



Universidad Empresarial Siglo 21

Una propuesta práctica de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach para perfeccionar el proceso de gestión empresarial de la empresa MAN-SER S.R.L.

Alumna: Susana Mabel Carril

D.N.I.: 20212500

Legajo: VRHU 12128

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Año: 2019

Resumen

El presente reporte de caso plantea una propuesta de mejora de la comunicación interna, a través de la capacitación en liderazgo *coach* dirigida a los niveles gerenciales medios y superiores de la empresa Man-Ser S.R.L. de la ciudad de Córdoba.

Su implementación considera las particulares necesidades de la organización como Pyme familiar por medio de los análisis PESTEL y FODA, conjuntamente con las teorías significativas respecto a la temática. El diagnóstico realizado brinda las bases para el diseño del plan y de las herramientas que permitan su aplicación.

Finalmente, se concluye que con la ejecución, el seguimiento y la evaluación de la propuesta se logrará enriquecer y flexibilizar las relaciones interpersonales con el consecuente beneficio integral para la organización.

Palabras clave: propuesta, comunicación interna, capacitación, liderazgo *coach*.

Abstract

The present case report sets out a design to improve the internal communication, through the coach leadership training aimed at intermediate and high level management, of the Man-Ser S.R.L business of the city of Córdoba.

Its implementation considers the especial necessities of the company as a familiar SMB by means of the PESTEL and SWOT analysis, together with the most significant theories regarding the topic. The achieved diagnosis provides the basis in order to design a planning as well as the tools to enable its application.

Finally, concluding that with the proposal fulfillment, follow-up work and assessment will be attained the interpersonal enrichment and flexibility, consequently leading to a comprehensive company profit.

Key words: design, internal communication, training, coach leadership.

Índice		Páginas
■	Introducción.....	1
■	Análisis de situación.....	5
■	Marco teórico.....	13
■	Diagnostico y discusión.....	15
■	Plan de implementación.....	16
■	Conclusiones y recomendaciones.....	24
■	Bibliografía.....	26
■		

1. Introducción

La empresa MAN-SER S.R.L., productos y servicios industriales, es una organización del sector metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba, de tipo Pyme familiar. La misma está formada por una dotación total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad

Sus operaciones se focalizan a nivel nacional/local con una estructura única y centralizada, con oportunidades de proyección de exportación al mercado internacional y de mayor diversificación de cartera de clientes.

El liderazgo que se manifiesta es formal y directivo. La dirección estratégica y la toma de decisiones se concentra en el consejo familiar, éste está integrado por la familia propietaria de la empresa, compuesta por cuatro socios, aunque sólo dos de ellos trabajan efectivamente en la empresa

En el año 2014, la empresa logró la certificación de la Norma ISO 9001 por lo que cuenta con procedimientos estandarizados con respecto a la gestión de calidad. Además, en la actualidad, la organización también se rige por la certificación *TÜV Rheinland*, la que establece protocolos de seguridad y protección. A su vez, tanto la misión como la visión y los valores están claramente definidos y compartidos con sus colaboradores.

En la actualidad, un entorno complejo y altamente competitivo obliga a las organizaciones a hacer un análisis de sus capacidades y falencias. De este modo se facilita el relacionarse internamente con sus colaboradores y, a su vez, brindarles instrumentos de capacitación que desarrollen todas sus potencialidades. El presente estudio tiene como meta final mejorar la comunicación interna e implementar un plan de liderazgo coach de acuerdo a las necesidades descritas por parte de los Directivos de MAN-SER S.R.L.

Este reporte de caso pretende ofrecer un plan optimización de la comunicación interna y un programa de capacitación en liderazgo coach para mandos medios y superiores,

basando ambos, en el análisis FODA. Si bien la empresa cuenta con instructivos y procedimientos de comunicación interna descendente/ascendente avalados por la Norma ISO 9001 y por la certificación *TÜV Rheinland*, éstos se utilizan principalmente en la parte técnico-operativa. Sin embargo, no existe una comunicación ascendente igualmente fluida y eficaz en cuanto a necesidades, propuestas o iniciativas, dado que se realiza meramente de modo verbal o través de un panel de comunicaciones y un buzón de sugerencias. Respecto a los dos últimos mencionados, obviamente, no poseen una interacción, resolución o devolución inmediata, lo que dificulta la retroalimentación en tiempo y forma. Considerando la capacitación en liderazgo coach, se manifiesta como necesidad debido a la ausencia, específicamente en esta empresa, de personal de gerencia media con competencias *soft* que complementen las habilidades duras. Esta problemática afecta de modo transversal e integral al conjunto de departamentos, consecuentemente tanto a los colaboradores internos, como así también a los clientes externos.

De acuerdo al *paper* 'Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo', Canseco Melchor, F., & Ojeda García, A. (2016), la óptima comunicación interna facilita el logro de mayor productividad y de la valoración de los empleados, como individuos y como miembros activos de un equipo.

Luego del análisis de la tesis: 'Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización', Tallarico Strano, R. (2014), se deduce que la inter relación entre comunicación y desempeño posee influencia directa en factores motivacionales y de compromiso, y que genera, por ende, un ascenso de la rentabilidad.

Por otra parte, el documento 'Una mirada a la comunicación interna', Carrizo, D. B, y Ducler Sartor, P. (2017), establece la necesidad de revisión continua de los recorridos comunicacionales conectados a la cultura organizacional, con el fin de proporcionar soluciones pertinentes a cada empresa.

