



Universidad  
Nacional  
de Rosario



# Reposicionamiento de la Empresa

“Vinculación interna como factor del éxito de la Planta

Metalmecánica de FMRT”

D.I.: Gabriela Angelina Neme

Octubre 2024



## AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todos los docentes y personal de la Universidad Nacional de Rosario, especialmente a los vinculados a la Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica, quienes han sido fundamentales en la realización de esta tesis.

Agradezco al Esp. Ingeniero Lucas Montelongo, mi director de tesis, por su orientación, apoyo y valiosos comentarios a lo largo de este proceso. Su experiencia y conocimiento han sido cruciales para el desarrollo de este trabajo.

También quiero agradecer a mis colegas y compañeros de Fábrica Militar de Río Tercero, donde he tenido la oportunidad de realizar mi investigación. Su colaboración y disposición para compartir información han sido invaluable para la elaboración de este proyecto.

Finalmente, expreso mi profundo agradecimiento a Mi Familia por su amor, paciencia y aliento constante. Su apoyo incondicional ha sido una fuente de motivación en cada etapa de este viaje académico.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
JUSTIFICACIÓN .....	11
RELEVAMIENTO DE ANTECEDENTES .....	17
PLANTEO DEL PROBLEMA .....	26
OBJETIVO GENERAL .....	26
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	26
ASPECTO TEÓRICO .....	27
ASPECTO METODOLÓGICO .....	30
PLAN DE TRABAJO .....	33
CONCLUSIÓN .....	39
BIBLIOGRAFÍA .....	42



## INTRODUCCIÓN

Tomando como punto de partida la primera palabra del título de éste proyecto: Del latín *repositio*, *reposicionamiento*: es la acción y efecto de reponer o reponerse (volver a poner o colocar a algo o alguien en el lugar o estado que tenía antes, reemplazar lo que falta). Además, se puede decir que la idea del mismo apunta a una modificación del enfoque actual para alcanzar territorios relevantes de significado. Para dar cuentas de hacia dónde apuntaré mi trabajo, con la mirada puesta al futuro, tomaré a Fabricaciones Militares Sociedad del Estado Sede Rio Tercero, como objeto de estudio e intervención.

Si bien, Fabricaciones Militares fue concebida por el militar e ingeniero Manuel Savio (1892-1948) para actuar como motor de la industria pesada argentina, en coincidencia con la necesidad de proveer al país de los bienes de estas ramas industriales, con el correr de los años, su principal objeto de concepción fue mutando hasta el día de hoy. A través del Decreto N° 104/2019, el Poder Ejecutivo dispuso la transformación de la Dirección Nacional de Fabricaciones Militares, entidad que funciona en la órbita del Ministerio de Defensa, en “Fabricaciones Militares Sociedad del Estado (Fabricaciones Militares SE)”. El miércoles 24 de enero de 2024, en la Sede Central de Fabricaciones Militares S. E. se llevó a cabo la Asamblea General Ordinaria de Accionista a los efectos de poner en funciones a las nuevas autoridades de la Empresa, designadas mediante el Decreto N° 79/2024. El nuevo Directorio se encuentra conformado por el señor Cdor. Hugo A. Pascarelli como Presidente, el señor GD (R) Carlos Alfredo Pérez Aquino como Vicepresidente, y los señores Cdor. Gonzalo Javier Marianetti y Dr. Patricio Ezequiel Jaccoud Girart, como Directores Titulares. Actualmente se se regula la relación de empleo conforme a la Ley de Contrato de Trabajo y el Convenio Colectivo de Trabajo General 214/06, garantizando un marco legal sólido para todo el personal, quedando comprendido por las prescripciones establecidas en la Ley 20.744



(Ley de Contrato de Trabajo) lo cual brindará seguridad jurídica y proyección de futuro a cada trabajador. Además, esta empresa se rige por la Ley de Sociedades del Estado y la Ley General de Sociedades (Carbajales, 2021). Esta transformación tiene implicaciones en términos de su estructura organizativa, sus operaciones y la relación con el gobierno.

Dicha industria estatal, en este caso la riotercerense cuenta con dos áreas, la División de Producción Química y la División de Producción Metalmeccánica. Actualmente de éstas divisiones productivas la que presenta mayor incertidumbre es la Metalmeccánica, si bien cuenta con un *incipiente* despegue productivo en lo que respecta a la reparación de vagones, no cuenta con líneas ni productos propios. Digo, entonces, que ésta división enfrenta desafíos que podrían requerir atención y planificación estratégica para su desarrollo a largo plazo.

En el entorno empresarial actual, la competencia es cada vez más intensa y las empresas deben encontrar formas de destacar y mantenerse relevantes en el mercado. En este sentido, el reposicionamiento de una empresa es una estrategia clave para adaptarse a los cambios del mercado y lograr un crecimiento sostenible. En el caso de la Planta Metalmeccánica de FMRT, se identifica la vinculación interna como un factor fundamental para alcanzar el éxito en este proceso de reposicionamiento.

Como toda organización, cuenta con un Organigrama que muestra la estructura interna de la empresa, lo hay a nivel FMSE y a nivel particular, es decir, sede Río Tercero. En el mismo puede apreciarse (sin nombres propios) los cargos y puestos existentes y la interrelación o no que hay entre los distintos sectores.

Cada sector funciona como un 'bloque', acotando la interrelación con el resto de las áreas a temas estrictamente procedimentales. Si bien para cumplimentar, por ejemplo, con una Orden de Compra el sector requirente debe realizar ciertos procedimientos administrativos para entregar al



área de Abastecimiento o Compras, ésta no siempre está en condiciones de dar precisas especificaciones sobre lo solicitado, por ejemplo, insumos específicos. Sucede lo mismo con muchos otros sectores, si bien, se tiene personal capacitado en la tarea primaria que realiza, no siempre tiene opinión, realiza aportes, ni posee profundos conocimientos en relación a otros sectores. Para cambiar dicho presente, se tratará de concebir a la empresa como un conjunto de elementos (humanos, técnicos, financieros, etc.), interconectados entre sí (intrínseco) y con el entorno del que forma parte (extrínseco).

Entonces bien, se reconoce la necesidad de cambiar el enfoque actual para superar los desafíos identificados y mejorar la colaboración y la eficiencia en la organización. Este enfoque más integrador puede generar oportunidades para el crecimiento y el desarrollo sostenible. Abordar aspectos de comunicación, colaboración y conocimiento interdisciplinario dentro de la organización para mejorar su funcionamiento y capacidad de adaptación a los desafíos presentes y futuros. El cambio hacia un enfoque sistémico puede ser clave para lograr una mayor sinergia y eficiencia en la FMSE y su sede en Río Tercero.

Ahora bien, para contextualizar la situación real de la empresa y no solo teniendo en cuenta la situación político-económica donde se encuentra inmersa, se destacan otros factores que entorpecen su marcha ascendente. Para dar cuentas de esto se puede enumerar:

- **Recambio y Baja Constante de Personal:** La rotación constante de personal puede tener un impacto negativo en la continuidad operativa y en la retención del conocimiento institucional. La pérdida de talento y experiencia puede afectar la eficiencia y la calidad del trabajo.



