



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de
ManSer S.R.L.

Autora: Rivilli Paulina Daniela

D.N.I. 38.329.486

Legajo RHU01224

2019

Agradecimientos

Gracias a mi madre, padre y familia por ser los principales promotores de mis sueños, acompañarme en cada instancia de este arduo camino y demostrarme la gran fe que tienen en mí.

Sin lugar a dudas, a mis amigas por su incondicional e imprescindible apoyo en todas las etapas de mi carrera.

Gracias a mis compañeras Lucrecia y Sofía, por demostrarme su calidad humana y haber hecho de las largas horas de estudio un lugar de cariño y compañerismo.

Paulina Rivilli

Resumen

Manser S.R.L. es una empresa dedicada a la producción de bienes metalúrgicos y servicios a fines. A pesar de poseer una estructura organizacional claramente definida, en la actualidad, cuenta con ciertas dificultades que le impiden potenciar su productividad, como lo es la ausencia de estrategias dedicadas a la comunicación interna de la empresa. La organización se encuentra inmersa en un contexto cambiante e incierto, ya que el sector metalúrgico de Argentina atraviesa altibajos, debido a la inestabilidad económica y cambiaria de los últimos años.

La elaboración de este reporte de caso está basada en la comunicación interna, que, como se sabe, apoya estructuralmente al proyecto de la organización. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008) es necesaria para llevar a cabo las metas de la empresa, la elaboración de planes estratégicos y la organización del talento humano de forma eficaz; además de incidir positivamente en el liderazgo, la motivación y el clima laboral.

Luego del diagnóstico de la organización, concretamente se propone aplicar el desarrollo de un plan de comunicación interna gestionada, utilizando diferentes métodos y herramientas. El mismo contempla capacitaciones para los gerentes y mandos medios en liderazgo coach ya que de esa forma el trabajo en equipo e individual estará direccionado al cumplimiento de metas y objetivos.

Se puede concluir afirmando que el progreso continuo de una empresa, el enriquecimiento de procesos y la atracción de talentos está directamente relacionado con la gestión de comunicación interna.

Palabras claves: Comunicación interna; Liderazgo; Coaching.

Abstract

Manser S.R.L is a company engaged in the manufacturing of metallurgic goods and in the provision of services for such purpose. Although it possesses a clearly defined organizational structure, currently, it has certain difficulties that hinder the company from boosting its productivity, such as the lack of strategies dedicated to its internal communication. The organization is immersed in a volatile and uncertain context since the Argentine metallurgy industry experiences ups and downs due to the economic and currency volatility of the last few years.

The production of this case report is based on the internal communication that, as it is known, structurally supports the organization's project. According to Koontz, Weihrich, and Cannice (2008), it is necessary for accomplishing the company's goals, developing strategic plans, and for effectively organizing human talent; besides, it also has a positive impact on leadership, motivation, and the working environment.

After the organization's diagnosis, it is intended, specifically, to implement the development of a plan of managed internal communication through the use of different methods and tools. Such plan involves the training of managers and middle-managers in coaching as, in this way, team and individual work will be addressed to the achievement of goals and objectives.

It can be concluded by asserting that the constant progress of a company, the enrichment of processes, and the attraction of talents are directly related to the management of internal communication.

Keywords: Internal communication; Leadership; Coaching..

Índice

Introducción	6
Análisis de la situación.....	9
Marco Teórico.....	19
<i>Comunicación organizacional interna</i>	<i>19</i>
<i>Liderazgo</i>	<i>21</i>
Líderes coach	21
Diagnóstico y discusión.....	23
Conclusión diagnóstica	23
Plan de implementación	25
<i>Objetivo general</i>	<i>25</i>
Objetivos específicos	25
Alcance	25
Alcance temporal.....	25
Alcance geográfico.....	25
<i>Herramientas comunicacionales</i>	<i>26</i>
Reuniones de área	26
Correo electrónico institucional	26
Recursos involucrados	27
Acciones específicas	27
<i>Capacitación en liderazgo coach para el nivel gerencial.....</i>	<i>28</i>
Recursos involucrados	29
Acciones específicas	29
<i>Capacitación en liderazgo y comunicación para los mandos medios.....</i>	<i>30</i>
Recursos involucrados	31
Acciones específicas	31
Marco de tiempo para la implementación	32
Evaluación del impacto de implementación.....	33
Conclusión	35
Recomendaciones.....	36
Referencias	37
Anexo	39
<i>Preguntas disparadoras para el desarrollo del cronograma</i>	<i>Anexo 1</i>
Modelo de cronograma de reuniones	Anexo 2
Modulos de capacitación para nivel gerencial	Anexo 3
Modulos de capacitación para mandos medios	Anexo 4
Organigrama	Anexo 5
Información financiera	Anexo 6

Introducción

El 15 de octubre de 1995 es considerada la fecha fundacional de la empresa ManSer, cuando Luis Mansilla instala su propia fábrica después de haber trabajado en el rubro bajo relación de dependencia, su anterior empleador le confía uno de los clientes más grandes y el emprende su proyecto personal. Solo dos años después, el fundador decide invertir en maquinaria y viaja a Alemania, en busca de tecnología que le permita ampliar su cartera de productos y servicios. Desde ese entonces la empresa tiene un espíritu de crecimiento sostenido.

En el año 2003 ManSer suma a dos de sus clientes más importantes hasta el día de la fecha: Ait S.A. y Volkswagen Argentina S.A. dicho acontecimiento significo un logro importante para la firma.

Transcurría el año 2009 cuando los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo para luego en el año 2012 inaugurar una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplicaba la anterior. Hoy en día, la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y divididos en cuatro áreas: corte, plegado, punzonado de chapa y un área de mecanizado.

En la actualidad, ManSer S.R.L. desarrolla los siguientes productos: Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción; extractores de viruta hechos a medida de la maquina correspondiente; lavadoras industriales fabricadas de acuerdo a las exigencias de lavado que requiere el cliente; cintas transportadoras y compensadoras para transformadores eléctricos. La empresa además de la fabricación de los productos anteriormente mencionados, presta servicios industriales como: Soldaduras especiales realizadas por el personal del sector de armado y soldaduras; entrega del producto a domicilio; instalación, reparación y mantenimiento industrial; capacitación para el uso y mantenimiento de las maquinas lavadoras, en el caso que el cliente lo requiera; retrofitting de máquinas lavadoras (quiere decir, la actualización y adaptación de dichas máquinas para que no queden obsoletas).

A pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida, ocurren ciertos cuellos de botella en la empresa, debido a la sobrecarga en las tareas de los miembros de mayor jerarquía, posiblemente atribuibles a la dificultad para delegar tareas por falta de comunicación y confianza.

No se generan estrategias y planes a fines a la comunicación interna. Los mandos medios carecen de competencias relacionadas a la gestión de personal, lo cual obstaculiza el flujo de información en la empresa, por ende afecta a todas las áreas de la organización ya que en cada departamento hay un mando medio que facilita la coordinación de acciones para llevar a cabo los planes estratégicos, desarrollados por los puestos jerárquicos, y ejecutados por el resto de los colaboradores; esta dificultad para seleccionar encargados de los departamentos capaces de gestionar equipos de trabajo de alto rendimiento, involucra no solo al departamento de recursos humanos, sino también a la consultora externa encargada de realizar dicha selección.

Se observan ciertas dificultades para flexibilizar y humanizar la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa, ya sea desde el departamento de RRHH e incluso desde los encargados de cada área en particular, esta problemática no es de una magnitud mayor ni de resolución urgente, como si la comunicación interna mencionada anteriormente, pero es importante atenderla ya que coincide con una oportunidad de mejora que el directorio anhela emprender para lograr cambios positivos en el clima laboral.

