual, dado que asistirán 8 personas, el mismo será de \$ 780.000 (incluye honorarios, coffee break y material didáctico. (Anexo V – Contenidos del Programa de capacitación)

Acciones de seguimiento

Tanto para el plan de comunicación como para la formación de líderes coach, es de importancia poder realizar un seguimiento con el fin de poder asegurarnos el cumplimiento como así poder detectar cualquier desvío y actuar a tiempo para modificar lo que sea necesario.

Considerando lo anterior se establece que el área de RR.HH. será la responsable de controlar que el proveedor Microsoft cumpla con la puesta en vigencia del paquete empresarial adquirido, y también de reportar cualquier falencia que exista en el mismo ante alguna eventualidad o irregularidad de su instalación u posterior uso. Por otro lado, también este sector será el responsable de que el proveedor de la implementación de intranet corporativa, cumpla en los tiempos establecidos y que otorgue el soporte correspondiente en tiempo y forma ante eventualidades o sucesos que ocurran en su funcionamiento. Así mismo, el área de RR.HH., evaluará en su totalidad la evolución del Plan de Comunicación Interna, efectuando una primera revisión en octubre de 2023 y la segunda en diciembre de 2023. En

cuanto a la capacitación de líderes coach, será también el área de RR.HH. la responsable de analizar como impacta este cambio y los resultados que se obtienen, pero en forma mancomunada con la consultora Poncio. Es de importancia poder medir este impacto dado que se espera que el mismo provoque un cambio en aspectos como ser: producción, motivación, compromiso, actitud, sentido de pertenencia entre otros. El primer análisis o medición de la capacitación de líderes, se realizará dentro de diciembre de 2023, pero luego deberá realizarse trimestralmente para ir siguiendo evolución.

Marco de tiempo de la implementación (Diagrama de Gant)

Plan de implementación								
Actividad	Inicio	Fin	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Instalación Microsoft Empresa Premium	1/7/2023	31/7/2023						
Implementación Intranet Corporativa	1/7/2023	31/8/2023						
Recambio hardware y software	1/7/2023	31/7/2023						
Reuniones semanales (dirección y m. Medios)	1/7/2023	31/12/2023						
Reuniones diaris (m. medios y subordinados)	1/7/2023	31/12/2023						
Reuniones bimestrales (toda la organización)	1/7/2023	31/12/2023						
Creación Manual Inducción	1/7/2023	30/9/2023						
Creación Manual de RR.HH.	1/7/2023	31/12/2023						
Encuestas internas (trimestrales)	1/8/2023	30/11/2023						
Redes sociales internas de comunicación	1/8/2023	30/12/2023						
Capacitaciones internas outdoor	1/10/2023	31/10/2023						
Capacitación Lídes Coach	1/8/2023	31/10/2023						
Evaluación capacitación Líderes Coach	1/12/2023	31/12/2023						
Evaluación Plan de Comunicación	1/10/2023	31/12/2023						

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Es de destacar que se incluyen los honorarios de un profesional de RR.HH. quien es el que diseña y asesora respecto a implantar todo este plan integral para la organización. Además, se efectúa el siguiente análisis para determinar el beneficio que obtiene MAN-SER SRL con la implementación del plan. De acuerdo a los estados contables suministrados, se parte del resultado del ejercicio contable del año 2018 y se le aplican para los años sucesivos los coeficientes de inflación del IPC publicados en el Indec. (www.indec.gob.ar)

Resultado Neto 2018 = \$ 13.118.036

Resultado Neto 2019 = \$ 20.179.474 (IPC 2019 - 53.83%)

Resultado Neto 2020 = \$ 27.474.353 (IPC 2020 - 36.15%)

Resultado Neto 2021 = \$ 41.467.040 (IPC 2021 -50.93%)

Resultado Neto: 2022 = \$ 80.748.766 (IPC 2022 - 94.73%)

Resultado Neto 2023 = \$ 106.587.051 (IPC 2023 - 32,00% - acumulado a 04/2023)

En lo que hace a la inversión para la implementación se compone de lo siguiente:

Honorarios profesional RR.HH.: \$ 250.000

Instalación y abono paquete Microsoft para Empresas premium: \$ 1.326.000

Desarrollo y abono intranet corporativa: \$ 680.000

Honorarios consultora para capacitación de Líderes Coach: \$ 780.000

Hardware, software y honorarios técnicos: \$ 1.800.000

Suma total de la inversión: \$4.836.000

El cálculo de Retorno de la Inversión (ROI), teniendo en cuenta objetivo de incremento del 10% sobre ganancia año 2023 de la empresa, arrojaría el siguiente resultado:

$$[(\text{Beneficio} - \text{Costos}) / \text{Costos}] \times 100 = [(10.658.705 - 4.836.000) / 4.836.000] \times 100 =$$

120 %

Este porcentaje de ROI indica que por cada \$100 que invierta la empresa generará \$ 120 de ingresos, con lo cual este resultado positivo implica la viabilidad de la implementación del plan desde el punto de vista financiero.