- **Desvíos en Metas y Misión Organizacional:** La falta de alineación con las metas y la misión organizacional puede conducir a resultados negativos. Es esencial revisar y redefinir claramente los objetivos para garantizar una dirección coherente.
- **Falta de Compromiso y Experticia de Altos Mandos:** La falta de compromiso y experiencia en los altos mandos puede influir en la toma de decisiones estratégicas y en la dirección general de la empresa. La formación y el liderazgo efectivo son fundamentales.
- **Planificación Deficiente a Mediano y Largo Plazo:** La planificación a corto plazo puede limitar la capacidad de la empresa para anticipar y adaptarse a cambios en el entorno. Una planificación estratégica más robusta puede ayudar a identificar tendencias y establecer estrategias a largo plazo.
- **Relación y Colaboración Limitada entre Sectores:** La falta de colaboración entre sectores clave puede resultar en silos organizativos, donde la información y la eficiencia se ven comprometidas. Fomentar una colaboración efectiva puede mejorar la comunicación y la sinergia interna.
- **Pérdida de Clientes y Escasa Cartera de Clientes:** La pérdida de clientes fijos y una cartera limitada indican desafíos en la retención y adquisición de clientes. Es fundamental analizar las razones detrás de estas pérdidas y desarrollar estrategias para expandir y diversificar la cartera de clientes.
- **Falta de Comunicación Interna y Externa:** La falta de comunicación puede afectar la cohesión interna y la percepción externa de la empresa. Establecer canales claros y efectivos de comunicación puede mejorar la colaboración interna y fortalecer la imagen de la empresa.



– **Programa de Egresos Consensuados y Jubilaciones Anticipadas:** Proceso que tiende a encontrar el punto de equilibrio para la eficiencia productiva.

Condiciones que, ineludiblemente, sino se revén y modifican conllevaran a no tener respuestas y mucho menos soluciones favorables para la Empresa en cuestión, impidiendo que la misma pueda reposicionarse en el mercado.

La convicción de apostar a un cambio en la empresa, aun sabiendo que, en una economía como la de Argentina, caracterizada por: bajos niveles de inversión en infraestructura en relación al PBI, un mercado financiero poco desarrollado y una macroeconomía volátil, las empresas públicas, como FMRT, pueden cumplir un papel clave en la promoción de sectores productivos estratégicos para el desarrollo del país. Por este motivo, es fundamental fortalecer sus capacidades y dar direccionalidad estratégica a las empresas estatales. (*Diéguez & Valsangiacomo, 2017*).

Considero importante, aportar un análisis FODA como un factor interesante para poner en real contexto el presente de la Planta Metalmecánica de Río Tercero:

**Fortalezas:**

– Capacidad productiva: La planta cuenta con una amplia capacidad para la fabricación de productos metalmecánicos de alta calidad, esenciales para la industria de defensa y otros sectores.

– Mano de obra especializada: Posee un personal capacitado y con experiencia en la producción metalúrgica, lo que es una ventaja frente a otras empresas del sector.

– Proximidad a mercados locales: Su ubicación estratégica en Río Tercero le permite una conexión más directa con las principales industrias y sectores productivos de Argentina.



- Historial de eficiencia: La planta ha sido clave en el abastecimiento de productos de defensa en momentos cruciales, lo que le otorga un reconocimiento como una planta productiva confiable.

### **Oportunidades:**

- Incremento en la vinculación interna: Aumentar la integración entre diferentes departamentos, áreas y niveles jerárquicos puede fomentar una mayor cohesión y optimización de procesos.

- Diversificación de productos: La planta tiene la capacidad de expandir su portafolio hacia nuevos productos metalmecánicos para sectores civiles, como la construcción y la industria pesada.

- Innovación a través de la vinculación tecnológica: La implementación de herramientas tecnológicas y sistemas avanzados de producción puede mejorar la eficiencia y calidad de los productos fabricados.

- Expansión hacia nuevos mercados: La planta tiene la capacidad para explorar mercados externos a través de alianzas con otros actores de la industria metalúrgica o defensa internacional.

### **Debilidades:**

- Fragmentación organizacional: La falta de una vinculación interna sólida limita la colaboración entre las diferentes áreas de la planta, lo que afecta su eficiencia general.

- Obsolescencia en algunos procesos: Aunque la planta es moderna en muchas áreas, algunos de sus sistemas y procesos aún dependen de tecnología desactualizada que reduce su competitividad.



- Limitaciones en el desarrollo profesional: El personal no siempre tiene acceso a planes de desarrollo o capacitación continua, lo que puede afectar la motivación y el desempeño.

- Dependencia de contratos públicos: La planta depende en gran medida de contratos con el Estado, lo que la hace vulnerable a las fluctuaciones del presupuesto gubernamental.

**Amenazas:**

- Competencia de empresas privadas: La industria privada puede ofrecer productos similares a un menor costo y con mayor agilidad en la respuesta a las necesidades del mercado.

- Ciclos económicos adversos: Las fluctuaciones económicas del país pueden limitar las inversiones en la planta y reducir la demanda de sus productos.

- Resistencia a la vinculación interna: La falta de incentivos o programas sólidos para mejorar la comunicación interna y el trabajo en equipo puede generar desmotivación entre los empleados y pérdida de productividad.



## JUSTIFICACIÓN

“La organización se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa” (*Martínez, Tipos de organización y estructura organizacional, 2014*).

*Robbins & Coulter (2005; p234)* conceptualizan a la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.

Ésta definición destaca varios elementos claves de la estructura organizacional:

- Especialización del trabajo: Se refiere a la división de tareas en funciones específicas para mejorar la eficiencia y la productividad.
- Departamentalización: Implica la agrupación de funciones o tareas similares en unidades o departamentos más grandes.
- Cadena de mando: Se refiere a la línea de autoridad dentro de una organización, desde los niveles superiores hasta los inferiores.
- Amplitud de control: Hace referencia a la cantidad de empleados que un supervisor puede manejar efectivamente.
- Centralización: Indica el grado en que la toma de decisiones está concentrada en niveles más altos de la organización.
- Formalización: Se refiere al grado en que las reglas y procedimientos están estandarizados y son claramente definidos.



Esta conceptualización proporciona una visión integral de cómo se organizan y estructuran las actividades y roles dentro de una organización, destacando la importancia de varias dimensiones clave en el diseño organizacional.

Toda empresa que cuente con una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de las cuales se pueden ordenar las actividades, los procesos y su funcionamiento, ya posee uno de los secretos del éxito para conseguir el objetivo deseado.

Es de gran importancia que el acto de organizar en grupos dé como resultado una reestructuración de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones armonizando a un grupo de personalidades y capacidades distintas. El talento humano forma parte esencial para que la organización pueda figurarse con una notable ventaja frente a la competencia.

Es importante señalar que no hay una única estructura organizacional que funcione para todas las empresas. La elección de la estructura depende de varios factores, como el tamaño de la empresa, su industria, su estrategia y sus metas a largo plazo. Sin embargo, tener una estructura organizacional efectiva es un elemento clave para el éxito empresarial.

Las nuevas formas de trabajo apuntan hacia la diversidad, la flexibilidad y requieren, entonces, de las personas el desarrollo de capacidades que les permitan “hacer jugar sus intereses, experiencias y capacidades frente a las oportunidades y condicionamientos del contexto laboral/productivo, especialmente en contextos de crisis, cambio e incertidumbre que requieren de un mayor protagonismo, autonomía y flexibilidad” (*Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, 2004*).



El comportamiento de los individuos es un aspecto cuyo análisis es fundamental en el ámbito de las organizaciones. Las personas presentan muchas cosas en común pero también pueden presentar discrepancias sustanciales en cuanto a su forma de pensar, actuar o percibir su entorno. También es vital comprender que el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones no depende sólo de las características individuales sino también de las organizacionales. Comprender y gestionar estos aspectos permitirá crear entornos laborales saludables, productivos y sostenibles. La aplicación efectiva de estos principios puede mejorar el rendimiento individual y colectivo, así como la satisfacción en el trabajo.

“En toda organización empresarial el talento humano y la calidad del mismo es el recurso fundamental, ya que de él depende el éxito de la entidad” (*Mora, 2014, pág. 4*).