La comunicación interna es un aspecto clave en la gestión de recursos humanos, en los últimos años se desarrollaron investigaciones sobre dicha temática, sobre la influencia de los líderes en la misma y los resultados positivos que tiene la correcta gestión de la comunicación en la organización, como lo es el compromiso de los colaboradores, el sentido de pertenencia, eficiencia en los procesos productivos y la coordinación de acciones interdepartamentales, entre otras. A continuación se mencionan antecedentes científicos relevantes para el reporte del caso:

La autora Carla Soledad Soto (2012) realizó un proyecto aplicado al liderazgo en relación a la comunicación interna, desarrollado para una empresa metalúrgica, en donde fue cotejada la relación existente entre el tipo de liderazgo y la comunicación interna en empresas familiares. Luego del diagnóstico, se realizó una propuesta para suprimir ciertas falencias en la organización y mejorar la productividad de las áreas. El eje troncal de la propuesta es el cambio del tipo de liderazgo de quienes conducen los equipos, ellos deberán adquirir competencias y habilidades para realizar dicha conducción hacia las metas organizacionales apoyándose en el trabajo en equipo y una comunicación interna fluida.

En el marco de un proyecto de aplicación para la Universidad Siglo 21, el autor Mateo Sandrone (2012), realizó un plan estratégico para una empresa perteneciente al sector

industrial, que se basa específicamente en la relación existente entre la comunicación interna y el desempeño de los trabajadores. El desarrollo de este proyecto, permite evidenciar ciertas conclusiones, como por ejemplo que de nada sirve realizar grandes acciones o inversiones para aumentar la productividad de los empleados, si antes no se logran canales de comunicación eficientes, que permiten posicionar a los equipos de trabajo en un marco de acción basado en la confianza mutua, profesionalismo y altamente motivados como también comprometidos.

Es de primordial importancia realizar estudios de casos relacionados con la comunicación interna de las organizaciones, ya que se presenta como una herramienta clave para la gestión organizacional, también es fundamental concebir a la comunicación como bidireccional, es decir descendente y ascendente.

En muchas empresas se les otorga mayor relevancia a la comunicación externa, por ser ese el proceso que gestiona las relaciones con agentes sustanciales como lo son los clientes o proveedores, no obstante el plan de comunicación interna será el que otorgue procesos de producción eficiente, el cumplimiento de metas y objetivos, fortalecimiento del trabajo en equipo además de generar satisfacción en los colaboradores al sentirse escuchados, beneficiando así al clima laboral como al sentido de pertenencia. Es una herramienta que permitirá prever posibles inconvenientes relacionados a la falta de comunicación que pueden afectar directamente a la institución y a la imagen de la misma. En la actualidad las organizaciones mejor posicionadas en el mercado, son aquellas que han sabido atender la necesidad de poseer un plan estratégico de comunicación interna.

La realización de este tipo de estudios generará mejores herramientas e instrumentos ocasionando resultados positivos y apreciables de forma cuantificable en la utilidad neta de las organizaciones, poder calcular dichos beneficios es un desafío que las organizaciones no deben dejar de lado.

‘La gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral. Así, los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser medidos como otras actividades realizadas por la misma.’(Alvarez Nobell & Lesta, 2011, p.12).

Análisis de la situación

Man Ser S.R.L. es una empresa familiar dedicada al desarrollo de productos y servicios industriales, cuenta con 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos, el 90% de los colaboradores es masculino y tiene un promedio de 50 años de edad. Dispone de asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. El organigrama de la empresa está organizado por departamentos: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. El directorio de la misma está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos.

La empresa posee definidas sus metas a mediano y corto plazo en el marco de una misión establecida:

‘Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber’ (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Por otro lado, la organización estableció con claridad sus intereses y expectativas a largo plazo en el marco de la visión organizacional:

‘Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios’ (MAN-SER, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

En otra dimensión podemos mencionar que la gerencia general está a cargo de uno de los hijos del fundador; sus principales tareas son planificación estratégica, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

La responsable del área de recursos humanos es una de las propietarias de la firma, es la encargada de coordinar y desarrollar tareas vinculadas con los procesos de inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En cuanto a la selección de personal, si se requiere cubrir una vacante con formación en diseño o ingeniería, se realiza a través de una consultora, mientras que la selección del personal operativo es realizado por el área. Se generan planes de capacitación anual, de acuerdo con temáticas propuestas por los colaboradores de diferentes niveles.

La organización posee a nivel gerencial, medios de comunicación como lo son las reuniones, en donde se plantean asuntos de interés para todo el personal. Por otro lado es considerada una empresa con comunicación ascendente, ya que las personas pertenecientes a cada área poseen dialogo fluido con su superior inmediato y comunicación descendente haciendo referencia a un instrumento, como lo es un panel de comunicados, que le permiten a quienes ocupan los puestos gerenciales y mandos medios informar o notificar al resto de la organización políticas, objetivos, planes y noticias.

El directorio de la empresa definió y estableció el tipo de liderazgo de la estructura organizacional como formal, por ende el gerente de la misma es quien la representa y se asegura de que se establezcan los planes prefijados. Existe también otro líder formal, el jefe de producción, es quien se encarga de la conducción del departamento, debe facilitar la implementación de los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción, su meta es el cumplimiento de los resultados y objetivos, debiendo establecer las tareas y funciones del personal además de evaluar el desempeño. Un líder informal, que su reconocimiento surgió de manera espontánea, es un familiar de los propietarios que posee mucha experiencia, antigüedad, conocimientos y dedicación. Es el encargado de capacitar a nuevos colaborados.

Comprender el entorno donde se desenvuelve la organización es de vital importancia, ya que como sistema abierto, la empresa se relaciona con diferentes entes y desarrolla su actividad productiva junto con su actividad comercial en un marco específico como lo es la Republica Argentina en el corriente año 2019. Para ello es pertinente realizar un análisis PEST, es decir relevar y examinar los datos referidos al sector político, económico, socio-cultural y tecnológico.

Factor político

En los últimos años, en la República Argentina el sector político se encuentra muy agitado, durante el 2018 estuvo al frente del encuentro G-20 y desde el gobierno se manifestó interés por adherirse al OCDE además de inaugurar su rol de observador en la Alianza del Pacífico. En 2018, el país fue afectado por un cambio de ánimo de los inversionistas extranjeros con respecto a los mercados emergentes, lo que generó una liquidación del peso, activando presiones inflacionistas, ante lo cual el Banco Central subió con fuerza las tasas de interés. El corriente año, es instancia electoral lo cual genera un clima de especulación y movimientos cautelosos de parte de los sectores económicos de la sociedad.

Factor económico

La asociación ADIMRA (Asoc. de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) menciona en su boletín de actividad “En el segundo semestre de 2018 la producción metalúrgica disminuyó un 7,1% en relación al mismo período de 2017, acumulando en el total del año una caída de 3,4%.” (Boletín de actividad 2018; p.2). También se detallan datos que nos esclarecen el panorama actual del sector; el 44% de las empresas en Argentina redujeron las horas extras, el 18% reveló haber reducido la jornada laboral durante el segundo semestre del año 2018. Las regiones más afectadas fueron las principales regiones de la actividad metalúrgica como Córdoba con una caída del -5,1%, Entre Ríos con el -10,0% y Santa Fe, el más afectado con una reducción del -11,7%. (ADIMRA Boletín de actividad, 2018).

Al observar los datos brindados por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, podemos deducir que el segundo semestre del año 2018 no fue positivo; ya que bajo la producción y el sector sufrió caída de ingresos en relación con el mismo semestre del año anterior debido a la inestabilidad económica que se encuentra transitando el país junto a la tensión cambiaria. Existieron medidas de acción para enfrentar dichas situaciones como por ejemplo: Un 44% de los empresarios indicaron que fue necesaria la reducción de las horas extras y un 18% señaló una reducción de la jornada laboral; no hay un porcentaje definido pero hubo un número considerable de empresas que afirmaron haber adelantado el periodo vacacional de sus empleados como una medida de acción. (ADMIRA Boletín de actividad, 2018).

Se cuenta también con datos recolectados del primer bimestre del 2019:

“El nivel de empleo se redujo un 2,6% en relación a febrero de 2018.

El 50% de los empresarios indicó haber reducido su plantilla de personal y el 32% no presentó cambios en su nivel de empleo durante el mes de febrero.

Durante los primeros dos meses del año, el 43% de las empresas redujeron las horas extras y un 15% indicó una reducción en la jornada laboral.

El 11% de los empresarios solicitó el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) o proceso preventivo de crisis.” (ADIMRA Boletín de actividad, 2019. p.2).

Los datos correspondientes a los meses de enero y febrero del 2019, provistos por la ya mencionada asociación, permiten comprender que hay una continuidad con la

tendencia del último semestre del 2018, en donde el sector metalúrgico en nuestro país se encuentra transitando un momento complicado para eso es necesario llevar a cabo medidas de acción que permitan hacerle frente a las caídas que viene sufriendo la actividad industrial en este caso.

Factor socio-cultural

Así como el sector industrial-metalúrgico estuvo soportando fuertes caídas, el resto de los agentes sociales también sufrió cambios negativos, en su economía los últimos años, es posible apreciarlo observado ciertos datos brindados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina, como por ejemplo, que en el segundo semestre de 2018 el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza es del 23,4%; esto quiere decir que el índice de pobreza es del 32% de la población. Es factible pensar que una sociedad que se encuentra en un momento crítico, como el de llegar a un nivel de pobreza del 32%, su estado deberá atender ciertas necesidades urgentes para las condiciones de vida de las personas como por ejemplo la salud, la alimentación o educación y postergar ciertas medidas que faciliten y mejoren las condiciones para el sector comercial e industrial.

Factor tecnológico

Por otro lado, en la actualidad el cambio es constante a nivel tecnológico, es inminente adaptarse a nuevas tecnologías que permitan a cortar los tiempos de producción y maximizar la eficiencia junto con la calidad de los productos y servicios. Es indispensable hacer mención a la industria 4.0, concepto que abarca la digitalización de los procesos productivos fabriles mediante sensores, sistemas de información y plataformas conectadas que faciliten una mejor capacidad adaptativa de demanda, brindarle al cliente una solución personalizada, servicio post venta uno a uno, diseñar y producir productos en menos tiempo junto con la creación de series de producción más cortas y rentables. Hay ciertos conceptos básicos en la industria 4.0 y ellos son los de: Ciberseguridad, robotica, big data y análisis de datos, cloud computing, simulación y prototipado, realidad aumentada, cultura e integración de procesos.

El micro entorno donde se desarrolla la organización, determina las condiciones y funcionamiento de la misma, por ende limita en gran medida las decisiones estratégicas que se deben tomar. Esto quiere decir que, es prudente realizar un análisis, basándose en una eficaz herramienta como lo es las conocidas ‘cinco fuerzas de Porter’:

Rivalidad y competencia del mercado: En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L. y Manser S.R.L. Compiten por la participación en el mercado, tratando de diferenciarse en la calidad de sus productos y aplicando reducción de precios.

Productos sustitutos: La metalúrgica es una actividad muy específica y sofisticada, Manser S.R.L se dedica a la elaboración de productos como extractores de viruta, cintas de transporte, maquinas lavadoras, corte por plasma, plegado, punzado y protectores de bancada. Como así también ofrecen servicios metalúrgicos amoldados a la necesidad de sus clientes como por ejemplo soldaduras especiales, instalación, reparación y mantenimiento industrial. Es una actividad en donde prácticamente no se generan sustitutos.

Nuevos competidores: Para una empresa como Manser S.R.L., que se encuentra en una etapa de madurez, la amenaza de potenciales competidores es muy baja ya que aumentan las barreras de ingreso.

Poder de los proveedores: Manser S.R.L. posee pocos proveedores, combinados entre empresas grandes, pymes y monotributistas. Al ser pocos, es posible pensar que los proveedores poseen mucho poder sobre la determinación de precios, pero no es el caso, ya que al ser pequeños, no pueden prescindir de la facturación que les otorga Manser. Existen planes de ampliar la cartera de proveedores para disminuir el riesgo actual de dependencia que tienen con estos.

Poder de los clientes: La organización tiene una política respecto a sus clientes, tener pocos pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. El poder de negociación que poseen los clientes podríamos denominarlo intermedio ya que, se tiene una relación cercana y de muchos años por ende siempre se consensuaron acuerdos convenientes para ambas partes.

Es trascendental conocer la situación real de la organización en este momento dado para poder descubrir posibles problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Para la comprensión del estado actual de la organización, se presenta un análisis FODA, donde se enumeran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta y a las que se enfrenta la empresa actualmente.

Fortalezas:

- Políticas de calidad: cumplimiento con normas ISO9001
- Políticas de crecimiento sostenido
- Comunicación interpersonal y fluida con proveedores y clientes
- Relación de cooperación con empresas competidoras
- En protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.
- Organizados a nivel estratégico
- Organizados a nivel táctico
- Organizados a nivel operativo.

Oportunidades:

- Diversificar clientes
- Exportar
- Invertir en tecnología IOT
- Humanizar y flexibilizar la gestión de talentos
- Generar diseños de equipos con mayor eficiencia y seguridad
- Crear y preservar un clima laboral ameno propiciando el trabajo en equipo.

Debilidades:

- No existe un plan estratégico de comunicación interna desarrollado
- Mandos medios con carencia de competencias para la gestión de equipos de trabajos.
- Sobrecarga de tareas en los puestos gerenciales.

Amenazas:

- Contexto económico inestable
- Tensión cambiaria
- Principales competidores según productos y servicios:
 - Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
 - Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
 - Corte por plasma: Empremet S. R.L.
 - Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permite identificar los factores más relevantes a tener en cuenta, se puede apreciar que una de las fortalezas más importantes con las que cuenta ManSer S.R.L. es aplicar las políticas de calidad con normas ISO9001, ya que dichas normas ordenan a la organización en todas las áreas o departamentos de la empresa y le generan procesos más seguros y eficientes. En relación a las oportunidades, es significativo destacar, el anhelo y la posibilidad de la empresa de humanizar y flexibilizar la gestión de los recursos humanos. Es de sustancial importancia atender las debilidades para poder encontrarse en un crecimiento y mejora constante; de urgente solución la organización debería resolver la carencia en competencias de gestión de equipos de trabajo que poseen los mandos medios. Existen amenazas del entorno a la empresa y esencialmente son sus competidores junto con la situación de inestabilidad económica en el sector metalúrgico en la Argentina.

Es beneficioso concebir la coordinación de acciones interdepartamentales dentro de la empresa en tres niveles: Como lo será el nivel estratégico, liderado por el consejo familiar, que asume la responsabilidad de tomar y dirigir las decisiones vinculadas con el desarrollo de nuevas unidades de negocio, inversiones significativas y disposiciones con impacto a largo plazo; apoyando dichas decisiones en consultas con los asesores legales y contables además de la experiencia y sabiduría que caracteriza a el consejo familiar de la empresa. Por otro lado se encuentra el nivel táctico, donde se desarrolla lo relativo a la gestión y administración de la empresa en términos de mediano plazo, el gerente junto al responsable de administración llevan adelante este nivel. Por último y no menos importante, se encuentra el nivel operativo, aquí las decisiones recaen sobre el jefe del área de producción, quien puede apoyarse en el gerente general dependiendo la circunstancia.

Haciendo un análisis específico de la gestión de talentos en la organización, se pueden apreciar ciertas formas positivas de operar en dicha gestión. Se brinda principal

importancia al momento de inducción del nuevo personal; existe un plan de acción para esta instancia en donde se asegura que puedan contar con un conocimiento general de la misma, con el fin que conozcan la empresa, además se hace una presentación con el responsable del área a la que va a pertenecer y como parte de la inducción se realiza la entrega en formato papel del reglamento interno por duplicado: una copia queda firmada en la organización y otra para el nuevo colaborador. Se induce al empleado en materia de seguridad e higiene, brindándole los elementos de protección necesarios.

La empresa tiene niveles muy bajos, casi nulos de rotación de personal; generan planes anuales de capacitación y los controlan cada seis meses, a pesar de que las necesidades de dichos planes surgen únicamente por los responsables de las áreas o propuestas por los trabajadores, que habitualmente las detectan una vez que ya hay manifestaciones de deficiencia o inconvenientes en el desarrollo productivo, quiere decir que no hay tareas en el departamento de recursos humanos destinadas a la detección de necesidades de capacitación para prevenir ciertos problemas o mejorar la productividad.

Es necesario comprender con claridad la situación actual de la gestión de la comunicación interna de ManSer S.R.L. La aplicación de las normas ISO9001 colaboró con el proceso de difusión de la información dentro de la empresa, se logró generar registros y formularios en cada área para poder mejorar la coordinación de las acciones interdepartamentales. La comunicación en un nivel gerencial, utiliza medios como las reuniones, donde se plantean aspectos de importancia transversal para la empresa, pero no dejan asentadas actas de lo ocurrido en dichas reuniones o no utilizan recursos como el correo electrónico para agilizar el movimiento de información. En el caso de la comunicación ascendente, podemos hacer mención de un dialogo fluido entre los trabajadores de cada área y su supervisor inmediato; por otra parte la comunicación descendente es basada únicamente en un panel donde se trasmite, al resto de la empresa, los objetivos, políticas, planes, decisiones y noticias. Verbalmente se comunican los lineamientos para el desarrollo de tareas de un superior a su subordinado, esto quiere decir que no hay un sustento tangible donde queden explícitos aquellas indicaciones. Es posible apreciar que no hay un plan estratégico de comunicación interna y las acciones destinadas a la misma son superficiales y no alcanzan para afianzar las relaciones interpersonales en la organización.

El área de recursos humanos, no realiza la selección de personal para puestos como los de mandos medios que requieren formación en diseño o ingeniera, dicha tarea se le

encomienda a una consultora; de todos modos hay inconvenientes para cubrir las vacantes mencionadas con trabajadores que además de poseer especialización profesional en ingeniería, tengan competencias de manejo de personal, ya que tendrán trabajadores a su cargo. Este también es un factor que influye directamente en el proceso de comunicación interna y no colabora con la misma, ya que los mandos medios tienen un papel fundamental en la dinámica del flujo de información, por funcionar como un enlace entre los puestos gerenciales y los operarios.

ManSer S.R.L. lleva un archivo de los legajos actualizados de sus trabajadores en formato papel; incluyendo la fotocopia del DNI (documento nacional de identidad), el curriculum vitae, una copia del contrato laboral, una declaración del domicilio, resultados de los exámenes médicos preocupacionales y la copia del reglamento interno firmado por el trabajador. Es fundamental contar con los originales firmados por cualquier inconveniente pero sería eficiente por parte de la organización contar con un sistema donde toda información pueda ser cargada, ya que por ejemplo podría facilitar posibles búsquedas internas o acceso a los datos de una forma más rápida y efectiva.

Hay ciertas características en los diseños de puestos que tienen oportunidad de mejora, como es en el caso de los cargos de mayor jerarquía en donde se encuentran sobrecargados de ocupaciones, por falta de delegación de tareas a causa de una comunicación interna cuyo funcionamiento no es el esperado y las relaciones de confianza no se encuentran especialmente desarrolladas. Es factible pensar que una mejor comunicación dentro de la empresa, generará mayor confianza entre los colaboradores y delegar tareas comienza a ser lo cotidiano entre las relaciones interpersonales. Es así como sucede con el puesto de gerente general, ocupado por Julián Mansilla, hijo del fundador y actualmente uno de los dueños de la organización, posee tareas pertenecientes a varias áreas como por ejemplo: planificación estratégica, desarrollo de unidades de trabajo, manejo de la cartera de clientes, planificación de las inversiones, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad, entre otras. Una sola persona encargada de todas estas actividades tan diversas tendrá algunos inconvenientes para llevarlas a cabo en su totalidad de la forma más eficiente.

Teniendo así un panorama más detallado de la gestión de los talentos en la organización, es pertinente considerar como principal tema a abordar el desarrollo de un plan personalizado para ManSer S.R.L. que se encargue de la comunicación interna, ya que es una herramienta que permitirá mejorar y suprimir falencias que se encuentran en diferentes áreas,

por la falta de planificación y preocupación en dicho instrumento. Es factible pensar un plan estratégico de la comunicación interna, que este basado en la formación de líderes coach en puestos de mandos medios y de la alta gerencia, la empresa hasta ahora se encontró con inconvenientes para cubrir las vacantes con personas capacitadas no solo en materia de ingeniería y diseño como lo solicitan las tareas, sino también con competencias pertinentes para la gestión de equipos de trabajo. La formación de líderes coach permite el progreso de las personas y el posicionamiento en otro nivel de competitividad; es una gestión fundada en la comunicación fluida, la confianza de equipo y el desarrollo de numerosas competencias y habilidades que potencian la eficiencia y efectividad de las personas y por ende de la empresa.

Marco Teórico

La mira central de este reporte de caso estará puesta en la comunicación organizacional, así como también habrá otras temáticas importantes para abordar como lo es la sustancialidad del liderazgo gestionado y el valor de los líderes coach. Serán dichos temas definidos y abordados para el correcto entendimiento de la problemática y sus posibles soluciones. Como punto de partida debemos tener en claro que las empresas se encuentran en constante contacto con su entorno como menciona Chiavenatto (1979) las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí que llevan a cabo ciertas actividades, operando con insumos o recursos, para conseguir resultados esperados, ya sea, información, energía o materia interactuando con el sistema o entorno que la rodea constantemente.

Comunicación organizacional interna

Se puede considerar fundamental el desarrollo de la comunicación interna en las empresas, ya que es una función indispensable y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo plan estratégico que el resto de las políticas organizacionales. (Villafañe; 1993). Por ende se entiende que la comunicación interna apoya estructuralmente el proyecto de la empresa, siguiendo la línea de Villafañe (1993), se comprenden los siguientes objetivos de la comunicación interna: Implicación del personal, para ello es fundamental el dominio de información de la organización y su sentido de acción en ella; la armonía de las acciones de la empresa es decir coherencia en el conocimiento de los objetivos estratégicos y el plan de acciones entre los colaboradores; el cambio de actitudes, que está estrechamente relacionado con la transformación constante ya sea por nuevas tecnologías o por adaptarse al mercado versátil y exigente; la mejora de la productividad, quiere decir que en dos niveles el rendimiento se verá afectado positivamente, mediante la transmisión de información operativa y la sensibilización al personal respecto a los objetivos de la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado existen otros autores que complementan la línea teórica tomada anteriormente ya que se encargaron de detallar las funciones que cumple la comunicación dentro de las empresas y el alcance de la misma en las diferentes áreas o acciones. Como afirman Koontz, Weihrich y Cannice (2008) “El propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. ” (p.456)

Resulta esencial comprender en qué aspectos será indispensable tener una comunicación organizacional interna planificada estratégicamente, según Koontz, Weihrich y Cannice (2008) es necesaria para el desarrollo y difusión de las metas de la empresa, la elaboración de planes estratégicos, la organización del talento humano de la manera más eficaz junto con los procesos de selección, desarrollo y evaluación de los colaboradores; el liderazgo, la motivación y el clima laboral no se pueden llevar a cabo correctamente sin una comunicación organizacional correcta.

La comunicación dentro de las organizaciones tiene algunas funciones principales como lo es la motivación, ya que se aclara lo que se debe hacer, que tan bien se lleva a cabo y lo que puede hacerse para que el desempeño mejore; se proporciona la información que los trabajadores necesitan para tomar decisiones pertinentes; es posible brindar el medio de expresión emocional de los sentimientos y satisfacer las necesidades sociales mediante la comunicación dentro de la empresa; por último y no menos importante, es factible llevar un control sobre el desempeño y comportamiento de los colaboradores mediante los medios y formas de comunicación establecidos dentro de la organización. (Robbins y Judge, 2009).

Existen diferentes tipos de comunicaciones dentro de las empresas, en primer lugar podemos diferenciar a la formal o informal; brevemente se hará la distinción entre ambas, sabiendo que la comunicación formal es aquella que sigue la cadena de mando oficial o es requerida para el desarrollo de una tarea en particular de un trabajador, en cambio la comunicación informal es aquella que se da entre compañeros de trabajo y no está definida por la jerarquía organizacional incluso permite a los colaboradores satisfacer su necesidad de interacción social, y puede mejorar el rendimiento de una organización al generar canales de alternos posiblemente más rápidos y eficientes. (Robbins y Coulter, 2005).