Conclusión

MAN-SER SRL es una compañía del sector industrial con más de 30 años de trayectoria la cual es reconocida por la calidad de sus productos y el servicio post venta que brinda a sus clientes. Se trata de una empresa de origen familiar que en la actualidad es direccionada por los hijos del fundador y que con el correr de los años supo instaurarse en el mercado como una de las referentes del sector.

Desde sus inicios han crecido exponencialmente en lo comercial, han ampliado su planta de producción, han crecido en personal, certificaron Normas ISO y siempre buscaron innovar en sus productos y focalizarse en la relación cercana con sus clientes.

Si bien han logrado crecer, posicionarse y ser reconocidos, todo esto se ve en cierta forma opacado porque se pueden apreciar ciertas falencias en cuanto a la ausencia de un plan de comunicación interna, una ineficiente delegación de tareas, a la multiplicidad y sobrecarga de algunos puestos de trabajo y a la carencia de un liderazgo coach hacia los equipos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es que se propone este plan integral de comunicación que abarca tres aspectos principales: la adquisición de un paquete Microsoft 365 para Empresas y la implementación de una Intranet Corporativa (ambos con el fin de mejorar la comunicación entre las áreas, adecuándolo a herramientas digitales de actualidad y logrando unificar un canal de comunicación donde su uso sea estandarizado para toda la organización y en el cual exista claridad y retroalimentación); la puesta en marcha de distintas acciones complementarias para apoyar este plan de comunicación integral (reuniones de trabajo preestablecidas, creación de manual de RR.HH y de inducción, realización de encuestas, implementación de redes internas informales y jornadas de capacitación/integración outdoor); y capacitación para directivos y mandos medios en materia de liderazgo coach. El fin último es que estas etapas relacionadas, puedan dotar en un plazo medio, importantes cambios en la conducción de los equipos como así también en la comunicación entre todas las áreas de la organización con el fin de lograr aumentar la rentabilidad del negocio y generar en los colaboradores mayor compromiso y sentido de pertenencia.

Como se pudo ver en el Plan de Implementación, esta propuesta permitirá incrementar de base, un 10% la rentabilidad del negocio arrojando un ROI de 120 % lo cual desde lo financiero respalda su viabilidad, pero también se busca con la misma lograr un cambio en toda la organización tanto desde su dirección y mandos medios como también en sus colaboradores para lograr que sea sostenible en el tiempo, afianzando el compromiso, la motivación, el sentido de pertenencia, el aprendizaje, el desarrollo profesional y la retención del talento humano.

Recomendaciones

El plan en cuestión, sin dudas servirá para mejorar estas falencias, pero un punto importante, es crear en la empresa un departamento de RR.HH. profesionalizado y acorde a la Organización. Se sugiere iniciar con un profesional en la materia para que pueda llevar adelante todos los procesos inherentes al área, con el fin de actuar como staff de la alta dirección y trabajar en conjunto para llevar adelante los objetivos estratégicos de la empresa.

Algunos temas a trabajar una vez profesionalizada el área de RR.HH. con un objetivo a mediano plazo e importancia deberían ser: el recambio generacional en planta dada la antigüedad de la mayoría del personal, la sucesión de la dirección de la empresa y la actualización de una herramienta para evaluar el desempeño.

Referencias

- ADIMRA 2023 - <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>
- Anzorena Oscar (2019) *Líder coach: un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Granica 2018 – Argentina
- BAE Negocios 2022 - <https://www.baenegocios.com/economia/Industriales-advierten-por-falta-de-mano-de-obra-la-iniciativa-pyme-de-formacion-20221205-0070.html>
- Bailador, M. (2020). *La importancia de la comunicación interna para incidir positivamente en la rentabilidad organizacional. Caso Howard Johnson Carlos Paz* (Tesis de Licenciatura). Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12787/discover>
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada (1.a edición)*. Barcelona, España: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- Cuenca Joan y Verazzi Laura (2018), en el título *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, España. Editorial UOC.
- Di Troglío G (2018). “*Gestión del Talento y Liderazgo -Ideas para la mejora en Pymes Argentinas*” Buenos Aires. Universidad de Palermo.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica S.A.
- El Cronista 2023 - <https://www.cronista.com/economia-politica/encuestas-2023-quien-ganaria-hoy-en-medio-de-la-interna-de-juntos-por-el-cambio/>
- Koontz, H., Cannice, M. y Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial (14a ed.)*. Obtenido de: Editorial Mc Graw Hill.
- Maderna G (2020) “*Lozada Viajes adaptándose al cambio, mediante estrategias de Comunicación Interna y equipos de trabajo coordinados por Líderes Coach*” Universidad Empresarial Siglo 21. Chubut . Recuperada de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22300/TFG-%20%20Gisela%20Fernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Schmidt E., Rosenberg J., Eagle A. (2019). *El coach de Silicon Valley: Lecciones de liderazgo del legendario coach de negocios. (1ª ed.)*. Obtenido de: Editorial Conecta