Conforme el artículo 'Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico conceptual', Egidos, D., & Páez, L. (2000), los procesos

comunicativos se manifiestan como instrumentos de vinculación o desvinculación con el entorno laboral donde se desarrollan e interactúan los colaboradores.

La búsqueda constante para el desarrollo de las Pymes se sustenta en la gestión del talento humano. Desde el punto de vista de las competencias blandas y de la adquisición de las herramientas que brinda el *coaching*, esta propuesta apunta a presentar el modo de satisfacer esa necesidad.

Tal como se menciona en 'La gestión por competencias y el ejercicio del *coaching* empresarial', Chávez Hernández, N. (2012) , la capacitación de la gerencia media y superior tiene el fin de maximizar el desempeño con la aplicación de estrategias alineadas a la cultura de esta empresa.

Según se identifica en el artículo 'La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa', Cali A., Fierro, I., Sempértegui, C. (2015), las aptitudes de umbral y las destrezas técnicas son esenciales para el correcto desempeño de mandos medios y superiores, sin embargo la inteligencia emocional es lo que diferencia a un líder de un simple gerente. La superación de la empresa sólo se puede lograr a través de la consideración y cuidado del aspecto emocional de sus miembros. En la información presentada por parte de la organización para este reporte, específicamente se detalla la ausencia de habilidades interpersonales y competencias conductuales en los jefes de áreas.

La empresa MAN-SER S.R.L. se ha desarrollado a lo largo varios años y a través de generaciones, en el ámbito local con una excelente reputación, con visión suficiente para progresar y, aún con predisposición de continuar mejorando. Brinda soluciones adecuadas a otras organizaciones y promueve la gestión, no solo de calidad de productos y servicios, sino de calidad humana, todas conforman las razones fundamentales por las que es valioso este reporte de caso en sí mismo.

El análisis y perfeccionamiento de la comunicación interna corporativa tendrá diversos beneficios para la empresa bajo estudio. Por una parte, debido a que las prácticas laborales se basan en el diálogo y el entendimiento, la fluidez, intensidad y profundidad del *feedback* promoverá la trasmisión constructiva de inquietudes y aportes que, consecuentemente impactarán en la mejora de todos los procesos que lleva a cabo

la organización. Por otro lado, las interacciones humanas, tanto las formales como las informales, forman parte del sistema de trabajo que debe contribuir al desarrollo y motivación profesional y humano por medio de comunicaciones exitosas.

La formación en liderazgo coach pretende aportar una estrategia actualizada para el desarrollo de las destrezas laborales, las que impactarán directamente en el desempeño de los colaboradores. La mencionada instrucción utilizará recursos propios y personales de los gerentes, y recursos del contexto aplicados a metas determinadas, logrando flexibilización y adaptación al cambiante entorno. El proceso de cualificación concientizará a los individuos a colaborar proactivamente para alcanzar los objetivos organizacionales en un tiempo y espacio concretos. Posibilitará la delegación para la toma de decisiones y asunción de responsabilidades acordes, necesidad planteada explícitamente por integrantes de la compañía. Además, impactará positivamente en la ejecución de proyectos empresariales futuros, tales como la diversificación de la cartera de clientes constituyendo unidades de negocio y la exportación de equipos.

2. Análisis de situación

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

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

Análisis PESTEL

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

➤ *Factores políticos*

En la circunstancia actual de Argentina, si bien existe estabilidad política a través del sistema democrático, el año 2019 es un año de elecciones tanto provinciales como nacionales. Este hecho presenta cierta incertidumbre con

respecto a la conducta de los gobiernos a asumir y al tipo de política empresarial y estatal que tomarán: liberal o proteccionista.

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

En el sector metalúrgico, área en que la organización opera, durante el año 2018 la caída de la producción y consecuentemente del empleo, no ha sido alarmante. Esto se debe a que el sector tuvo un muy buen comienzo de año alcanzando su pico de actividad en el mes de marzo, tras una merma de actividad logró otro pico de actividad en agosto, pero a partir de allí ha entrado en una fase descendente de la cual no ha logrado recuperarse.

➤ *Factores económicos*

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

La posibilidad de financiamiento bancario propuesto por el gobierno nacional, no constituye una opción viable para las empresas privadas por dos razones fundamentales. En primer lugar, las tasas de interés se encuentran en niveles muy altos dada la política monetaria contractiva llevada a cabo por el Banco Central para controlar la subida del dólar y mantener la cantidad de dinero circulante constante y, por otra parte, la ausencia de certeza política que el año electoral presenta.

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

➤ *Factores socio-culturales*

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

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

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

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

➤ *Factores tecnológicos*

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

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

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

➤ *Factores ecológicos*

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

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

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

➤ *Factores legales*

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

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

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite un resumen sintético de factores internos y externos que influyen a una empresa. FODA es un acrónimo compuesto por las iniciales de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Los aspectos Fortalezas y Debilidades se refieren al estudio interno de la organización; los aspectos Oportunidades y Amenazas se refieren al estudio externo de la organización. En la siguiente figura se plantean en forma resumida los aspectos más relevantes que se desarrollan con posterioridad.

Figura 1: FODA



Fuente: Elaboración propia.

Las principales debilidades de la empresa MAN-SER S.R.L. son:

- Desde el punto de vista de los recursos humanos es necesario flexibilizar la gestión, humanizarla. Cubriendo este aspecto sería más factible mantener a los colaboradores dentro de los equipos de trabajo y generar mayor compromiso con la empresa.
- En relación a las comunicaciones internas, gran parte de las mismas se llevan a cabo de forma verbal y se refieren en su mayoría a cuestiones operativas más que estratégicas.
- Específicamente dentro del departamento de producción, la falta de comunicación entre el jefe de producción y el dueño provoca la sub utilización de la capacidad productiva. Este inconveniente conlleva a que ciertos recursos permanezcan ociosos y haya demora en los plazos de entrega.