Es posible diferenciar los tipos de comunicación dependiendo de la dirección que tome el flujo de información dentro de la empresa por ejemplo descendente, ascendente, lateral o diagonal.

Liderazgo

Los vínculos interpersonales dentro de las organizaciones están condicionadas e influenciadas por las relaciones de mando, designadas por la distribución de puestos en el organigrama, para comprender mejor dichos vínculos laborales debemos adentrarnos en el concepto de liderazgo, como presentan Robbins y Judge (2009) es una aptitud que poseen las personas para influenciar a un grupo con el objetivo de lograr metas preestablecidas, la fuente de dicha influencia es la autoridad con la que viene aparejado un puesto jerárquico.

Existen líderes dentro de las empresas que no ocupan puestos directivos e incluso personas que ocupan puestos con autoridad que no poseen aptitud de liderazgo. A lo largo de la historia han surgido diferentes teorías para comprender y mejorar la dirección de un grupo dentro de las empresas, como aquella que diferencia a un líder de quien no lo es basándose en las características y cualidades de las personas; por otro lado están las teorías conductistas es decir aquellas que proponen que el comportamiento es lo que define a un líder; lo que llevo a el desarrollo de otra teoría basada en contingencias, que apunta a incluir factores situacionales como la estructura de la tarea del puesto, el estrés del cargo y el nivel de apoyo del grupo entre otras.

Líderes coach

Una teoría contemporánea respecto a los líderes es aquella que concibe a el líder o jefe como un facilitador para los colaboradores de una empresa, es decir, se deja de lado aquella concepción de empleados o subordinados a disposición de las ordenes o expectativas de quienes poseen cargos en niveles jerárquicos. Significa que se le debe otorgar espacios de autonomía responsable a los trabajadores dando lugar a una gestión de resultados en vez de un control o supervisión tradicional (Echeverria, 2000).

Se utiliza el termino coach, que como lo define Echeverria (2000) es una persona capacitada con ciertas competencias que le permiten observar y detectar limitaciones o dificultades que se presentan en el desempeño de un trabajador o grupo de trabajadores, para poder guiar o conducir a acciones que le permitan mejorar su labor hacia los resultados esperados; por ende fundamentalmente el coach deberá facilitar la identificación y disolución de aquellos impedimentos que limitan la acción y el aprendizaje.

Habiendo desarrollado los conceptos y teorías fundamentales de comunicación interna y liderazgo junto con líderes coach, resulta viable concluir que son nociones estrechamente relacionadas entre sí ya que el desarrollo de un plan de comunicación generará

relaciones interpersonales basadas en el conocimiento y flujo de información facilitando vínculos de confianza en los equipos de trabajo; característica central en el desarrollo de líderes coach puesto que serán los facilitadores para el correcto desempeño de los trabajadores, aspecto que solo puede darse en el marco de relaciones de confianza.

Diagnóstico y discusión

Luego de haber sido relevadas las herramientas diagnósticas, es posible comprender que los problemas más significativos y de urgente resolución de la empresa son consecuencia de la carencia de un programa de comunicación organizacional interna planificado en función a las estrategias comerciales y operativas. Esta falencia genera otro tipo de inconvenientes, como lo es la dificultad de quienes ocupan puestos jerárquicos para delegar tareas, ya que las relaciones interpersonales dentro de la empresa no se basan en vínculos de confianza y comunicación fluida. Por otro lado el análisis de foda (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permite vislumbrar el problema central que afecta a los mandos medios de falta de competencias en la dirección de los trabajadores estrechamente relacionado con la oportunidad de humanizar y flexibilizar los procesos de gestión de recursos humanos; ya que ambas variables apuntan a mejorar los vínculos interpersonales con el propósito de optimizar el desempeño de los trabajadores y por ende de la organización en sí.

Es el caso de muchas organizaciones, incluyendo ManSer S.R.L., que gestionan la comunicación interna a raíz del proceso de certificación de normas de calidad (ISO 9001) mediante formularios y notas predeterminadas que conectan las acciones sistematizadas entre departamentos, pero es la preocupación por obtener la certificación la que generó dicho desarrollo y no la verdadera importancia de desarrollar un plan de comunicación organizacional interna y su relación estrecha con los mecanismos de coordinación de acciones para la ejecución de metas y mejora de desempeño acortando tiempos y facilitando procesos. Por ende la implementación de estos procesos que intentan gestionar la comunicación dentro de las organizaciones, resultan ineficientes o cumplen de forma parcial con su propósito. La correcta ejecución de un plan estratégico de comunicación interna generará beneficios tangibles en las utilidades de las empresas.

La fundamentación de los líderes coach dentro de las organizaciones está basada en el desarrollo de las tareas laborales de los colaboradores, con una noción clara de los objetivos a largo plazo que posee la empresa, en donde se potencian las aptitudes y competencias de dichos trabajadores en conjunto con la superación de obstáculos personales y circunstanciales.

Conclusión diagnóstica

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, es fundamental concluir que debe ser atendida la necesidad de desarrollar y fortalecer la comunicación interna ya que

será la solución a dificultades que transita la empresa, además de permitirle prevenir resultados no deseados y favorecer el crecimiento organizacional.

Concretamente se propone el desarrollo de un plan de comunicación interna gestionada, utilizando diferentes métodos y herramientas que permitan lograr el flujo de información y el desarrollo de relaciones interpersonales basadas en vínculos de confianza. Es imprescindible generar capacitaciones de los gerentes y mandos medios en liderazgo coach ya que de esa forma el trabajo en equipo e individual estará direccionado al cumplimiento de metas y objetivos potenciando la productividad y mejorando el clima organizacional.

Plan de implementación

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interna en la empresa ManSer S.R.L, que permita mejorar la coordinación de acciones entre los colaboradores para aumentar la productividad en la empresa.

Objetivos específicos

- Implementar la utilización de herramientas comunicacionales como lo son las reuniones de interdepartamentales y correos electrónicos institucionales.
- Capacitar en materia de liderazgo coach al nivel gerencial para optimizar la coordinación de acciones interdepartamentalmente.
- Capacitar en materia de liderazgo y comunicación a quienes ocupan los puestos de mandos medios para mejorar la coordinación de acciones en cada departamento.

Alcance

Alcance temporal

El siguiente plan de comunicación está previsto para ser desarrollado en el plazo de 8 meses. Dándole un posible comienzo en el mes de agosto del 2019 y finalizando en marzo del 2020.

Alcance geográfico

La ciudad de Córdoba Capital, será el lugar donde se desarrollará dicho plan, ya que es el sitio donde se encuentra la organización y los implicados en el plan de comunicación interna.

Herramientas comunicacionales

En esta etapa del plan de implementación, se desarrollarán mecanismos para mejorar el flujo de información dentro de la organización, para ello se va a contar con herramientas comunicacionales como los son las reuniones entre los departamentos y la elaboración de correos electrónicos institucionales para agilizar la comunicación entre los colaboradores.

Reuniones de área

En una primera instancia se deberán programar reuniones, con la frecuencia de una vez por mes, en donde serán participes el nivel gerencial, los encargados de cada departamento y aquellos colaboradores, que circunstancialmente, su presencia sea necesaria para el desarrollo de algunos de los tópicos en agenda. El gerente general y la responsable de administración deben fijar las prioridades a tratar en dichas reuniones, además de aceptarse temas sugeridos por los trabajadores. El cronograma de reuniones debe completarse cada 3 meses y ser enviado a todos aquellos involucrados, el responsable de dicha actividad será quien se desempeña en el puesto de gestión de recursos humanos, bajo la supervisión del gerente general, que deberá aprobar las fechas propuestas y brindarle los posibles temas a tratar.

Correo electrónico institucional

Otro instrumento que complementa al anteriormente mencionado, son los correos electrónicos institucionales. Cada trabajador de la empresa, exceptuando a los operarios, ya que no trabajan con computadoras, deberán tener su correo institucional para poder interactuar con clientes internos y externos; en el marco de la organización y concentrando toda la información en una sola casilla de mensajes. El responsable de la gestión de recursos humanos, utilizando las herramientas gratuitas de Google Gmail, deberá desarrollar los correos institucionales con un dominio representativo para la empresa (por ejemplo: Mansillajulían@manser.com.ar).

Recursos involucrados

Acción	Recursos a utilizar	Responsable	Supervisión
Correo electrónico institucional	-Computadora con conexión a internet -2 horas laborales	Encargado de la gestión de RRHH	Responsable del área de Administración.
Cronograma de reuniones	-Computadora con conexión a internet -2 horas laborales	Encargado de la gestión de RRHH	Gerente general
Reuniones mensuales	-Sala de reuniones - Insumos de librería para los participantes de las reuniones.	Todos los coordinadores involucrados en la reunión mensual	Gerente general.
Herramientas comunicacionales	Recursos económicos: 10 horas laborales de consultora externa V.H. \$800 Total \$8000	Consultora externa.	-

Acciones específicas

Las tareas a desarrollar para llevar a cabo correctamente el plan de implementación son las siguientes:

- Actividad 1: Creación de cronograma de reuniones en el marco de un encuentro con preguntas disparadoras al nivel gerencial. (Ver anexo 1)
- Actividad 2: Control de cronograma a cargo de la gerencia (Ver anexo 2)
- Actividad 3: Creación de los correos institucionales
- Actividad 4: Primer encuentro: Introdutorio y de otorgamientos de los correos electrónicos. Duración una hora durante la jornada laboral

- Actividad 5: Reunión mensual interdepartamental (según cronograma)
- Actividad 6: Segundo encuentro: Seguimiento de la utilización de los correos y evacuación de dudas. Posibilidad de mejora al sistema de mails en base a sugerencias de los colaboradores.

Capacitación en liderazgo coach para el nivel gerencial

Esta instancia del plan de implementación estará basada en un programa de capacitación para el nivel gerencial, es decir para el gerente general, Masilla Julián y la responsable del área de administración, Mansilla Melina. Quienes podrán desarrollarse como líderes coach, haciendo una inversión en su crecimiento personal en materia de liderazgo, comunicación y gestión de conflictos entre otras.

Este programa de capacitación será previsto por la organización “Dedco PNL y Coaching aplicado” en la ciudad de Córdoba, Argentina. El cual tiene una duración de ocho meses, de forma presencial, con dos horas y media semanales con el objetivo de desarrollar una mejora en su rol de liderazgo, disponer y utilizar herramientas que le permiten un mejor rendimiento, planificación y optimización de las relaciones interpersonales. (Ver anexo 3 con módulos de capacitación y cronograma.)

Recursos involucrados

Acción	Recursos a utilizar	Responsable	Supervisión
Capacitación en líder coach	2 horas y media semanales	Gerente general.	-
Capacitación en líder coach	2 horas y media semanales	Responsable del área de Administración.	-
Capacitación en líder coach para nivel gerencial	Recurso económico: Valor de inscripción por cada uno \$600. 8 pagos de \$2500 por cada inscripto. Total \$41200	Departamento de Administración.	-
Inscripción de los colaboradores, coordinación de encuentros y otorgamiento del material.	4 horas laborales de consultora externa de recursos humanos	Consultora externo.	-

Acciones específicas

Las tareas a desarrollar para llevar a cabo correctamente el plan de implementación son las siguientes:

- Actividad 7: Capacitación en líder coach para el nivel gerencial. (Ver anexo 3)

Capacitación en liderazgo y comunicación para los mandos medios

Es clave para el desarrollo del plan de comunicación interna, la elaboración de un programa de capacitación para los mandos medios de la empresa, es decir para quienes ocupan los puesto de responsables en el área de: Compras, Recursos Humanos, Diseño, Calidad, Producción y mantenimiento junto con Activación y seguimiento OT. En el marco de un curso de comunicación y liderazgo, brindado por el centro “Dedco PNL y Coaching aplicado” en la ciudad de Córdoba, Argentina. El mismo está previsto para ser desarrollado a lo largo de seis meses, en el plazo de 24 encuentros, es decir uno por semana; estos encuentros se desarrollarán en la empresa, en la sala de reuniones que deberá estar disponible para dicha oportunidad.

Será una inversión a mediano plazo que les permitirá a los colaboradores adquirir competencias, como capacidad de adaptación, capacidad de compromiso, capacidad de proactividad, capacidad de eficiencia laboral, capacidad de negociación, innovación, habilidades interpersonales y principalmente generar herramientas para una comunicación efectiva. (Ver anexo 4 con módulos de capacitación y cronograma).

Recursos involucrados

Acción	Recursos a utilizar	Responsable	Supervisión
Capacitación en liderazgo y comunicación	2 horas y media semanales Sala de Reuniones Útiles de librería.	responsables en el área de: Compras, Recursos Humanos, Diseño, Calidad, Producción / mantenimiento y Activación y seguimiento OT	Responsable del área de administración
Capacitación en líder coach para nivel gerencial	Recurso económico para 7 capacitados. \$600 cada matricula 6 pagos de \$2200 por inscripto. Total \$96600	Área de Administración.	-
Inscripción de los colaboradores, coordinación de encuentros y otorgamiento del material.	6 horas laborales de consultora externa de recursos humanos	Consultora externa.	-

Acciones específicas

Las tareas a desarrollar para llevar a cabo correctamente el plan de implementación son las siguientes:

- Actividad 8: Capacitación en liderazgo y comunicación.

Marco de tiempo para la implementación

Con el objetivo de exponer el tiempo de dedicación previsto para el desarrollo del plan de implementación y sus actividades fundamentales, se presenta un diagrama de Gantt, herramienta que nos permite apreciar un posible comienzo en el mes de agosto del año 2019 con su finalización en el mes de marzo del año 2020.

Actividades	Tiempo de duracion							
	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20
Actividad 1								
Actividad 2								
Actividad 3								
Actividad 4								
Actividad 5								
Actividad 6								
Actividad 7								
Actividad 8								
Semanas	4	8	12	16	20	24	28	32

Evaluación del impacto de implementación:

Presupuesto

Horas	Detalle	Costo	Total
80 horas	Capacitacion lider coach	\$41.200	
60 horas	Capacitacion liderazgo y comunicación	\$96.600	
	30% Despuesto por cantidad de capacitados en liderazgo y comunicación	-\$28.980	
20 horas	Profesional de Recursos humanos extern	\$20.000	
	Insumos de librería	\$ 1.500,00	
			\$130.320

Resulta fundamental poder expresar de forma cuantificable el retorno de la inversión que implicará este plan de comunicación interna para la empresa Manser S.R.L. para ello se utiliza la herramienta conocida como ROI.

Los datos a tener en cuenta son los siguientes: (Ver anexo 6)

Ganancia del ejercicio 2016	\$17.984.047,13
Ganancia del ejercicio 2017	\$19.145.622,61
Ganancia del ejercicio 2018	\$10.924.260,70

Podemos observar que las ganancias entre el año 2017 y 2018 se disminuyeron significativamente, es decir un %43, aunque la empresa no perdió dinero, sus ganancias fueron menores a las del año anterior, por el aumento de los costos que hubo en el país en ese periodo. Por ende la organización no obtuvo el benéfico de ganar \$8.232.617,72.

Teniendo en cuenta esta información y el objetivo general del plan de implementación, que pretende aumentar la productividad, se espera con dicha inversión recuperar de estas utilidades (43%, \$8.323.617,72) el 5% que significaría \$411.630,88

$$\text{UTILIDADES A RECUPERAR} - \text{INVERSION} / \text{INVERSION} \times 100 = \text{ROI}$$

$$\$411.630,88 - \$130.320 / \$130.320 \times 100 =$$

$$\$281.310,88 / \$130.320 \times 100 =$$

$$2,1586 \times 100 = 215,86\%$$

$$\text{ROI} = 215,86\%$$

El porcentaje obtenido nos infiere la eficacia que tendrá el plan de aplicación, es decir que los resultados alcanzados nos permiten comprender que mediante las inversiones realizadas por la organización esta tendrá una rentabilidad de un 215%.

Conclusión

ManSer S.R.L. es una empresa dedicada al desarrollo de bienes y servicios metalúrgicos, se encuentra posicionada en el mercado hace ya más de 20 años, posee procesos productivos eficientes y es reconocida por su crecimiento constante. Asimismo a lo largo de este reporte de caso se dilucidaron ciertas problemáticas en el funcionamiento organizacional, que en conjunto infieren a falencias en la comunicación interna, que requiere de un plan estratégico comunicacional para su correcta resolución.

Existen innumerables estudios e investigaciones que abordan la comunicación organizacional, así como teorías desarrolladas para optimizar la gestión en dicha área, a través de un repaso por los conceptos de comunicación interna, liderazgo y líderes coach se propone una primera conclusión, es posible crear un plan estratégico personalizado para ManSer S.R.L. que le permita aumentar su productividad y mejorar la coordinación de acciones entre los colaboradores, apoyándose en relaciones interpersonales más fluidas.

La falta de planificación de comunicación interna en la organización, generó diferentes inconvenientes y no permite efectivizar los procesos productivos. Para ello fue desarrollado un plan que contemple cada una de dichas falencias. En un principio se observaron cuellos de botella ocasionados por la sobrecarga de tareas que poseen quienes ocupan los puestos gerenciales, que permite comprender un modelo de comunicación obsoleto fundado en relaciones unidireccionales, en donde la confianza y el trabajo en equipo no son desarrollados para un mejor funcionamiento, aquí fue necesario pensar en un plan de capacitación sobre el liderazgo coach para los gerentes de la organización. Asimismo partiendo de las evidencias que ha arrojado el diagnóstico, es posible decir que los mandos medios de ManSer S.R.L. carecen de competencias a fines a la gestión y coordinación de equipos y/o personal; en este caso fue imprescindible pensar la capacitación en materia de liderazgo y comunicación para dichos colaboradores.

A modo de cierre, es pertinente decir que la gestión y planificación de la comunicación organizacional en la empresa, le permitirá enriquecer sus procesos y posicionarla en un lugar de atracción de talentos para fomentar un progreso continuo.

Recomendaciones

Se recomienda fomentar uno de los objetivos propuestos desde la organización, la mejora del clima laboral basándose en la flexibilización y humanización de la gestión de los recursos humanos. Para ello, será factible generar un plan estratégico que contemple el desarrollo de los trabajadores, las necesidades de los mismos y una retroalimentación activa que permita fijar objetivos claros y contribuir al desarrollo potencial de los colaboradores.

Con respecto a las evaluaciones de desempeño, es recomendable desarrollar un sistema que las formalice, para determinar el valor del trabajo realizado por los empleados y a su vez planear, monitorear y revisar los objetivos de cada área.

Por otro lado, es fundamental que ManSer S.R.L. genere planes de capacitación fundadas en la detección de necesidades, ya que la organización desarrolla sus capacitaciones en base a sugerencias de los trabajadores de diferentes niveles, invirtiendo tiempo y dinero en capacitaciones que no logran objetivos concretos y tangibles.

Referencias

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. España. Mc Graw Hill.
- Echeverria, R. (2000). *La empresa emergente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Koontz, H., Cannice, M. y Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta ed. España: Ediciones Mc Graw Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava ed. México: Ediciones Pearson educación.
- Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera ed. México: Ediciones Pearson educación.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España: Ediciones Pirámides.
- Sandrone, M. (2012). *Relación entre la Comunicación y el Desempeño Laboral en el Marco de las Empresa Favicur*. (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>
- Soto, C. S. (2012). *Liderazgo en relación a la comunicación interna de las Empresas Familiares*. (Tesis de grado) Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba-Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>
- Abbate, N.; Busquet, Y.; Corradini, P.; Corregal, C. (2019). Boletín de actividad- Actividad de la industria Metalúrgica Primer Bimestre 2019. *Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina*. Recuperado de: <http://www.adimra.org.ar>

Abbate, N.; Busquet, Y.; Corradini, P.; Corregal, C. (2018). Boletín de actividad- Actividad de la industria Metalúrgica Segundo Semestre del 2018. *Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina*. Recuperado de: <http://www.adimra.org.ar>

Alvares Nobell, A. y Lesta, L. (2011) Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave, Volumen 14 (numero 1)*, 11-30. Doi: ISSN-e 0122-8285.

Banco Mundial. (2019) Boletín de actividad Análisis mercados. Argentina: panorama general. Recabado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Industria 4.0 recuperado de <https://papelesdeinteligencia.com/que-es-industria-4-0>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_18.pdf

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

Dedco PNL y Coaching aplicado. Capacitaciones. Recuperado de <https://www.capacitacion-pnl.com>

Anexo

Anexo 1: Preguntas disparadoras para el desarrollo y modificación del cronograma de reuniones.

- ¿Con que frecuencia será efectivo reunirse interdepartamentalmente?
- A demás de los mandos medios ¿es necesario que asistan los diseñadores u otros colaboradores?
- ¿Qué duración deberían tener las reuniones?
- ¿Cuáles son los temas centrales que le competen a todas las áreas?
- ¿Hay sugerencias para tener en cuenta a la hora de la planificación de las reuniones?

Anexo 2: Modelo de cronograma de reuniones

Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre
Fecha	Lunes 07	Lunes 11	Lunes 09
Hora	9.30 Hs.	9.30 Hs.	9.30 Hs.
Temas	A definir por nivel gerencial	A definir por nivel gerencial	A definir por nivel gerencial
Colaboradores involucrados	Gerente general; Responsable de administracion y responsables en el área de: Compras, Recursos Humanos, Diseño, Calidad, Producción / mantenimiento y Activación y seguimiento OT	Gerente general; Responsable de administracion y responsables en el área de: Compras, Recursos Humanos, Diseño, Calidad, Producción / mantenimiento y Activación y seguimiento OT	Gerente general; Responsable de administracion y responsables en el área de: Compras, Recursos Humanos, Diseño, Calidad, Producción / mantenimiento y Activación y seguimiento OT

Anexo 3: Módulos de capacitación al nivel gerencial, otorgado por “Dedco PNL y Coaching aplicado”:

Modulo I: Claves para una comunicación efectiva.

Módulo II: Herramientas del coaching ontológico.

Módulo III: Preguntando diriges, la habilidad de saber preguntar.

Módulo IV: Aplicación del coaching a los procesos de negociación y manejo de conflictos.

Modulo V: Motivador y generador permanente de energía.

Modulo VI: Creatividad e innovación ‘La creatividad nos permite reinventar nuestra vida’.

Módulo VII: La mente. Introducción en el mundo de la neurociencia y los hábitos.

Módulo VIII: El modelo SMART o GROW como pensamiento estratégico para un trabajo orientado a resultados.

Módulo IX; Habilidades de comunicación para persuadir. Motivación es el motivo sumado a la acción.

Modulo X: Competencias del líder coach, que acompaña al constante modelo de cambio empresarial.

Modulo XI: La inteligencia emocional en la comunicación y su afectación en el lenguaje corporal.

Módulo XII: Las creencias limitantes como identificarlas y cambiarlas a creencias potenciadoras.

Módulo XIII: El liderazgo por valores, desarrollo de potencial del individuo desde un enfoque personal y único.

Meses	Encuentros	Modulos
Agosto	1	Introducción
Agosto	2	Modulo I
Agosto	3	Modulo I
Agosto	4	Modulo II
Septiembre	5	Modulo II
Septiembre	6	Modulo III
Septiembre	7	Modulo III
Septiembre	8	Modulo IV
Octubre	9	Modulo IV
Octubre	10	Modulo Repaso
Octubre	11	Modulo V
Octubre	12	Modulo V
Noviembre	13	Modulo VI
Noviembre	14	Modulo VI
Noviembre	15	Modulo VII
Noviembre	16	Modulo VII
Diciembre	17	Modulo VIII
Diciembre	18	Modulo VIII
Diciembre	19	Modulo Repaso
Diciembre	20	Modulo IX
Enero	21	Modulo IX
Enero	22	Modulo X
Enero	23	Modulo X
Enero	24	Modulo XI
Febrero	25	Modulo XI
Febrero	26	Modulo XII
Febrero	27	Modulo XII
Febrero	28	Modulo Repaso
Marzo	29	Modulo XIII
Marzo	30	Modulo XIII
Marzo	31	Modulo XIII
Marzo	32	Modulo Repaso

Anexo 4: Módulos de capacitación a mandos medios en liderazgo y comunicación, otorgado por “Dedco PNL y Coaching aplicado”

Módulo I: Nuevos paradigmas sobre comunicación (verbal y no verbal).

Módulo II: Claridad en propósitos u objetivos que se desea comunicar y su feedback.

Módulo III: Los estados emocionales como parte del mensaje.

Módulo IV: Elementos clave para una comunicación efectiva.

Módulo V: Introducción al coaching y su afectación al liderazgo.

Módulo VI: La diferencia entre jefe y líder coach.

Módulo VII: Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo afectivo.

Módulo VIII: Tareas fundamentales y competencias del líder.

Módulo IX: Estrategias de comunicación.

Módulo X: Introducción a teorías de motivación y persuasión.

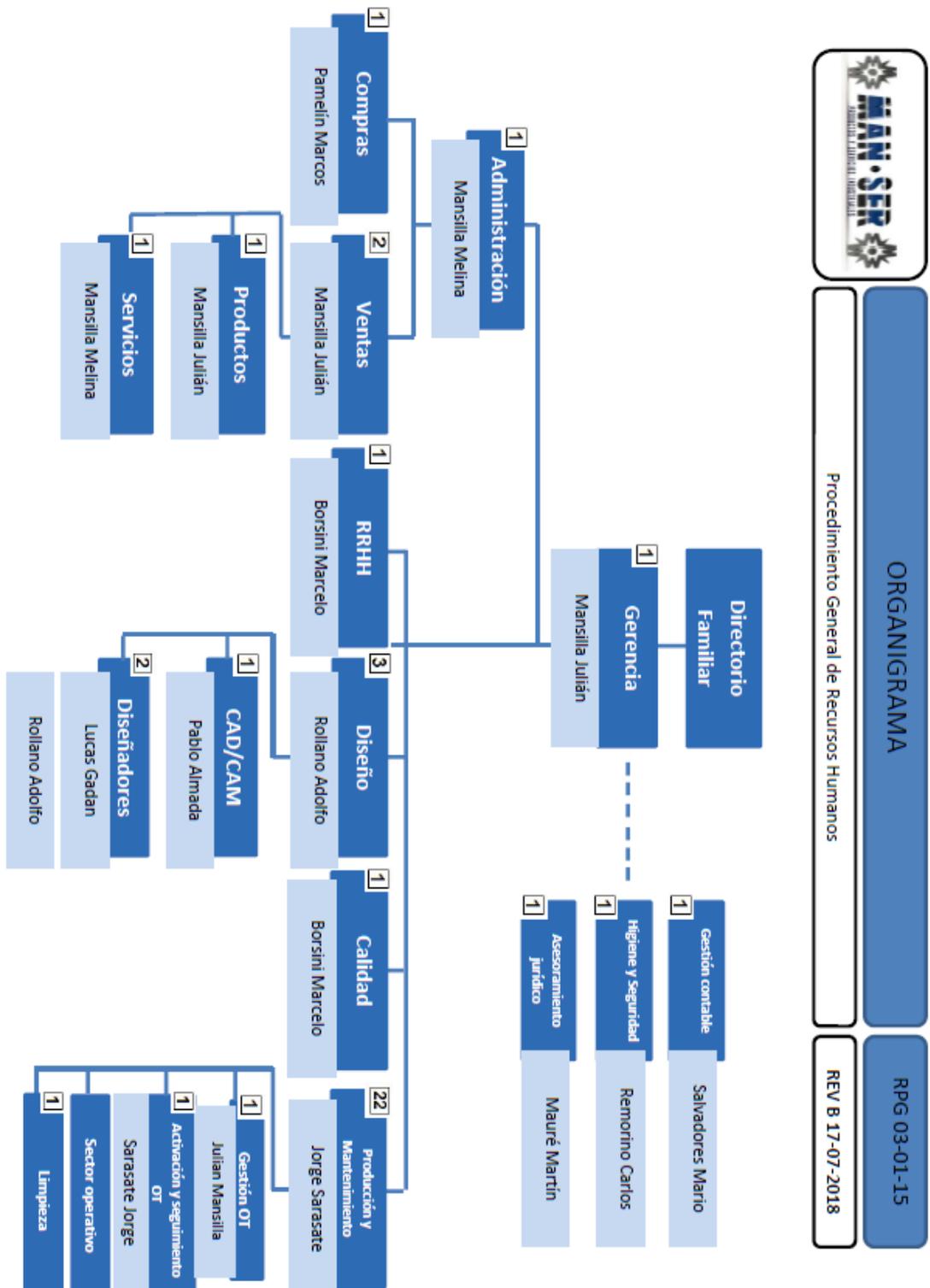
Módulo XI: Habilidades de comunicación: Empatía y feedback.

Módulo XII: Introducción al manejo de conflicto y negociación para la gestión del equipo de trabajo.

Cronograma de capacitación a mandos medios en liderazgo y comunicación

Meses	Encuentros	Modulos
Agosto	1°	Introducción
Agosto	2°	Modulo I
Agosto	3°	Modulo I
Agosto	4°	Modulo II
Septiembre	5°	Modulo II
Septiembre	6°	Modulo III
Septiembre	7°	Modulo III
Septiembre	8°	Modulo IV
Octubre	9°	Modulo IV
Octubre	10°	Modulo V
Octubre	11°	Modulo V
Octubre	12°	Modulo VI
Noviembre	13°	Modulo VI
Noviembre	14°	Modulo VII
Noviembre	15°	Modulo VII
Noviembre	16°	Modulo VIII
Diciembre	17°	Modulo VIII
Diciembre	18°	Modulo IX
Diciembre	19°	Modulo IX
Diciembre	20°	Modulo X
Enero	21°	Modulo X
Enero	22°	Modulo XI
Enero	23°	Modulo XI
Enero	24°	Modulo XII

Anexo 5: Organigrama



Anexo 6: Excel información financiera provisto por Manser S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS	Anexo	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Ventas Netas				
Ventas Pequeños Clientes		107.433.473,53	116.060.701,75	104.454.631,58
Ventas Grandes Clientes		207.325.134,74	142.115.673,33	71.057.836,67
Total Ventas del Ejercicio		314.758.608,27	258.176.375,08	175.512.468,24
Costos				
Costos de Venta	VI	165.628.248,00	129.221.186,00	92.915.889,50
Otros costos de venta	VII	109.677.187,04	82.257.890,28	41.128.945,14
Total Costos de Ventas		275.305.435,04	211.479.076,28	134.044.834,64
Resultado Bruto		39.453.173,23	46.697.298,80	41.467.633,60
Gastos				
Administración	VII	6.669.955,43	4.773.533,17	4.645.164,53
Comercialización	VII	4.318.132,08	3.872.645,63	2.632.687,02
Resultado Actividad Principal		28.465.085,72	38.051.120,01	34.189.782,05
Resultado Financiero	VII	11.858.750,52	7.362.925,99	6.283.719,23
Resultado NETO		16.606.335,20	30.688.194,02	27.906.062,82
Otros Ingresos y Egresos	VI	200.219,72	-1.233.390,00	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		16.806.554,92	29.454.804,02	27.667.764,82
Impuesto a las Ganancias		5.882.294,22	10.309.181,41	9.683.717,69
Resultado Final		10.924.260,70	19.145.622,61	17.984.047,13

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Rivilli Paulina Daniela
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	38329486
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	El liderazgo coach como herramienta fundamental del plan de comunicación interna de ManSer S.R.L.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Rivillipaulina@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	NO

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____ Cordoba, Argentina. Septiembre de 2019 _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifica
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.