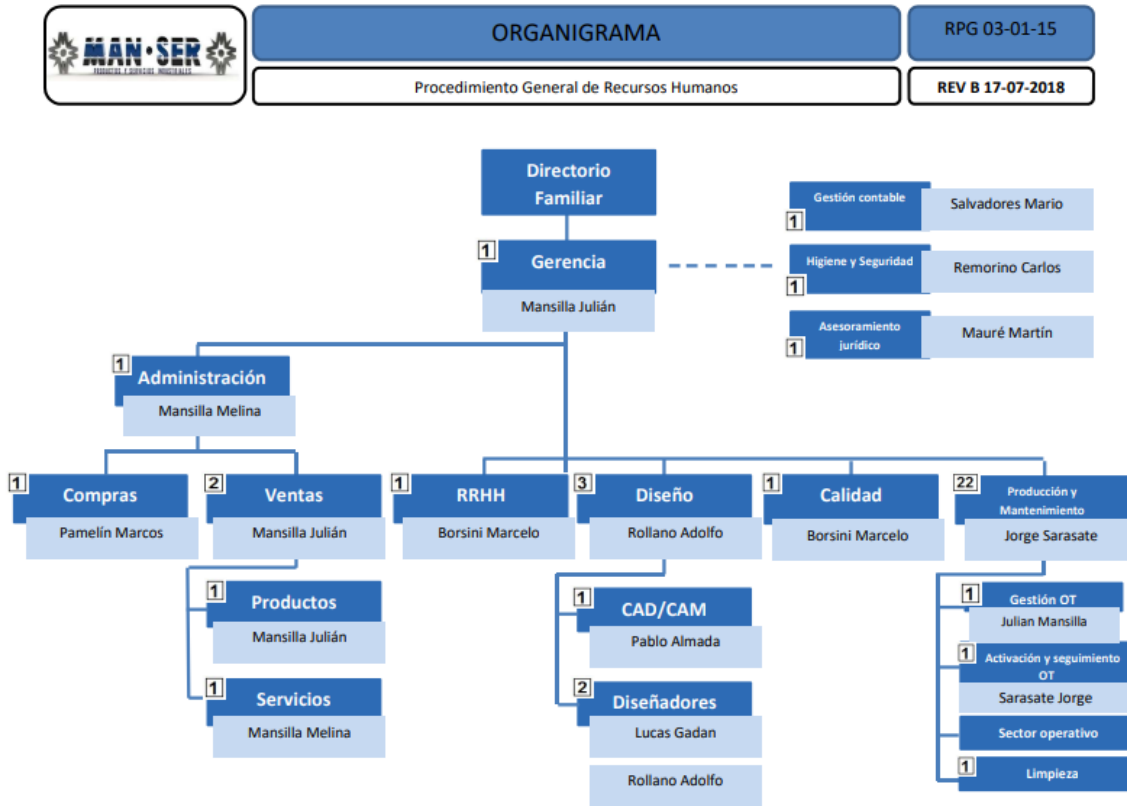
Túñez, M. y Costa-Sánchez, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona, España: Editorial UOC

Víctor Hugo Ballejo y Oscar Gastón Castro titulado (2019). *Liderazgo en el campo de las Pymes. Críticas y Sugerencias para Mejorar la Calidad del trabajo y la Motivación de los Empleados”*

Wilcox, D. L., Xifra, J., y Cameron, G. T. (2012). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid, España: Pearson.

Anexos

Anexo I – Organigrama



Anexo II – Detalle Paquete Microsoft 365 Empresa Premium – Costo

Seguridad de nivel empresarial**Microsoft 365 Empresa Premium****USD\$22.00**

Microsoft 365 Empresa Premium USD\$22.00

por usuario al mes(Suscripción anual: se renueva automáticamente)¹

El precio no incluye impuestos.