Un grupo se compone de dos o más personas interdependientes que interactúan para alcanzar ciertos objetivos. No obstante, es importante comprender que el comportamiento de un grupo difiere de la suma de las conductas de las personas que lo componen ya que los individuos se comportan de manera diferente cuando están trabajando en un equipo y cuando están solos.

Para la conformación de un grupo, exitoso, de gestores tecnológicos, tienen que tenerse los siguientes aspectos:

- **Interdisciplinarietà:** La convergencia de especialidades y conocimientos productivos implica la necesidad de profesionales con formación diversa, lo que fomenta la interdisciplinarietà. La colaboración entre expertos en diferentes campos puede generar soluciones más completas e innovadoras.
- **Recursos Humanos Especializados:** La existencia de personal especializado en áreas específicas es crucial. Esto incluye tanto a profesionales con formación técnica como



a aquellos con conocimientos profesionales. La diversidad de habilidades fortalece la capacidad del grupo para abordar diferentes aspectos de la gestión tecnológica.

– **Habilidades de Interpretación y Decodificación:** Los gestores tecnológicos deben ser capaces de interpretar las necesidades tanto del sistema científico y tecnológico como de la organización en la que están inmersos. Esto requiere habilidades para analizar información compleja y traducirla en estrategias y acciones concretas.

– **Desarrollo de Habilidades Gerenciales:** La gestión tecnológica no solo implica conocimientos técnicos, sino también habilidades de gestión. La formación en recursos humanos, sistemas de calidad, liderazgo, dirección de proyectos, negociación y cambio organizacional es esencial para liderar eficazmente equipos multidisciplinarios.

– **Fomento de Ambientes Innovadores:** La creación de un entorno propicio para la innovación requiere no solo tecnología avanzada, sino también una cultura organizacional que promueva la creatividad, la experimentación y la aceptación del riesgo.

– **Gestión de la I+D+i<sup>1</sup>:** La capacidad para diseñar e implementar con éxito proyectos y planes de gestión de la investigación, desarrollo e innovación es fundamental. Esto implica la aplicación de metodologías efectivas y la alineación de la estrategia de innovación con los objetivos organizacionales.

– **Adopción de Herramientas de Cambio Organizacional:** La capacidad para implementar cambios organizacionales efectivos es crucial en un entorno tecnológico en constante evolución. La adopción de herramientas y enfoques de cambio organizacional contribuye a la adaptabilidad y la resiliencia de la organización.

---

<sup>1</sup> La I+D+i son las siglas de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica.



Dicho en otras palabras, un espacio donde convergen las especialidades y conocimientos productivos con el sistema científico y tecnológico, teniendo en cuenta la cantidad de personal existente especializado en áreas específicas dentro de la organización, ya sea con formación profesional o técnica. Es decir, técnicos y/o profesionales que vinculen todos esos entornos y sean capaces de interpretar y decodificar las necesidades que allí se producen y poder usarlas en beneficios de la empresa. Generar saberes y habilidades en los campos de la gestión de los recursos humanos, sistemas de calidad, management de proyectos<sup>1</sup>, liderazgo y dirección de grupos, de la aplicación de técnicas de negociación y de herramientas de cambio organizacional para favorecer los ambientes innovadores. Diseñar e implantar con éxito, proyectos y planes de gestión de la I+D+i y la innovación en la empresa.

La existencia de debilidades (falta de comunicación interna, baja de personal, etc.) que presenta FMSE merma su competitividad y condiciona su capacidad de estabilidad. En este sentido, el proceso de globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico, el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, así como la disminución de recursos financieros son, entre otras razones, importantes restricciones que debilitan a ésta empresa.

Actualmente si se acepta la organización tal cual está estructurada y fragmentada, así también como el curso de acción que se está implementando dentro de la misma, es aceptar una pronta caída y una difícil recuperación.

Poder identificar y abordar proactivamente sobre las debilidades, junto con la implementación de estrategias efectivas, son pasos fundamentales, que habrá que tomar, para mejorar la competitividad y garantizar la estabilidad a largo plazo de la empresa. Entonces, para

---

<sup>1</sup> Toda metodología tendiente a ordenar procesos para maximizar los beneficios en los resultados obtenidos. Incluye el planeamiento, la organización, la estrategia, y el control de los recursos disponibles, con el propósito de conseguir uno o varios objetivos.



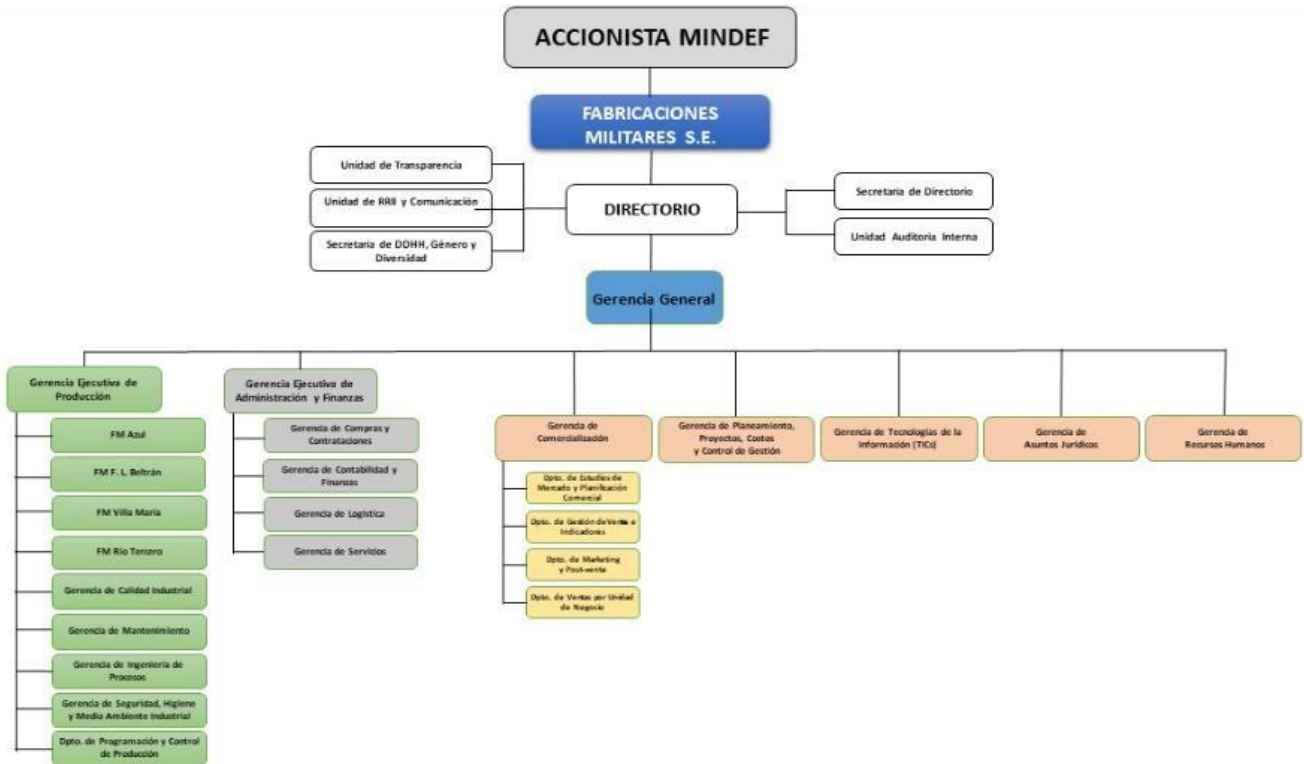
lograr un crecimiento en la empresa no solo es necesario que el talento humano se desenvuelva con eficiencia, sino también es esencial que el mismo, mediante el empleo de distintas técnicas, efectúe el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, visto que así se dará paso a que la entidad tenga una larga duración en el entorno en el que se desenvuelve.

Volviendo al contexto actual, el mismo presenta cuatro características: es un entorno complejo, ya que es un entorno global; hay diversificación de los mercados, ya que una organización, para aumentar su competitividad, debe abrir el abanico de productos y ofertarlos a diferentes mercados objetivo; es dinámico, al ser un mercado mucho más amplio, existen diversidad de comportamientos y reacciones no predecibles; y cada vez más a menudo, presenta una seria hostilidad a la organización, provocando transformaciones en sus mecanismos de coordinación y su estructura.



## RELEVAMIENTO DE ANTECEDENTES

Fabricaciones Militares SE está compuesta de la siguiente manera:



Fuente: <https://www.fm.gob.ar/organigrama.html>

Se considera que el organigrama de FMSE es del tipo mixto, donde podemos encontrar:

- **División Funcional:** Enfoque en funciones especializadas, como producción, ingeniería, calidad, recursos humanos, etc.
- **División por Productos o Unidades de Negocio:** Identifica divisiones o unidades centradas en productos específicos que FMSE produce o en áreas de negocio particulares.



– **Estructura Jerárquica:** Incluye una cadena de mando clara y líneas de autoridad para la toma de decisiones.

Dentro de FMRT el organigrama responde a una tipología similar con respecto al general. Donde cada área es particular y sin interrelación con las otras. Cuando alego a sin interrelación, hago referencia que la interacción entre las partes es meramente administrativa y no colaborativa en post de mejoras económicas. Hoy el enfoque organizativo podría caracterizarse como una estructura organizativa tradicional y jerárquica, donde cada área opera de manera relativamente independiente y la colaboración entre las partes está limitada a funciones administrativas más que a esfuerzos colaborativos para la mejora económica. Este tipo de estructura puede tener algunas ventajas, pero también presenta grandes desafíos en términos de agilidad, innovación y adaptabilidad a cambios.

En lo que respecta a la Gestión Tecnológica, a través del estudio histórico, se observa que su origen no se encuentra en el ambiente de las aulas, sino más bien en la necesidad de ir más allá de la administración y uso de la tecnología, como elemento estratégico para el desarrollo organizacional.

Tiene sus raíces en el reconocimiento de la importancia de gestionar de manera efectiva los recursos tecnológicos y de innovación dentro de las organizaciones. Aunque no hay un origen único y preciso, se puede rastrear el desarrollo de la gestión tecnológica a través de diversas influencias y evoluciones a lo largo del tiempo. Algunos puntos clave en el desarrollo de la gestión tecnológica incluyen:

– **Desarrollo de la Ingeniería Industrial:** A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la ingeniería industrial comenzó a centrarse en la eficiencia de los procesos productivos y en la gestión de recursos para mejorar la productividad.



- **Era de la Gestión Científica:** Frederick Taylor, a principios del siglo XX, introdujo la gestión científica, que se enfocaba en la aplicación de métodos científicos para mejorar la eficiencia en la producción.
- **Desarrollo de la Investigación y Desarrollo (I+D):** Durante y después de la Segunda Guerra Mundial, el énfasis en la investigación y desarrollo (I+D) llevó a un mayor reconocimiento de la importancia de la innovación tecnológica para el crecimiento económico y la competitividad.
- **Enfoque en la Innovación:** A medida que la tecnología avanzaba rápidamente en la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones comenzaron a reconocer la necesidad de gestionar la innovación de manera proactiva para mantenerse competitivas.
- **Aparición de la Gestión Tecnológica:** En la década de 1970, la gestión tecnológica como campo específico comenzó a tomar forma. Se enfocaba en la gestión estratégica de la tecnología y la innovación dentro de las organizaciones.
- **Digitalización y Era de la Información:** Con la rápida digitalización y el auge de la información en las últimas décadas, la gestión tecnológica ha evolucionado para incluir la gestión de la tecnología de la información (TI) y la adaptación a entornos tecnológicos más complejos.
- **Globalización y Cambio Acelerado:** La globalización de los mercados y la aceleración del cambio tecnológico en el siglo XXI han llevado a una mayor atención a la gestión tecnológica como un componente crítico para la sostenibilidad y el éxito empresarial.

La gestión tecnológica aborda la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la adquisición, desarrollo, implementación y gestión de tecnologías en el contexto organizativo. A lo



largo del tiempo, ha evolucionado para adaptarse a los cambios en la tecnología y en el entorno empresarial.

Desde la perspectiva de *Palomo et al. (2009)*, “la tercera fase del conocimiento tuvo sus inicios después de la Segunda Guerra Mundial, caracterizándose por la ‘revolución administrativa’<sup>1</sup>, donde el conocimiento se aplica al conocimiento, es decir, se genera conocimiento a través del conocimiento y esto da paso al engrosamiento de la ciencia base, que a su vez se desarrolla en ciencia aplicada, derivándose de ahí la interminable carrera del desarrollo tecnológico, que en simbiosis con las organizaciones requiere una nueva forma de administración, una disciplina inter y transdisciplinaria<sup>2</sup>, como lo es la Gestión Tecnológica”.

La gestión tecnológica hace referencia al conjunto de procesos o actividades de administración, que se emplean con la finalidad de asegurar que la tecnología se use de forma adecuada para el logro de los objetivos de la organización y con ello, aumentar sus ventajas competitivas (*Porter, 1995*).

El desarrollo tecnológico y la innovación productiva, ejes fundamentales para el crecimiento de un país, no pueden avanzar si no van de la mano de la financiación y los recursos humanos adecuados. Una de las grandes falencias en Argentina es la de profesionales que sirvan de interface entre todos los sectores involucrados: el tecnológico, el científico y el financiero; falta una especie de intérprete que detecte las necesidades, decodifique los lenguajes y que articule a empresas, universidades y bancos (*Comercio y Justicia, 31 de marzo 2008*).

---

1 La Revolución Industrial hizo que la Administración exista y llegase a ser considerada como una Ciencia. Los pobladores usaron la administración acorde a los grupos sociales o familias, dividiéndolos de acuerdo a sus capacidades y a las habilidades de cada integrante.

2 Forma de organización de los conocimientos que trascienden las disciplinas de una forma radical.



Para sortear este vacío, en 2008, el entonces presidente de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Marcelo Rubio, impulsó la creación de la carrera de “Gestor Tecnológico”. Este tipo de iniciativas busca llenar vacíos y mejorar la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios tecnológicos y aprovechar las oportunidades de innovación.

Hoy, la oferta académica para la Capacitación en éste tipo de especialidad es muy amplia. Pero quizás su aplicación, un tanto desconocida. A veces, las instituciones académicas pueden no tener una comprensión completa de las necesidades y dinámicas del mercado laboral, lo que puede llevar a una brecha entre lo que se enseña y lo que se necesita en la práctica. Los profesionales recién capacitados pueden enfrentar desafíos al aplicar sus conocimientos en entornos laborales reales debido a obstáculos organizativos, resistencia al cambio o falta de alineación con las estrategias empresariales, o bien, puede haber una falta de comunicación efectiva entre las instituciones académicas y las empresas, lo que dificulta la comprensión mutua de las expectativas y necesidades.

La idea de reposicionamiento a través de una vinculación productivo-comercial (Gestores Tecnológicos), aun no presenta antecedentes ni en la sede Río Tercero, ni en el resto de las dependencias de Fabricaciones Militares SE. Aún no se divisa la idea de pasos estratégicos, metodológicos y acertados a seguir en la aplicación de esta nueva disciplina.

Es así como, ante la ausencia de historial en este tema, es que este trabajo cobra relevancia, en tanto que se arriesga a enfrentar un nuevo desafío: innovar no solo en la implementación, sino en la ejecución del plan, el de crear un nexo real entre el sector comercial y el productivo, es decir que, *los mismos que saben vender sepan que es lo que se puede vender y viseversa*, en un esfuerzo



por fortalecer la posición de la empresa en el mercado apuntando a conseguir beneficios que lleven al éxito a la misma.

Como hace referencia el artículo de *Blázquez Santana et al. (2006)*, “la aparición de lo que ha llegado a denominarse ‘nueva economía’, basada en unos mercados cada vez más globalizados, apoyados en el vertiginoso desarrollo de la innovación tecnológica, sobre todo en lo relativo a sistemas de información, ha generado una nueva corriente cuya evidencia empírica viene a demostrar que una parte considerable de la creación de valor en las empresas viene determinada por los activos de naturaleza inmaterial o intangibles. En este sentido, adquieren especial relevancia las palabras de *Bueno Campos (1998, p. 215)* al afirmar que si se observa la composición de la estructura económica o productiva de la empresa y se analizan las actividades de su cadena de valor, se llega a la conclusión siguiente: que la empresa actual se define por un conjunto de activos tangibles e intangibles y en donde éstos cada vez toman mayor importancia y efectividad en la creación de valor de la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización.

De esta forma, los recursos intangibles se manifiestan como una pieza importante que permite comprender, en determinados casos, el valor que el mercado atribuye a las empresas y las posibilidades de crecimiento de las mismas.

Esta situación ha generado un interés creciente por el estudio de los intangibles como factor determinante del éxito empresarial, constatándose en distintos trabajos la relación positiva existente entre los intangibles tecnológicos, determinados por los gastos en I+D en los que ha invertido la empresa, y el crecimiento empresarial, en el que la diversificación ha sido la estrategia principalmente adoptada por las empresas analizadas. Así, las empresas que posean mayor variedad de estos recursos dispondrán de un mayor potencial de crecimiento. De esta forma, «los



elementos de naturaleza no tangible parecen contribuir favorablemente al crecimiento de estas empresas, particularmente al permitir a aquellos que compiten en los mercados internacionales basar su competitividad en la diferenciación de sus productos y servicios, lo que se manifiesta en una mayor productividad y rentabilidad en sus operaciones (*Vilaseca Requena y Torrent Sellens, 2003, p. 518*).

Por su parte, *Nonaka (1991, p. 96)* considera, dadas las condiciones en las que operan las empresas, al conocimiento como única fuente duradera de ventaja competitiva. Así, las empresas que se desenvuelvan exitosamente en este entorno serán aquellas que sepan crear constantemente nuevo conocimiento, diseminarlo por toda la organización e incluirlo en nuevas tecnologías y productos.

Este planteamiento sostiene que la ventaja competitiva de la empresa debe descansar en la dotación y el desarrollo de conocimientos, el cual se origina y acumula en las personas, convirtiéndose éstas en el principal activo de la empresa y, por tanto, el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito su actividad.

Esta situación ha promovido el estudio –sobre todo en lo referente a las empresas multinacionales– de cómo la transferencia de conocimiento produce sinergias que facilitan el crecimiento. Así, en trabajos como el de *Caves (1971)*, se gestó la idea de que la razón principal de la existencia de corporaciones multinacionales es su capacidad para transferir y explotar conocimientos de forma eficaz y eficiente. Más recientemente, en trabajos como los de *Kogut y Zander (1992)*, *Zander y Kogut (1995)* y *García Almeida (2003, 2004)*, se defiende la creación y transferencia de conocimiento como la causa principal de la existencia de empresas multinacionales, puesto que este proceso de movilización de conocimiento es una situación deseada en el crecimiento de la empresa”.



La transferencia y movilización efectiva de conocimiento emergen como elementos esenciales para el crecimiento y la supervivencia de las empresas multinacionales. La capacidad de crear, compartir y aplicar conocimientos en diversas geografías y contextos operativos se convierte en una estrategia clave para aprovechar sinergias y mantener la ventaja competitiva en un entorno empresarial dinámico y globalizado.

La gestión tecnológica no solo implica la adopción y administración de tecnologías, sino que también aborda la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la adquisición, desarrollo, implementación y gestión de dichas tecnologías en el contexto organizativo.

La creación de valor en las empresas se ha vuelto cada vez más determinada por activos de naturaleza inmaterial o intangible. La valorización de éstos recursos intangibles, especialmente el conocimiento, son elementos cruciales en la era actual de la economía. La capacidad de adaptarse a entornos tecnológicos cambiantes, gestionar la innovación de manera proactiva y aprovechar los activos intangibles son factores determinantes para el éxito empresarial a largo plazo.

La propuesta de introducir gestores tecnológicos para la vinculación productivo-comercial, como ya dijimos es una promesa innovadora, encuentra algunos antecedentes a nivel mundial y en la creciente necesidad de integrar conocimientos tecnológicos con estrategias comerciales. Empresas en todo el mundo están adoptando modelos de innovación abierta, donde se busca activamente la colaboración con actores externos, como start-ups<sup>1</sup>, universidades y clientes. Esto implica la integración de expertos tecnológicos en equipos comerciales para mejorar la transferencia de conocimientos. En cuanto al sector tecnológico, es común encontrar roles que combinan habilidades comerciales y tecnológicas. Estos profesionales actúan como enlaces entre

---

<sup>1</sup> Una start-up es una empresa de nueva creación que, gracias a su modelo de negocio escalable y al uso de las nuevas tecnologías, tiene grandes posibilidades de crecimiento. Esta tipología empresarial está ganando fuerza en los últimos años.



los equipos de desarrollo y las unidades de negocio para garantizar la alineación estratégica. Mientras, en Argentina, la promoción de roles interdisciplinarios ha ganado relevancia, Organismos como la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica han respaldado iniciativas para fortalecer la vinculación entre la tecnología y la industria. Programas de colaboración entre universidades y empresas que buscan mejorar la transferencia de conocimientos y tecnologías. Estos esfuerzos han destacado la importancia de roles que faciliten la comunicación y colaboración efectivas.

A nivel mundial, la gestión tecnológica se posiciona como una disciplina estratégica para maximizar activos. Gracias a la transformación digital, se está impulsando la convergencia entre tecnología y estrategia comercial. La necesidad de profesionales que comprendan ambos aspectos se intensifica en un contexto de cambios rápidos y digitalización. La tendencia hacia la colaboración transdisciplinaria destaca la importancia de superar las barreras entre departamentos y roles. La introducción de gestores tecnológicos se alinea con esta tendencia al facilitar la colaboración entre áreas aparentemente dispares.

Los antecedentes tanto a nivel internacional como en Argentina respaldan la idea de que roles interdisciplinarios pueden ser clave para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y tecnológicamente avanzado.



## **PLANTEO DEL PROBLEMA**

¿Cómo puede la Planta Metalmecánica de FMSE-RT mejorar su vinculación interna para superar obstáculos y lograr un reposicionamiento exitoso en el mercado?

### **OBJETIVO GENERAL**

- Fortalecer la vinculación interna en la Planta Metalmecánica de FMRT con el objetivo de impulsar su reposicionamiento estratégico y alcanzar el éxito sostenible en un mercado competitivo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Promover la colaboración interdepartamental
- Optimizar la comunicación interna
- Desarrollar conciencia interdisciplinaria
- Facilitar la resolución colaborativa de problemas
- Mejorar la eficiencia operativa
- Promover una cultura de trabajo colaborativa
- Implementar un sistema de evaluación continua



## ASPECTO TEÓRICO

El ser humano es dinámico, tenemos la capacidad de crear organizaciones sociales para el logro de nuestros propósitos. El desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva de las mismas constituyen uno de los logros más grandes del hombre. El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

Es así como comenzamos a hablar *de gestión tecnológica* como un instrumento para puntualizar la misión de una empresa innovadora mediante sus fuerzas internas de creatividad o el uso de transferencias tecnológicas.

La gestión tecnológica juega un papel fundamental en la coordinación e integración de las diversas funciones directivas: estrategia empresarial, gestión de la investigación y el desarrollo, dirección de la producción, formación, control y marketing.

Para *Cory (1999)* la gestión tecnológica es una disciplina que combina los elementos de la gestión de los negocios con la ingeniería. Los principales elementos de la gestión tecnológica son: gestión de la investigación, planeamiento y desarrollo de producto, gestión de proyecto, procesos integrados de manufactura, control de producción, calidad, diseño y uso de sistemas de información, venta de productos, tecnología, integración de todas las disciplinas técnicas con los negocios y con la toma de decisiones financieras.

En efectos, la gestión de la tecnología es la aplicación de diversas prácticas que posibilitan construir una estrategia en materia de tecnología conforme con los planes de negocio.



En relación a la vinculación interna en una empresa, cabe destacar que la misma juega un papel fundamental en su éxito y rendimiento, una buena comunicación y colaboración entre los distintos departamentos y miembros de la organización contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos, así como a fomentar la innovación y el desarrollo de soluciones creativas.

La teoría de los sistemas abiertos plantea que las organizaciones son sistemas complejos y dinámicos, formados por diferentes elementos interrelacionados. En este sentido, una adecuada vinculación interna se basa en establecer canales de comunicación efectivos, donde fluya la información y se promueva la participación activa de todos los empleados.

Asimismo, estudios sobre la cultura organizacional resaltan la importancia de crear un clima laboral positivo, donde se valore y promueva la participación, el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo. Para lograr esto, es necesario establecer políticas y programas de capacitación y desarrollo personal que impulsen el crecimiento de los empleados y fomenten su compromiso con la empresa.

Por otro lado, la teoría del liderazgo destaca la importancia de contar con líderes capaces de generar confianza y motivar a los empleados, promoviendo la colaboración y el empoderamiento. Un liderazgo participativo y orientado al servicio crea un ambiente propicio para la vinculación interna y contribuye al éxito de la organización.

En el caso específico de la Planta Metalmecánica de FMRT, la Gestión Tecnológica puede mejorar los procesos de producción y la eficiencia operativa en la planta. Esto podría incluir la implementación de nuevas tecnologías, la optimización de los procesos de fabricación y la mejora de la calidad del producto. Además, identificando áreas específicas donde se pueden aplicar



técnicas de gestión tecnológica, como la gestión de la investigación y el desarrollo, el control de la producción y la integración de sistemas de información.

En el caso de la Vinculación Interna en la Planta Metalmecánica de FMRT, se debería evaluar el estado actual de la vinculación interna en la planta, identificando áreas de mejora en la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo. Proponer iniciativas concretas para fortalecer la vinculación interna, como la implementación de programas de capacitación y desarrollo del talento, la creación de equipos multifuncionales y la promoción de una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto mutuo.

En conclusión, desde el punto de vista teórico, la vinculación interna es un factor crítico para el éxito de una empresa. Promover una comunicación fluida, fomentar el trabajo en equipo, incentivar la participación y el empoderamiento de los empleados, y mejorar la calidad de vida laboral son aspectos fundamentales para fortalecer la vinculación interna y lograr el reposicionamiento deseado.



## ASPECTO METODOLÓGICO

El trabajo partirá de un análisis de perfiles compatibles en función de las capacidades productivas y comerciales requeridas, pero al mismo tiempo se formularán propuestas y recomendaciones que puedan abrir espacio a otras perspectivas, modos de intervención o pautas para elaborar la Vinculación, es decir, armar el grupo de Gestores. Haciendo lo posible por insertarse y ser de utilidad para la empresa, contribuyendo así a la vertiginosa y tan necesaria vuelta al Éxito.

Tomando como idea positiva y seguramente factible, y contrastando con el panorama actual mencionado, se plantea la posibilidad de incorporar un equipo de Gestores Tecnológicos. Partiendo de la idea de que *vincular es ayudar a crecer*, es desde ahí donde se comienza a visualizar un sentido de propósito, en el que los empleados y el personal en general tienen algo por lo que trabajar. Es decir, se resignificarán los puestos de trabajo, se creará un nuevo plan y se reestructurará el organigrama, se entrelazarán las áreas, los conocimientos y las capacidades, se volverá a dialogar en pos de revalidar las capacidades productivas y humanas, visualizando un nuevo horizonte comercial. Sumado a que, también, ésta nueva estructura de la organización, relacionará lo productivo y lo comercial, estimulará a que los clientes conozcan lo que representa la empresa y ayudará a reestablecer los lazos debilitados.

Esta nueva forma de trabajo permitirá salir en búsqueda de nuevos horizontes, con todas las herramientas necesarias para cumplir las expectativas del cliente, para dar respuestas concretas y no dejar información librada al azar, tanto a la hora de concretar una venta como a la hora de desarrollar un proyecto. Se conjugará lo técnico y lo comercial, se resignificará la estructura de la empresa y de los trabajos que la componen. Se podrá contar con una planificación detallada de todas las etapas necesarias para el alcance de los objetivos de la empresa, se facilitará el control de



gestión, las tomas de decisiones comerciales serán a partir de criterios sistémicos<sup>1</sup>, se reducirá la incertidumbre y se podrá determinar el potencial tecnológico propio y se podrán estudiar posibles estrategias.

Como punto de partida se propone realizar:

1. Análisis de perfiles compatibles: Se propone un análisis detallado de los perfiles de los empleados para identificar capacidades productivas y/o técnicas y comerciales compatibles, lo que ayudará a formar un grupo de gestores efectivos.
2. Incorporación de gestores tecnológicos: Se sugiere la posibilidad de integrar un equipo de gestores tecnológicos para aprovechar las nuevas tecnologías y mejorar los procesos internos y externos de la empresa.
3. Reestructuración organizativa: Se plantea la resignificación de los puestos de trabajo, la creación de un nuevo plan y la reestructuración del organigrama para promover la colaboración y el crecimiento.
4. Integración de lo productivo y lo comercial: Se busca establecer una relación más estrecha entre los departamentos productivos y comerciales para mejorar la comunicación y la eficiencia en la empresa.

En torno a lo mencionado, y para fortalecer la vinculación interna, se supone avanzar con diversas estrategias, las cuales podrán ser:

1. Encuestas de clima laboral: Realizar encuestas periódicas para evaluar el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados, identificar áreas de mejora y obtener retroalimentación sobre la eficacia de las políticas y programas implementados.

---

<sup>1</sup> Aquél que justifica atribuir a una disposición el significado sugerido (o no impedido) por el contexto del que forma parte.



2. Programas de comunicación interna: Establecer canales de comunicación efectivos, tanto formales como informales, que fomenten la transparencia y el intercambio de información en toda la organización. Esto puede incluir reuniones regulares, boletines internos, intranet<sup>1</sup>, redes sociales corporativas, entre otros.

3. Desarrollo de habilidades de liderazgo: Implementar programas de capacitación y desarrollo para los líderes de la organización, con el objetivo de fortalecer sus habilidades de comunicación, trabajo en equipo, gestión del cambio y resolución de conflictos. Esto les permitirá generar un ambiente propicio para la colaboración y el compromiso de los empleados.

4. Celebración de eventos y actividades internas: Organizar actividades fuera del entorno laboral que promuevan la integración y el compañerismo entre los miembros de la organización.

5. Reconocimiento y recompensas: Implementar programas de reconocimiento y recompensas que valoren y premien los logros y contribuciones de los empleados, incentivando así su motivación y compromiso con la empresa.

6. Fomentar el trabajo en equipo: Promover la colaboración y el trabajo en equipo a través de la asignación de proyectos conjuntos, la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios y la implementación de herramientas de gestión de proyectos.

---

<sup>1</sup> Plataforma digital cuyo objetivo es asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa, poniendo a su disposición activos como contenidos, archivos, procesos de negocio y herramientas; facilitando la colaboración y comunicación entre las personas y los equipos.



## PLAN DE TRABAJO

El Plan de Trabajo para mejorar la vinculación interna en la Planta Metalmecánica de FMSE-RT se estructura en siete fases interconectadas, cada una con objetivos específicos y acciones claves. Desde el análisis situacional y el diagnóstico hasta el monitoreo continuo y ajustes, el enfoque integral garantiza una implementación eficaz y adaptable. Cada fase se construye sobre la anterior, creando una base sólida para identificar desafíos, establecer objetivos claros, implementar acciones, y evaluar resultados. Este enfoque sistemático no solo permitirá abordar las barreras existentes, sino también fomentar un entorno de trabajo colaborativo que respalde la estrategia global de la empresa.

### Fase 1: Análisis Situacional y Diagnóstico

Para abordarlos eficazmente los obstáculos y desafíos se implementará un enfoque integral de recopilación y análisis de información. Primero, se revisarán los informes internos de la organización y se recopilará retroalimentación de los empleados. Este proceso permitirá identificar los desafíos actuales desde una perspectiva interna, basándose en datos empíricos y opiniones directas de quienes están inmersos en los procesos tecnológicos diarios. Además, se llevarán a cabo sesiones de lluvia de ideas con líderes de equipo. Estas sesiones tienen como objetivo obtener una perspectiva completa sobre los obstáculos enfrentados, aprovechando el conocimiento y la experiencia de los líderes en diferentes áreas. La colaboración de los líderes permitirá identificar barreras y problemas desde una variedad de ángulos y garantizará que se consideren múltiples factores en la identificación de desafíos.

Se comenzará con un diagnóstico de la vinculación detallado de la situación actual. Este diagnóstico incluirá la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas a los empleados, con el objetivo de evaluar su percepción sobre la vinculación interna en la planta. A través de estas



herramientas, se buscará recopilar información valiosa sobre el nivel de comunicación, cooperación y cohesión entre los distintos departamentos y equipos de trabajo. Posteriormente, se procederá a un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos, con el fin de identificar áreas de mejora específicas y destacar aquellos aspectos que requieren fortalecimiento para optimizar la vinculación interna y, en consecuencia, mejorar la eficiencia y el éxito general de la planta.

### Fase 2: Establecimiento de Objetivos y Estrategias

Se procederá a la definición de metas claras y al diseño de estrategias que faciliten la vinculación interna en la planta. Primero, se establecerán objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) basados en los hallazgos obtenidos en la fase de diagnóstico, asegurando que las metas trazadas sean realistas y alineadas con las necesidades identificadas.

Posteriormente, se desarrollará un plan de comunicación interna detallado que incluirá la implementación de canales efectivos de comunicación. Entre estos canales se considerarán reuniones regulares, boletines informativos y plataformas en línea, que facilitarán el flujo de información y promoverán un ambiente de trabajo más colaborativo y cohesionado.

Por último, se fomentará la colaboración entre departamentos y equipos a través de la identificación de oportunidades para llevar a cabo proyectos conjuntos. Además, se implementarán iniciativas de construcción de equipo (team building) y se organizarán eventos interdepartamentales, con el fin de fortalecer las relaciones laborales y potenciar la cooperación dentro de la planta.

### Fase 3: Implementación de Acciones

Se llevará a cabo la implementación de las acciones planificadas de manera gradual y estructurada. Para ello, se elaborará un plan de implementación progresiva que comenzará con la



ejecución de estrategias pequeñas y medibles, permitiendo así una adaptación paulatina y la posibilidad de realizar ajustes según se necesiten.

Además, se pondrá un fuerte énfasis en la capacitación y el desarrollo del personal. Se diseñarán programas de capacitación enfocados en el fortalecimiento de habilidades clave, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Estos programas serán complementados con el desarrollo de recursos y materiales educativos que apoyen el aprendizaje continuo y refuercen las competencias necesarias para el éxito de las acciones implementadas.

#### Fase 4: Evaluación Continua

La evaluación continua es crucial para garantizar que las acciones implementadas estén generando los resultados esperados. En ésta fase, se establecerán indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán medir el progreso de las estrategias aplicadas. Estos indicadores serán monitoreados y analizados de manera regular para identificar avances, áreas de mejora y posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Además, se fomentará una retroalimentación continua a través de sesiones periódicas con los empleados. Estas sesiones tendrán como propósito evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, permitiendo ajustar y optimizar las acciones según las necesidades detectadas. Complementariamente, se realizarán encuestas periódicas para medir cambios en la percepción de los empleados, asegurando que las mejoras en la vinculación interna sean sostenibles y efectivas a lo largo del tiempo.

#### Fase 5: Cambio Cultural

Se enfocará en promover un cambio cultural que fortalezca la colaboración dentro de la planta. Para lograr esto, se llevarán a cabo campañas internas que destaquen la importancia de la colaboración y fomenten una cultura de trabajo en equipo. Estas campañas estarán diseñadas para



sensibilizar a los empleados sobre los beneficios de colaborar de manera efectiva y para alinear los valores de la organización con este objetivo.

Además, se implementarán sistemas de reconocimiento y recompensas para destacar y premiar a los equipos que demuestren un alto nivel de colaboración. Estas iniciativas no solo motivarán a los empleados a trabajar juntos, sino que también reforzarán el comportamiento colaborativo como un valor central dentro de la organización.

#### Fase 6: Reposicionamiento Estratégico

El enfoque estará en integrar las mejoras en la vinculación interna con la estrategia global de la empresa. Se trabajará en alinear las iniciativas y avances logrados con los objetivos estratégicos de la organización, garantizando que las mejoras en la comunicación y colaboración interna respalden directamente la visión y metas a largo plazo de la empresa.

Además, se asegurará que la colaboración efectiva dentro de la planta contribuya de manera significativa al reposicionamiento estratégico de la empresa en el mercado. Esto implicará evaluar cómo las mejoras en la vinculación interna pueden fortalecer la competitividad de la empresa y apoyar su adaptación a los cambios del entorno empresarial.

#### Fase 7: Monitoreo Continuo y Ajustes

Se llevará a cabo un monitoreo continuo para evaluar regularmente la efectividad de las estrategias implementadas. Este proceso permitirá realizar ajustes en tiempo real en respuesta a la retroalimentación recibida y a los cambios en el entorno empresarial. La evaluación constante asegurará que las estrategias permanezcan relevantes y efectivas, adaptándose a nuevas circunstancias y necesidades a medida que surjan.

Podrán, también, tenerse en cuenta *tareas adicionales*, entre ellas:



Diseño de las muestras necesarias: consiste en la creación y planificación de las muestras necesarias para el análisis. Primero, se llevará a cabo una clasificación exhaustiva de los perfiles profesionales y técnicos relevantes para la planta, abarcando tanto puestos en producción metalmecánica como en áreas administrativas. Posteriormente, se determinará el tamaño de las muestras, considerando herramientas como cuestionarios y entrevistas en profundidad, y evaluando factores como la antigüedad en la empresa y el sector. Se distribuirán las muestras de manera estratégica, teniendo en cuenta especialidades, perfiles personales y rangos de edad. Finalmente, se elaborará la modalidad de las entrevistas y cuestionarios, asegurando que sean adecuados para recopilar la información más precisa y útil.

Ejecución del trabajo de campo: se procederá a la aplicación práctica de los métodos diseñados. Se implementarán los cuestionarios y se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con aproximadamente 10 participantes. La información obtenida se transcribirá meticulosamente para garantizar que todos los datos relevantes sean registrados y disponibles para el análisis posterior.

Análisis de datos del trabajo de campo: el análisis de datos se enfocará en evaluar factores determinantes relacionados con la aptitud y el compromiso del personal. Se examinarán aspectos como la motivación intrínseca y extrínseca, la vocación, el clima laboral, el horario de trabajo y los beneficios adicionales del nuevo rol. Este análisis permitirá identificar patrones y áreas de mejora que son cruciales para la formación del grupo y la optimización de la vinculación interna.

Determinación de perfiles complementarios: una vez analizados los datos, se procederá a clasificar las diferentes identidades profesionales encontradas. Se ordenarán en función de su homogeneidad y complementariedad, especificando cuáles factores son más significativos para determinar los perfiles más beneficiosos. Este proceso ayudará a identificar perfiles complementarios que puedan enriquecer el grupo de trabajo y mejorar la colaboración interna.



Comparación de la situación actual con variaciones posteriores: finalmente, se realizará una evaluación de la situación actual de la empresa en comparación con las variaciones observadas desde el inicio del proyecto. Esta comparación permitirá medir el impacto de las acciones implementadas y valorar los cambios en la vinculación interna, proporcionando una visión clara sobre la efectividad del proyecto y las áreas que aún requieren atención.

Éste plan de trabajo, con sus fases y sus tareas adicionales, proporciona una estructura detallada para abordar la mejora de la vinculación interna en la Planta Metalmecánica de FMSE-RT. La clave es la implementación gradual, la retroalimentación continua y la adaptabilidad a medida que evolucionan las circunstancias y las necesidades de la organización.



## CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo se ha demostrado que la vinculación interna desempeña un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de la Planta Metalmecánica de FMSE-RT. El análisis exhaustivo y la implementación de estrategias diseñadas específicamente para fortalecer la colaboración, la comunicación y la cohesión entre los diversos departamentos y niveles jerárquicos han revelado la importancia crítica de estos elementos para superar los desafíos actuales y alcanzar un reposicionamiento estratégico efectivo en el mercado.

Un diagnóstico inicial, basado en encuestas, entrevistas y sesiones de lluvia de ideas con los líderes de equipo, permitió identificar con precisión las áreas que requerían mejora. Las deficiencias en la comunicación interna y la falta de colaboración entre departamentos se presentaron como obstáculos significativos para la eficiencia operativa y el desarrollo de soluciones innovadoras. Esta comprensión profunda del estado actual de la vinculación interna ha sido fundamental para diseñar e implementar estrategias que aborden estas debilidades de manera efectiva.

Las estrategias por adoptar, incluyendo la incorporación de gestores tecnológicos, la reestructuración organizativa y la integración de los procesos productivos con los comerciales, considero, demuestran ser altamente efectivas. La introducción de un equipo de gestores tecnológicos facilitará la adopción de nuevas tecnologías y la mejora de los procesos internos, mientras que la reestructuración organizativa permitirá una mejor alineación de los roles y responsabilidades, promoviendo una colaboración más fluida entre los diferentes equipos. La integración de los aspectos productivos y comerciales mejorará la comunicación y la eficiencia, permitiendo a la planta responder de manera más efectiva a las necesidades del mercado y a las expectativas de los clientes.



Enfocarse en la capacitación y el desarrollo de habilidades de liderazgo será crucial para fomentar una cultura de trabajo colaborativa. Los programas diseñados para fortalecer las habilidades de comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos crearán un entorno más propicio para la colaboración y el compromiso. Además, las actividades y eventos internos organizados para promover el compañerismo contribuirán a reforzar las relaciones laborales y a aumentar la moral y motivación del equipo.

La evaluación continua de las estrategias implementadas será un componente esencial del proceso. El monitoreo regular de los indicadores clave de desempeño y la retroalimentación constante de los empleados permitirán ajustar las acciones en tiempo real y asegurar que las mejoras sean sostenibles. Este enfoque adaptativo garantizará que las iniciativas se mantengan relevantes y efectivas, respondiendo a las necesidades emergentes y a los cambios en el entorno empresarial.

A medida que la Planta Metalmecánica de FMSE-RT avance hacia su reposicionamiento estratégico, será crucial que continúe enfocada en la mejora de la vinculación interna. Adaptándose a nuevas tecnologías y a los cambios que surjan en el mercado deberán ir acompañados de esfuerzos continuos para fortalecer la comunicación y la colaboración entre los equipos. Las lecciones aprendidas a lo largo de este proceso ofrecen una base sólida para el éxito futuro, subrayando la importancia de una cultura de trabajo colaborativa y un compromiso constante con la mejora continua.

En conclusión, la vinculación interna es un componente esencial para el éxito de la Planta Metalmecánica de FMSE-RT. Al promover una comunicación efectiva, fomentar la colaboración entre departamentos y fortalecer la cohesión del equipo, la planta estará mejor posicionada para enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar sus objetivos estratégicos. La implementación eficaz



del Plan de Trabajo, junto con la adaptabilidad y el enfoque en la mejora continua, asegurarán que la organización no solo supere los obstáculos actuales, sino que también prospere en un entorno competitivo y en constante evolución.



## BIBLIOGRAFÍA

- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J.A., Verona Martel, M.C. (2006). *Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*, Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre, 2006, pp. 4356 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia.
- Bueno Campos, E. (1998). *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*, España: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto.
- Carbajales, J. J., (2021). *Manual de empresas públicas en Argentina (1946-2020) De la centenaria YPF a las actuales SABIE*, Buenos Aires - Argentina, EDUNPAZ: Editorial Universitaria.
- Caves, Richard, (1971), *International Corporations: The industrial economies of foreign investment*.
- Comercio y Justicia, (31 de marzo 2008). *Gestor tecnológico, la especialidad que necesita el país para poder innovar*. <https://comercioyjusticia.info/>
- Cory, J., (1999). *Una Arquitectura de los Negocios para la Gestión Tecnológica*. En “Manual de Gestión en Tecnología. Una estrategia para la competitividad de las Empresas”, Gerard Gaynor (Editor en jefe). Tomo I.
- Diéguez, G., Valsangiacomo, A., (2017). *El péndulo del mercado al Estado: qué pasó con las empresas públicas en la última década en Argentina*. <https://www.cippe.org/>
- Fabricaciones Militares. (n.d.). Organigrama. *Fabricaciones Militares*. <https://www.fm.gob.ar/organigrama.html>



- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, (2004). *Proyecto Ocupacional Una metodología de formación para mejorar la empleabilidad*, Argentina, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina. <https://www.oitcinterfor.org/>
- Mora, María del Cisne, (2014). *Estructura del área de gestión del talento humano*, Ecuador. <https://dspace.uazuay.edu.ec/>
- Nonaka, I., (1991), *The knowledge-creating company*, Harvard Business Revisión, Noviembre - Diciembre, pp. 96-104.
- Palomo, M., Hernández, V., Pedraza, E., Bolaños, E., (2009). *Formación de recursos humanos en gestión tecnológica*, México, Facultad de Ciencias Químicas - UANL.
- Porter, M.E., (1995). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, D.F: CECSA.
- Robbins, S. y Coulter, M., (2005). *Administración. Octava Edición*, México, Pearson Educación.
- Vilaseca Requena y Torrent Sellens, (2003). *Inversión en intangibles y competitividad internacional de la gran empresa española*, Cataluña. [https://www.researchgate.net/publication/5164566\\_Inversion\\_en\\_intangibles\\_y\\_competitividad internacional de la gran empresa espanola](https://www.researchgate.net/publication/5164566_Inversion_en_intangibles_y_competitividad_internacional_de_la_gran_empresa_espanola)