- Además, siguiendo la perspectiva del recurso humano, la compañía debe lograr independizar los procesos de las personas. Es decir, concentrar los conocimientos profesionales en registros de información documentados para el uso presente y futuro de la firma. En conclusión, resguardar *el know how* en caso de desvinculación de empleados con alto grado de capacitación.
- Con respecto a la capacitación del personal, esta sólo se realiza a solicitud de los colaboradores. No se planifica proactivamente, previendo errores, fallas y demoras que provocan la disconformidad de clientes externos
- En cuanto a su estructura organizacional, no existe un área real de administración, lo que resulta en sobrecarga de tareas y decisiones en miembros de mayor jerarquía o antigüedad por falta de delegación. A su vez, los empleados no poseen participación alguna en la toma de decisiones lo que en consecuencia los libera de responsabilidades.
- Considerando el tema edilicio, se observa que a causa de haber alquilado cierto sector a otras empresas, la falta de espacio físico ha provocado accidentes laborales predecibles.

Las amenazas detectadas hacia la empresa MAN-SER S.R.L. son:

- Analizando el recurso humano, la empresa necesita indefectiblemente personal con competencias y conocimientos técnicos específicos. En la actualidad, esta carencia no se encuentra satisfecha de modo pleno por la oferta ofrecida en el ámbito laboral.
- Al examinar el contexto competitivo presente, para satisfacer al mercado actual y sus exigencias, la empresa debe avanzar permanentemente en innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos. De este modo, logrará reducir costos, ofrecer una calidad superior y brindar soluciones diferenciales más eficientes.
- La incertidumbre del entorno produce en la organización una falta de previsión de trabajo. En el pasado, los proyectos y presupuestos se lograban planificar tres o cuatro meses a futuro, lo cual daba a la compañía cierta seguridad y organización.

- La cotización del dólar afecta, si bien no directamente a la organización por no ser importadora de insumos, sí a varios de sus proveedores. Los productos y servicios que se estiman en pesos y con plazos de sesenta o aún más días, generan pérdidas irrecuperables.

Las primordiales fortalezas de la empresa MAN-SER S.R.L. son:

- La excelente reputación de la empresa, sumada a la implementación de la Norma ISO 9001 y a la certificación *TÜV Rheinland*, dotan a la compañía de gran reconocimiento. Ambos organismos avalan la gestión de calidad, la seguridad técnica y la protección del trabajador y del medio ambiente.
- Desde el punto de vista de la comunicación con el cliente externo, la prioridad se centra en la fluida e inmediata interacción y atención pre y post venta. Esta consideración es una ventaja competitiva que aporta valor a los productos y servicios.
- La relación con los competidores es de cooperación y colaboración. Se manifiesta una actitud de trabajo conjunto y, por lo tanto beneficio mutuo, con la meta de lograr siempre la satisfacción del cliente.
- La empresa evidencia un bajo nivel de rotación y ausentismo de personal, lo que prueba la satisfacción de sus colaboradores y el óptimo clima organizacional que impera en todos sus sectores.
- MAN-SER S.R.L. es una organización familiar Pyme, sin embargo, debido a sus características, es un eslabón esencial entre proveedores y clientes de gran magnitud y significancia en el mercado. Este hecho la posiciona de modo estratégico y le permite un desarrollo progresivo y constante.

Las mayores oportunidades son:

- La posibilidad certera de ampliar su cartera de clientes y diversificar su producción. Se proyecta hacia la incursión en la industria de la construcción (frentes arquitectónicos y pieles metálicas) con la apertura de unidades de negocio.
- La exportación de equipos, especialmente maquinas lavadoras, las que son sus productos representativos. Se planifica trabajar sobre un programa de exportación orientado hacia el Mercosur.

- El desarrollo de equipos dotados de tecnologías eco amigables, una tendencia que es ineludible en la actualidad. Las mismas proveerán soluciones técnicas de considerable eficiencia en cuanto al uso de los recursos y condiciones de seguridad más aptas para los operarios.
- La implementación de la tecnología *IoT, Internet of Things* o internet de las cosas, tanto para productos como para maquinarias. Esta herramienta permite el monitoreo de equipos por parte de los clientes a través de internet, brindando un sistema de indicadores con el fin de realizar todo tipo de mantenimiento preventivo.

En conclusión, luego del exhaustivo análisis aplicado al material provisto por la empresa y la consulta de material de soporte, se infiere que la propuesta de mejora de la comunicación interna y la capacitación en liderazgo *coach*, serán ampliamente beneficiosas. Los mandos medios y superiores son responsables de ser canales efectivos de transmisión de comunicación a los equipos de trabajo y, a su vez de llevar a cabo una tarea humana de acompañamiento y contención con cada uno de sus colaboradores internos. El liderazgo *coach* como promotor del desarrollo humano, es una práctica que desde la gestión de los recursos humanos debe estar dedicada a la motivación de las potencialidades de todos los colaboradores. La propuesta detallará el diagnóstico y, acorde a su resultado, presentará modelos prácticos de implementación para una efectiva gestión empresarial integral.

3. Marco teórico

La comunicación interna eficaz y la formación en liderazgo *coach* son dos temáticas de un alto grado de relevancia en las organizaciones de todo tipo y tamaño. En el presente, especialmente en empresas familiares PYMES, ambas necesitan ser diseñadas y llevadas a la práctica de modo funcional y realista. Reconocidos autores manifiestan y avalan estas posturas desde sus teorías, razón por la cual se analizan varias de ellas a continuación.

Comunicación interna

Considerando el concepto de comunicación de Scheinsohn (2009), existe comunicación, en general, cuando se emite un mensaje a uno o varios individuos y éstos lo comprenden. La comprensión del mensaje radica en su significado, en realidad éste está sujeto a cada persona, por lo tanto cuanto más se acerque el mensaje a las percepciones, emociones y pensamientos del interlocutor, mejor entendimiento se establece.

Analizando la comunicación interna corporativa, desde la perspectiva del previamente mencionado autor, se plantea que cuando se compromete a los colaboradores y se les otorga participación se genera involucramiento y eficacia en la concreción de objetivos. Debido a que la comunicación como herramienta humana de relaciones laborales es dinámica, debe ir transformándose y evolucionando de modo cotidiano y formar parte de la política empresarial estratégica.

Según Avilla Lammertyn (1999), la comunicación interna es el conjunto de interrelaciones humanas permanentes dentro de una empresa. Por lo tanto, es un proceso que debe estar no sólo alineado a la estrategia empresarial, sino también que debe contribuir al enriquecimiento y participación activa de todos los colaboradores. Debe servir para dar un propósito al empleado, para guiarlo en su tarea, y para otorgarle un sustento y un crecimiento profesional, personal y familiar.

De acuerdo a Villafañe (1993), la forma de efectivizar la comunicación interna es considerando tres aspectos fundamentales: la determinación de responsabilidades, el mensaje o la información que se desea transmitir y la selección del sistema a utilizar. Sin embargo, el autor concluye su apartado manifestando que el logro de la

comunicación interna tiene su base en la decisión de los ejecutivos de sumarla a la estrategia, en la innovación y en su aplicación sensata y coherente.

Liderazgo coach

Conforme a Anzorena, O. (2016), en la actualidad, realidad en permanente cambio y transformación, la adaptación de los individuos, empresas y contextos requiere de modos de formación que amplíen habilidades y enriquezcan capacidades para el ejercicio de la labor. Diversas de estas adaptaciones comienzan en el seno de lo profundamente personal y luego se trasladan a lo profesional y al desempeño.

Parafraseando a Hawkins, P. (2012), lograr contar con equipos de alto rendimiento en las organizaciones, a través del liderazgo coach, implica la sinergia de todas las partes involucradas para la consecución de los objetivos. A su vez, plantea que el liderazgo no radica en los sujetos sino que es un portento de relaciones en el cual se incluye a un conductor, a un grupo de adeptos y a una posición común.

Normativa y certificación

La empresa MAN-SER S.R.L ha certificado sus procesos y procedimientos de acuerdo a la Norma ISO 9001, sistema de gestión de calidad de productos y servicios; y a la certificación TÜV Rheinland, que promueve y controla la seguridad técnica, la protección del trabajador y el cuidado del medio ambiente.

Los autores mencionados coinciden en la relevancia de alinear esfuerzos en función de un objetivo común que implique entendimiento, coherencia e interrelaciones laborales fructíferas y sanas. Ninguna meta, ni personal ni profesional, es alcanzable sin el vínculo que establece la comunicación entre los colaboradores de todas las áreas y niveles. La normativa y certificación por las cuales la empresa se rige, exigen la dirección de calidad y la mejora continua, la cual es accesible sólo a través de capacitación.

4. Diagnóstico y discusión

La empresa MAN-SER S.R.L. necesita modificar su comunicación interna a través de una planificación práctica y ejecutiva que redunde en productividad y eficiencia. La capacitación en liderazgo *coach* para niveles medios y superiores, garantizará la adquisición de competencias *soft* imprescindibles para la gestión de esta organización.

La relevancia de esta problemática está basada principalmente en considerar a la comunicación hacia el interior de las compañías como herramienta de ventaja competitiva. Esta ventaja no solo se refleja en los miembros que integran el ámbito laboral, público interno; sino también en los diversos públicos externos, generando un trabajo corporativa de excelencia. La formación en liderazgo *coach*, vincula objetivos empresariales y personales de colaboradores, fortaleciendo principios rectores y prácticas motivacionales.

En la empresa bajo estudio, luego del análisis del material proporcionado, consta que el resultado comunicacional, como elemento de desarrollo organizacional, sufre de falencias sustanciales que obstaculizan el óptimo desempeño de las personas y de los procesos. Además, en consecuencia, existe sub utilización de recursos tanto humanos como económicos y técnicos, lo cual provoca desvíos y deficiencia en la producción con impacto negativo en la rentabilidad.

Dado el sector al que la organización pertenece y la formación de los niveles gerenciales, sus habilidades y competencias son mayormente duras, careciendo de destrezas para la gestión del talento humano y de las relaciones interpersonales. Por lo que se destaca la utilidad de la capacitación en *coaching* empresarial que favorecerá el clima laboral y enriquecerá a sus partícipes y equipos de trabajo. La capacidad de mejora continua de los miembros de la empresa influirá en aspectos económicos por medio del perfeccionamiento y calidad de los procesos, servicios y productos.

5. Plan de Implementación

1. Objetivos

1. a. Objetivo general

Diseñar una propuesta de comunicación interna, basada en la capacitación en liderazgo *coach*, la cual irá dirigida al nivel gerencial exclusivamente de la empresa MAN-SER S.R.L., con el fin de promover la delegación de toma de decisiones, el aumento de la productividad y la optimización de recursos.

1. b. Objetivos específicos

- Implementar la instrucción en liderazgo *coach* capacitando a los mandos medios y superiores.
- Motivar e incrementar el compromiso y la identificación del personal, a través de la retroalimentación constante y la flexibilización de las relaciones interpersonales.
- Aplicar y evaluar herramientas de comunicación interna tales como: *newsletters*, intranet, red social corporativa, la nube, con el fin de promover la participación activa de los colaboradores.

2. Alcance y limitaciones

2. a. Alcance

- Perspectiva espacial: el estudio es aplicable exclusivamente a la empresa MAN-SER S.R.L., de la ciudad de Córdoba, Argentina, dado que se basa en sus particularidades y necesidades específicas.
- *Staff*: el presente reporte de caso abarca sólo a gerentes y jefes de áreas considerando la capacitación en liderazgo *coach* específicamente, y a la totalidad de los miembros de la empresa con respecto al enriquecimiento de la comunicación interna integral.
- Perspectiva temporal: la temática se plantea teniendo en cuenta el futuro periodo semestral de julio-diciembre del año 2019.

2. b. Limitaciones

La propuesta se desarrolla con ciertas restricciones debido a la imposibilidad de contar con información exacta para el análisis del retorno de la inversión (ROI). Sin embargo, el valor del resultado de la propuesta presentada se realiza con cifras figurativas y estimativas y, de este modo, es aún factible de implementación.

3. Recursos

Incluyen los elementos tangibles e intangibles imprescindibles para la consecución del plan presentado en el reporte de caso.

a. *Capacitación en liderazgo coach*

Debido a la ausencia de competencias blandas en los mandos medios y superiores, se plantea la formación en liderazgo *coach* dirigida a ellos particularmente. Los recursos necesarios para lograr esta intervención con éxito se detallan a continuación:

a. 1. Recursos tangibles

- Honorarios del profesional experto en liderazgo *coach* responsable de la enseñanza.
- Sala u oficina equipada con mesas/escritorios y sillas, y con acceso a internet.
- *Notebook/tablet*, proyector y parlantes.
- Pizarra, marcadores y borrador para pizarra.
- Carpeta para cada capacitando, con material relevante y *block* de notas.
- Apertura de una cuenta de *Gmail* institucional para cada concurrente.
- Creación de una nube informática de *Gmail* para compartir y editar los contenidos de la instrucción.

a. 2. Recursos intangibles

- Instructor idóneo que lleve a cabo la formación, externo a la organización.
- Áreas: gerencial, administrativa, de recursos humanos, producción, compras, ventas, diseño y calidad.
- Tiempo dedicado a la capacitación por parte del personal convocado para las actividades, durante la jornada laboral.

b. Compromiso e identificación del personal

La carencia de actitud, de pasión, de disponibilidad y, por sobre todo, de decisión de enfocarse completamente en el ambiente laboral y equipo de trabajo, son falencias asociadas a los tiempos actuales. A través del entendimiento y la fluidez en la comunicación, conjuntamente con la adaptación en las relaciones interpersonales, se logra el cumplimiento de objetivos, mayor compromiso para con la empresa y sentimiento de pertenencia. Los recursos aplicables a esta práctica son aquellos que involucran tanto el tiempo dedicado a la escucha activa, como el acuerdo de expectativas entre superiores y empleados. La demostración de la importancia que la empresa concede al desempeño y la tarea de cada empleado en particular, y su consecuente recompensa o beneficio, ya sea económico como no económico.

c. Herramientas de comunicación interna

Con respecto a la aplicación de herramientas, se plantea a continuación el concepto, las ventajas y la inversión necesaria para cada una de ellas:

Tabla 1

Herramientas	Concepto	Ventajas	Inversión
Newsletters digitales	Publicación que se envía a colaboradores para dar a conocer noticias de interés.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inmediatez ▪ Interactividad ▪ Contenidos diversos 	Intermedia
Intranet	Sitio <i>web</i> interno y privado donde se almacena y publica información sólo accesible a miembros de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accesibilidad ▪ Flexibilidad ▪ Agilización de la dinámica organizacional ▪ Trabajo en equipo 	Intermedia
Red social corporativa	Sitio o aplicación online que se utiliza como entorno social colaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en línea ▪ Ámbito cerrado, seguro y controlado ▪ Reducir la cantidad de correos ▪ Gestionar contenidos ▪ Generar <i>feedback</i> constante 	Intermedia
La Nube	Modelo tecnológico que permite acceso a través de la red, a un conjunto de recursos de computación configurados y compartidos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso ubicuo ▪ Actualización permanente ▪ Rapidez y seguridad ▪ Dinamismo y adaptabilidad ▪ Trabajo colaborativo 	Baja

Fuente: elaboración propia

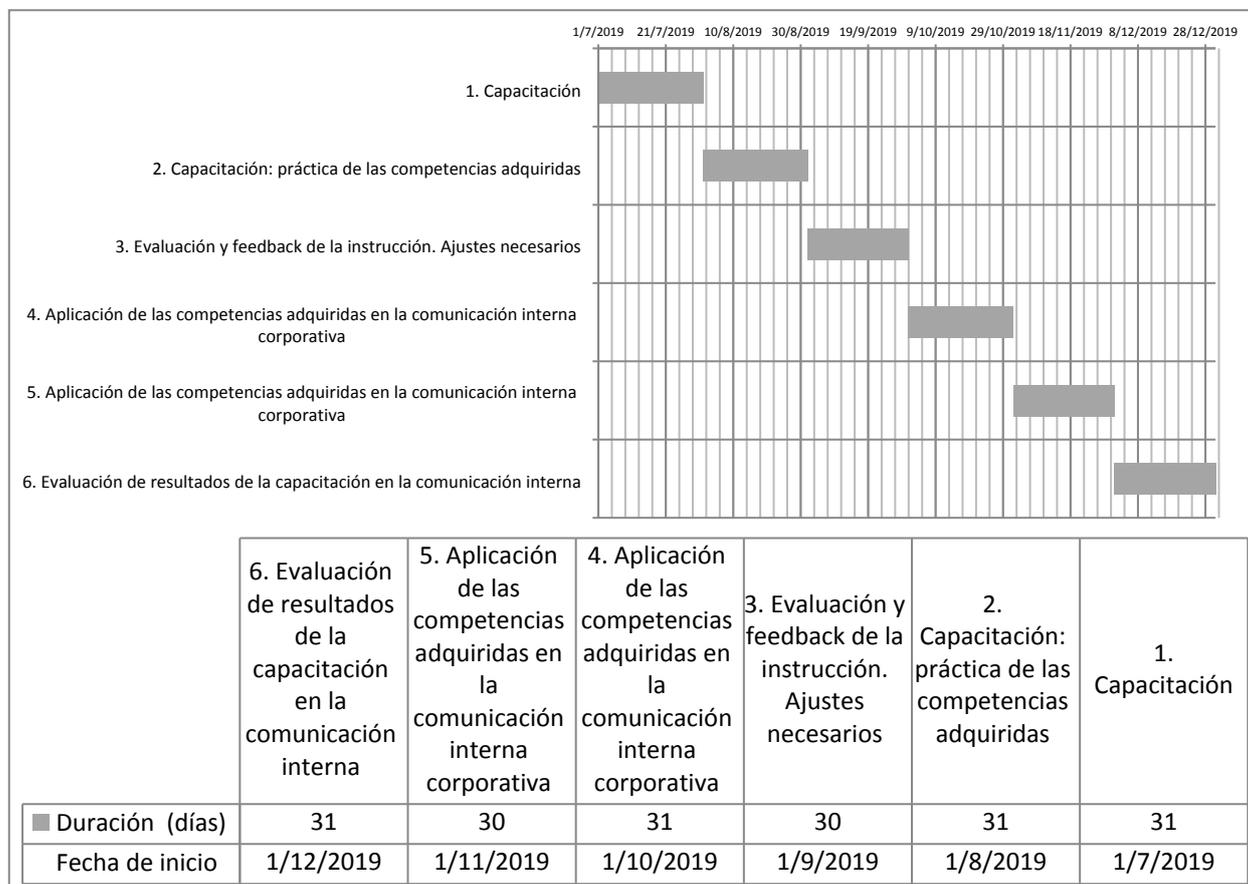
4. Cronograma de actividades. Diagrama de Gantt

Las acciones que se implementarán a través de la planificación según el objetivo general, conjuntamente con el tiempo estimado de cada una de ellas, se detallan en la siguiente tabla y en el diagrama de Gantt.

Tabla 2

Capacitación en liderazgo coach: plan de mejora de la comunicación interna.			
Empresa MAN-SER S.R.L.			
Córdoba. Argentina			
Año: 2019			
Actividades programadas	Fecha de inicio	Duración (semanas)	Fecha de finalización
1. Capacitación	1/7/2019	4	31/7/2019
2. Capacitación: práctica de las competencias adquiridas	1/8/2019	4	31/8/2019
3. Evaluación y feedback de la instrucción. Ajustes necesarios	1/9/2019	4	30/9/2019
4. Aplicación de las competencias adquiridas en la comunicación interna corporativa	1/10/2019	4	31/10/2019
5. Aplicación de las competencias adquiridas en la comunicación interna corporativa	1/11/2019	4	30/11/2019
6. Evaluación de resultados de la capacitación en la comunicación interna	1/12/2019	4	31/12/2019

Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia.

Precisiones de las actividades

- 1) Asistencia, participación e involucramiento en la formación por parte de los miembros convocados (gerentes/jefes de áreas).
- 2) Revisión de conocimientos y habilidades adquiridas. Aplicación en el marco mismo de la capacitación.
- 3) Percepción acerca de la capacitación por parte de los concurrentes. Valorar la propuesta para medir su efectividad, y en el caso de desvíos, tomar medidas correctivas previas a su implementación total en la empresa.
- 4) Seguimiento de la actividad formativa con el fin de conocer la transferencia de las destrezas y habilidades a los puestos de trabajo.
- 5) Alcance de la experiencia y su influencia en la aplicación de cambios devenidos de los aprendizajes alcanzados.
- 6) Identificación de logros obtenidos en la comunicación interna y optimización integral de procesos con posterioridad a la intervención realizada.

5. Evaluación del impacto de la implementación. ROI

Con la finalidad de determinar la viabilidad del plan y su enfoque en la mejora continua de todos los procesos, se plantea la técnica de medición S.M.A.R.T. Esta herramienta es un acrónimo de las palabras en inglés: *Specific*: específico (las acciones deben ser concretas), *Measurable*: medible (se debe lograr cuantificar la evidencia de progreso), *Achievable*: alcanzable (se debe contar con los recursos necesarios), *Relevant/Realistic*: relevante/realista (su impacto debe resultar en rentabilidad y/o productividad), y *Time-bound*: limitado en el tiempo (se deben establecer plazos para su ejecución).

La evaluación del impacto tiene como objetivo establecer si la propuesta produce los efectos o consecuencias deseadas en la empresa y si dichos efectos son atribuibles al plan de intervención.

A través del ROI (*Return On Investment*), retorno de la inversión, se logra calcular el beneficio obtenido de la implementación del plan en relación a la inversión generada por la propuesta del presente reporte de caso.

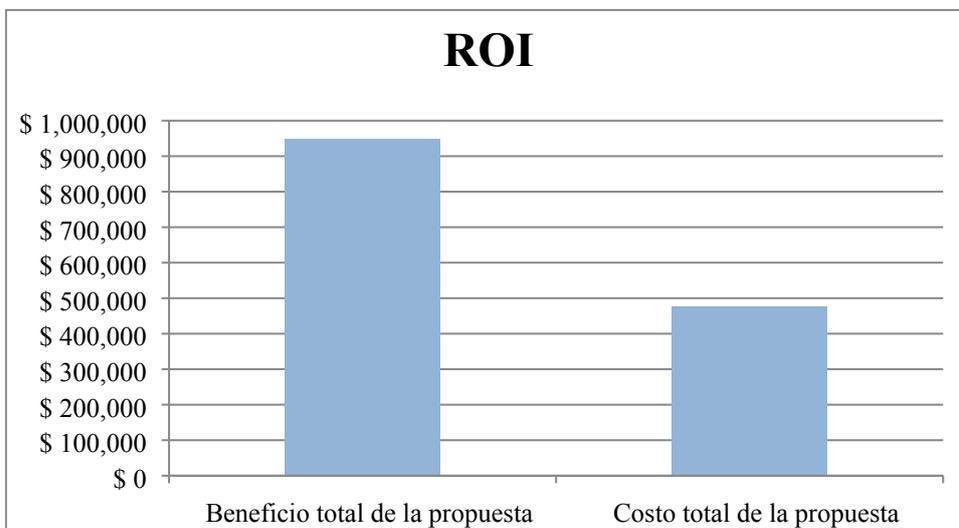
Cálculo de ROI

Tabla 5

<p>ROI (Beneficio de la Propuesta - Costo de la Propuesta) / Costo de la propuesta= * 100= %</p> <p>($\\$948000 - \\477000) / $\\$477000 = 0,987 * 100 = 98,74$ %</p>

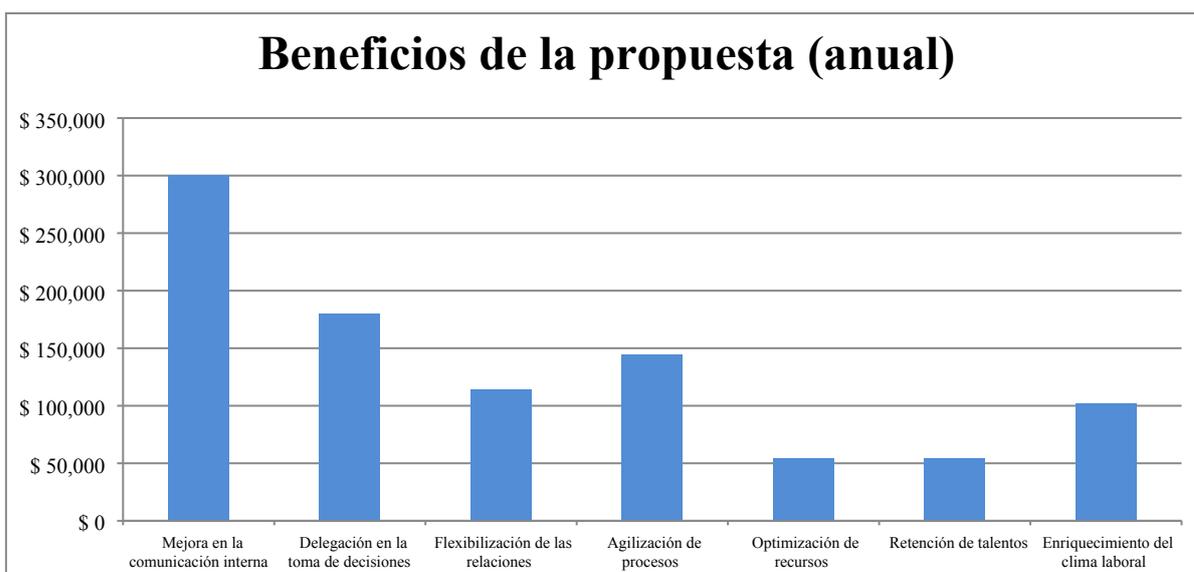
Fuente: elaboración propia.

Gráfico de barras: ROI



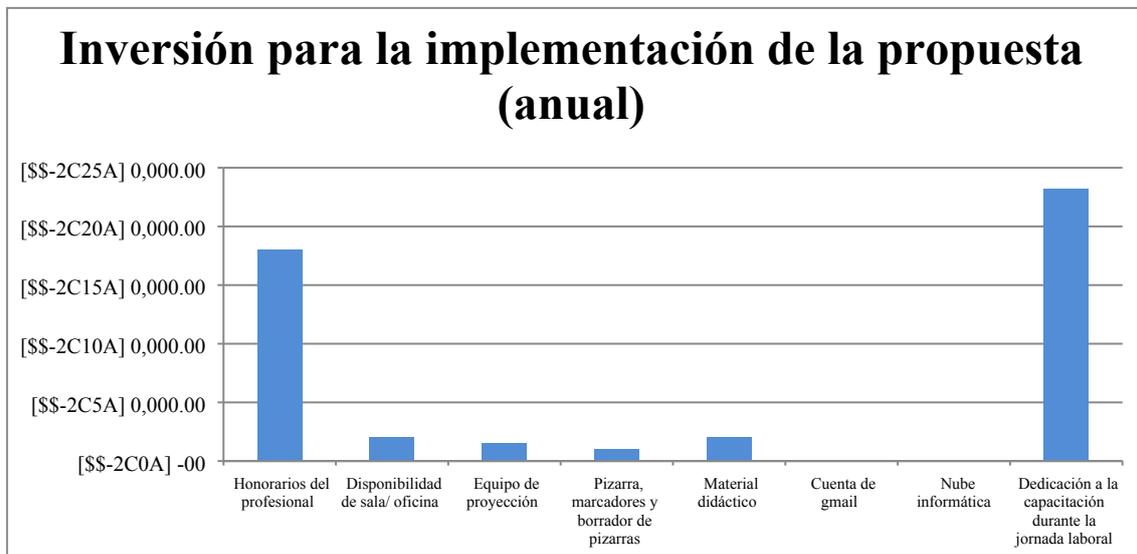
Fuente: elaboración propia.

Gráfico de barras: beneficios de la implementación de la propuesta



Fuente: elaboración propia.

Gráfico de barras: inversión para la implementación de la propuesta



Fuente: elaboración propia.

Si bien la propuesta de implementación se planificó para ser llevada a cabo en el término de seis meses, se distribuyó el costo de la misma en doce meses, para calcular el retorno de la inversión anual.

6. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En conclusión, en el presente reporte de caso aplicado a la empresa Man-Ser S.R.L., no sólo se plantea la problemática del proceso de gestión corporativa desde la perspectiva de la comunicación interna y, la necesidad de capacitación en liderazgo *coach* dirigida a niveles medios y superiores, sino también la intervención a través de una propuesta de mejora sustancial.

De acuerdo al análisis de situación, las falencias en la interacción de mandos gerenciales con los colaboradores resultan en una gestión deficiente que implica el esbozo de un plan práctico y funcional. La ausencia de competencias y destrezas *soft* de los mandos mencionados obliga a la formación y, luego aplicación de las habilidades adquiridas de modo pleno en la comunicación hacia el interior de la compañía.

Por una parte, el marco teórico desarrollado aporta posturas relevantes para el diseño de un proyecto de ejecución acorde a la empresa analizada. Por otra parte, el diagnóstico y la discusión contribuyen a esclarecer los obstáculos planteados y demostrar la oportunidad de optimización de las relaciones interpersonales con impacto en la flexibilización y productividad integral de la organización.

Con respecto a la planificación realizada, se consideran los recursos necesarios, tanto materiales como no materiales, el alcance y las limitaciones temporales y espaciales y las actividades específicas con el fin de llevar a cabo el proyecto. Además, se incluye el seguimiento para su correcta y completa concreción, y la evaluación de impacto que demuestre su validez y factibilidad. Por último, con el dato proporcionado por el ROI, retorno de la inversión, se logra determinar la relación entre la inversión de la propuesta y el beneficio o rentabilidad generada por la misma.

Finalmente, contemplando todos los aspectos incluidos en este trabajo se infiere que la intervención resultará asertiva y exitosa, sin embargo, se detallan a continuación recomendaciones en relación a temáticas observadas aunque no desarrolladas ni solucionadas en este reporte de caso.

Recomendaciones

- Se considera necesario que luego de ejecutado el plan de implementación propuesto, se continúe evaluando y perfeccionando la comunicación interna y las competencias *soft* de la gerencia media y superior a largo plazo. Convertir estas destrezas en una práctica habitual instaurada que forme parte de la política empresarial con aporte al desarrollo de un positivo clima laboral.
- Se recomienda concentrar en registros documentados, todo conocimiento profesional relevante con el fin de asegurar que el *know how* permanezca como recurso activo de la empresa.
- Se debe brindar la adecuada protección los trabajadores que se exponen a riesgos laborales a causa del alquiler a externos, de cierta área perteneciente y bajo la responsabilidad de la organización.
- Se sugiere diseñar un programa de formación constante aplicado proactivamente al conjunto de los empleados, según los objetivos de los distintos sectores, a fin de lograr sinergia en los equipos de trabajo.
- Se debe procurar la creación de un departamento de gestión de recursos humanos que organice los roles, las responsabilidades y toma de decisiones y, a su vez, que motive la participación colaborativa y el cumplimiento de metas organizacionales.

7. Referencias

- Anzorena, O. (2015). *Teoría y práctica del Coaching ontológico profesional*. Lea.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos*. Buenos Aires. Granica.
- Jimenez García, J. (1998). *La comunicación interna*. Diaz de Santos.
- Lammertyn Avilia, R. (1999). *Estrategias y tácticas de la comunicación integradora*.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires. Granica.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva*. Colección: Empresa y Gestión. Pirámide.
- Canseco Melchor, F., y Ojeda García, A. (2016). Comunicación laboral: una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(2), 183-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29248181009.pdf>.
- Carrizo, D. B. y Ducler Sartor, P. (2017). *Una mirada hacia la comunicación interna* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Córdoba (inédita), Córdoba. <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4868/02.pdf?sequence=5>.
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del *coaching* empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=64624867007>.

Egidios, D., y Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3(35). Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/819/81933516/>.

Ley de promoción y desarrollo industrial para Pymes (N°9727). Recuperado de <http://www.cba.gov.ar/73122/>

Tallarico Strano, R. (2014). *Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización* (Tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/15020413_

TallaricoStranoR.pdf.

Página web <http://www.man-ser.com.ar/>.