Incluye Empresa Estándar, y además:

- Administración de dispositivos
- Borrado remoto de dispositivos perdidos o robados
- Características y herramientas de seguridad avanzada
 - Control de acceso a datos de empresa
 - Protección contra ciberamenazas

Se recomienda el acceso al soporte de TI avanzadoAplicaciones³ y servicios de escritorio, web y celulares:

- MicrosoftOutlook
- MicrosoftWord
- MicrosoftExcel
- MicrosoftPowerPoint
- MicrosoftOneDrive
- MicrosoftTeams
- MicrosoftBookings
- MicrosoftForms
- MicrosoftLists
- MicrosoftPlanner
- MicrosoftExchange
- MicrosoftSharePoint
- MicrosoftPublisher (solo PC)
- MicrosoftAccess (solo PC)
 - MicrosoftIntune
- MicrosoftAzure Information Protection

Anexo III– Desarrollo Intranet Corporativa



Desarrollo de Intranet Corporativa

La **Intranet Corporativa** permite administrar en forma descentralizada la comunicación institucional de los distintos sectores de la compañía.

Agiliza la comunicación interna, y evita el uso de papeles para los comunicados. Mejora al mail brindando un canal corporativo y ordenado para la comunicación. Así mismo, evita la proliferación de resguardos locales de múltiples circulares, procedimientos y otros documentos.

La **Intranet Corporativa** permite ordenar y formalizar la comunicación interna. Mejorando la rentabilidad de su negocio y agilizando los procesos internos.

Características de la Intranet Corporativa

- Administración descentralizada por canales/sectores
- Árbol de navegación dinámico
- Workflow de publicación de contenidos
- Búsqueda de usuarios
- Búsqueda de contenidos
- Contenidos adjuntos y html
- Contenidos públicos o confidenciales
- Dispatcher de documentos (seguridad)
- Directorio de aplicaciones existentes
- Comunicaciones internas
- Organización y Métodos
- Logín Unificado
- Integración con Directorio Corporativo (NDS – AD)
- Documentos y Comunicaciones
- Circulares
- Procedimientos

- Novedades
- Alianzas
- Promociones
- Info. para empleados
- RRHH

Anexo IV – Modelo de encuesta - Forms

Se utilizará una encuesta de respuesta cerrada, para elegir sólo 1 de 5 opciones que abarcan la siguiente escala:

- 1- Muy Insatisfecho
- 2- Insatisfecho
- 3- Poco satisfecho
- 4- Satisfecho
- 5- Totalmente satisfecho

Esta escala se basará en un score donde 1 y 2 van a restar puntaje, 3 será neutro y 4 y 5 sumarán puntos.

Esta encuesta, se realizará sobre la Satisfacción del personal en la organización, será anónima, confidencial, y abarcará las siguientes consignas a responder:

- 1) En la Organización existe un ambiente agradable de trabajo.
- 2) Aquí puedo contar con el apoyo de mis compañeros.
- 3) Deseo trabajar mucho tiempo en esta Organización.
- 4) Aquí estamos al tanto en cuanto a toda la información de la empresa y evolución del negocio.
- 5) En la Organización existe buena información y la misma es transmitida con claridad
- 6) Tengo la posibilidad de comunicarme con mis superiores abiertamente y de ser escuchado de forma activa.
- 7) Mis jefes y/o superiores transmiten con claridad todo tipo de información.
- 8) Aquí tengo la posibilidad de crecer y desarrollarme profesionalmente.
- 9) Siento que puedo ser tenido en cuenta para asumir más responsabilidades en mis tareas
- 10) Aquí me siento partícipe de las decisiones que se toman
- 11) Poseo los recursos y herramientas para realizar mi trabajo de forma apropiada.
- 12) Tengo claramente definidos los objetivos y las acciones a realizar para conseguirlos de la manera más eficiente y eficaz
- 13) En mi departamento siento que soy parte del equipo.
- 14) En la Empresa siempre reconocen mis logros.
- 15) Mis falencias son advertidas por mis superiores y siempre me indican como proceder en lo sucesivo.
- 16) La Dirección comunica y transmite con claridad hacia dónde va el negocio.
- 17) Siento que los Líderes están capacitados para asumir ese rol en todos sus aspectos.
- 18) Siento que formo parte de una gran familia al trabajar aquí.
- 19) Recibo formación y capacitación constante para realizar las tareas que se me imparten.
- 20) La Empresa posee una clara orientación al cliente.
- 21) Recomendaría a un familiar o amigo para trabajar aquí.

Anexo V – Contenidos del Programa de Capacitación

Se detalla seguidamente, los ejes temáticos que deberá incluir la consultora en la capacitación para Líderes Coach



MODULO	CONTENIDO
PRIMERO	GESTION DE EMOCIONES
SEGUNDO	GESTION DE RECURSOS
TERCERO	GESTION DEL TIEMPO
CUARTO	GESTION DEL TALENTO
QUINTO	ESPIRITU DE EQUIPO
SEXTO	COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL