



Trabajo Final de Grado

Universidad Empresarial Siglo 21

Reporte de Caso

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach en la empresa
Man-Ser S.R.L. (Córdoba)**

Autora: Natalia Hirmbruchner

DNI: 28.659.417

Legajo: VRHU12499

Año: 2020

Agradecimientos

A mi esposo Christian, sin cuyo apoyo, paciencia y palabras de aliento constantes nada de esto hubiera sido posible. Doy gracias a la vida por haberte encontrado.

A mi hijo Franco, por el tiempo que me regaló para poder alcanzar este logro. Te amo hijo hoy y siempre.

A mis padres Susana y José, a quienes agradezco el haberme dado tanto.

Resumen

El presente reporte de caso relacionado a la firma Man-Ser S.R.L., empresa metalúrgica de la provincia de Córdoba, se cimentó en dos pilares fundamentales. Primero, en la importancia estratégica de una comunicación interna clara y fluida para el correcto desempeño de los colaboradores y el posterior logro de los objetivos empresariales. Segundo, en el rol fundamental que cumplen los líderes y mandos medios como impulsores de la buena predisposición y entusiasmo deseados en los colaboradores.

Se propuso en función de ello, implementar un plan de comunicación interna y la formación de líderes coach. Este plan contempló mejoras en los canales de comunicación a fin de lograr mayor eficacia; y, capacitaciones para directivos y mandos medios en áreas como coaching y comunicación efectiva con el objetivo de incrementar la confianza entre los colaboradores y, gracias a los líderes coach, identificar y solucionar aquellos impedimentos que limiten la acción y el aprendizaje de cada trabajador volviéndolos más eficientes y productivos.

En conclusión se pretendió demostrar que toda organización que desee mantenerse vigente a través de procesos innovadores, y mostrarse atractiva para la incorporación y retención de posibles talentos debe indefectiblemente tener una estrategia en torno de la gestión de su comunicación interna.

Palabras claves: Comunicación interna; Liderazgo; Coaching.

Abstract

This case report related to the firm Man-Ser S.R.L., a metallurgical company in the province of Córdoba, was founded on two fundamental pillars. First, in the strategic importance of a clear and fluid internal communication for the correct performance of the collaborators and the subsequent achievement of the business objectives. Second, in the fundamental role that leaders and middle managers play as promoters of the willingness and enthusiasm desired in employees.

Based on this, it was proposed to implement an internal communication plan and the training of coach leaders. This plan contemplated improvements in communication channels in order to achieve greater efficiency; and, training for managers and middle managers in areas such as coaching and effective communication with the aim of increasing trust among employees and, thanks to coach leaders, identifying and solving those impediments that limit the action and learning of each worker, making them more efficient and productive.

In conclusion, it was intended to demonstrate that any organization that wishes to remain current through innovative processes, and be attractive for the incorporation and retention of potential talents, must inevitably have a strategy around the management of its internal communication.

Keywords: Internal communication; Leadership; Coaching.

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación.....	5
Factores Políticos:	6
Factores Económicos:	6
Factores Sociales:.....	7
Factores Tecnológicos:.....	7
Factores Ecológicos:	8
Factores Legales:.....	8
FODA.....	11
Marco Teórico	14
Comunicación interna:	14
Liderazgo Coach:	15
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de Implementación.....	19
Objetivo General:	19
Objetivos Específicos:.....	19
Alcance Temporal:	19
Alcance Geográfico:.....	19
Acciones:.....	19
1. Herramientas Comunicacionales:	19
2. Capacitar en materia de coaching y comunicación efectiva a los mandos medios a fin de mejorar la comunicación interna y la coordinación de acciones.	21
3. Capacitación en liderazgo coach para el nivel gerencial y jefes de cada departamento:.....	22
Marco de tiempo para la implementación:.....	23
Evaluación del impacto de la implementación:	23

Conclusión y recomendaciones	25
Recomendaciones:.....	25
Referencias	27
Anexos.....	29
Anexo 1	29
Anexo 2	30
Anexo 3	31
Anexo 4	32
Anexo 5	34
Anexo 6	36
Anexo 7	37

Introducción

El inicio de la firma Man-Ser S.R.L. se remonta a los años noventa cuando su fundador, el Sr. Luis Mansilla, quien se desempeñaba como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, recibe y acepta la oferta de su empleador de realizar algunos trabajos de soldaduras especiales de forma tercerizada. Mansilla deja de ser empleado para convertirse en proveedor. Esta nueva condición lo lleva a rentar un galpón y maquinaria especial para, junto a un familiar, realizar los trabajos encomendados que por entonces eran tareas de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

El 15 de Octubre de 1995 el fundador se instaló en su propia planta y se considera por ello a ésta como la fecha fundacional de la empresa.

En pocos años, el Sr. Mansilla logró tras un viaje a Alemania, incorporar nueva tecnología. Adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora) que le permitió destacarse en el mercado e incorporar grandes y nuevos clientes como son AIT S.A. o Volkswagen Argentina S.A, así como ampliar sus horizontes de producción y volverse proveedor único para determinados productos.

Man-Ser S.R.L. desde su creación ha aplicado innovación tecnológica a sus procesos permitiéndole ello ampliar su capacidad productiva de manera sostenida resguardando siempre la calidad de las piezas y servicios que ofrece.

Desde el año 2009 los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, han tomado la empresa a su cargo. En el año 2012 lograron anexar una nueva planta que les permitió duplicar la superficie de producción y alcanzar el desarrollo de nuevas unidades de negocio.

En la actualidad la firma posee tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada.

La empresa al presente produce protectores telescópicos, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales y a medida, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, soportes y tubos. Paralelamente, ofrece los siguientes servicios:

retrofitting de máquinas lavadoras, reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

La mayor característica que distingue a Man-Ser de sus competidores es no solo la calidad y eficiencia de sus productos, sino el servicio de postventa que brinda a sus clientes, considerando un factor clave de este éxito a la comunicación clara y honesta con el cliente a lo largo de todo el proceso.

Actualmente la empresa cuenta con treinta empleados y una estructura organizacional que consta de tres niveles jerárquicos y si bien la comunicación interna dispone de diferentes canales (ascendente, descendente, horizontal, verbal y mediante un panel de comunicaciones y un buzón de sugerencias) se pueden evidenciar fallas y determinados cuellos de botella en el proceso productivo, atribuibles a la falta de capacitación, a la sobrecarga y dificultad de delegar tareas por parte de los directivos y a la falta de participación de los empleados en la toma de decisiones.

El área de Recursos Humanos de la empresa se encuentra con dos importantes desafíos. Por un lado, el de humanizar y flexibilizar la gestión del área logrando con ello un acercamiento a los empleados de todos los niveles a través de capacitaciones y un plan de comunicación interna que interrelacione e integre en un todo a cada sector de la empresa. Por el otro, el de obtener del mercado el personal idóneo para cubrir las posiciones de mandos medios que faciliten la coordinación de tareas y acciones que apunten al logro de los objetivos estratégicos permitiendo a los directores delegar gran parte de sus tareas actuales.

Este último punto se puede suplir mediante un programa de formación de líderes coach con el personal que actualmente se desempeña dentro de la firma. Tal como lo expone en su libro la autora chilena Abarca (2013) el coaching ayuda a otros a mejorar su desempeño, tanto en el presente como en el desarrollo de capacidades para desempeñarse en el futuro. Los beneficios de trabajar con un coach se pueden ver en las diversas instancias: en el apoyo dado, en el aumento de la confianza para probar nuevos enfoques, en el estímulo para tomar riesgos en los experimentos, en las sugerencias específicas para realizar acciones en pos de resultados, en una mayor responsabilidad para sostener los cambios y en una mayor habilidad para hacer coaching en el futuro.

En este sentido han tenido lugar investigaciones que abordaron la temática referente a la comunicación interna y la importancia del rol de los líderes en el éxito de su gestión, funcionando los mismos como motivadores en el compromiso y aceptación del personal en

general. A fin de demostrar la relevancia del caso se aportan los siguientes antecedentes científicos:

Los autores Omar, A., Salessi, S. y Urteaga, F. (2016) afirman en su estudio empírico, cuantitativo y transversal, enmarcado en la teoría de la identidad social y realizado sobre empleados de empresas argentinas que “un líder transformador es aquel que transmite apoyo individual, efecto carismático, estimulación intelectual y motivación inspiradora” (p35). De este modo funcionan como facilitadores de la identidad de la organización.

En relación al liderazgo asociado con la comunicación organizacional, coincidimos con el autor Chiang, Cesar Mejía (2019) cuando en su estudio documental y explicativo realizado en Perú, en relación al coaching como recurso comunicacional para potenciar el talento y la innovación en las organizaciones; en busca de examinar el origen, la conceptualización, el despliegue y el impacto del coaching dentro de las organizaciones, afirma que:

El coaching contemporáneo se ha convertido en un recurso flexible, no solo para mejorar la comunicación en las relaciones interpersonales, sino también para retener talento (identificado con los valores y propósitos de la institución) y consolidar espacios de liderazgo, empoderamiento, creatividad y trabajo en equipo; desarrollándose así todo el potencial que pueden ofrecer los colaboradores. (P.25)

Asimismo, la autora Dominici, María A. Rosa (2016) establece en su ensayo en el cual explica y demuestra la importancia del coaching como factor estratégico del cambio en empresas pyme argentinas, que:

La comunicación interna está dirigida al cliente interno (los empleados de la Organización) y se establece con el fin de alcanzar un clima organizacional adecuado a través de la información, integración y motivación al personal.

Para que un Plan de comunicación interna sea efectivo debe formar parte del plan de comunicación estratégica de la compañía. Es fundamental, transmitir mensajes acordes a la cultura empresarial. Buscar líderes de opinión, entre miembros de la organización, como soportes alternativos. Explicar el negocio a los empleados para que puedan transmitirlo. (P.142)

Y concluye diciendo que:

El líder de una organización Pyme al consolidar su liderazgo actuando como Coaching organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización (P.144)

El caso Man-Ser resulta relevante de analizar dado a que se presenta como una pyme en pleno auge, con grandes clientes, innovadora y con un mercado diversificado pero con claras posibilidades de mejoras internas que pudieran repercutir en el desarrollo de sus colaboradores y por ende en crecimiento tanto a nivel publicitario, como en una posible expansión hacia el exterior. Pero para ello entendemos requiere de un sólido plan comunicacional, implementado a través de líderes coach quienes apoyados en las ya existentes Normas ISO logren integrar cada proceso en un todo.

Análisis de Situación

Man-Ser S.R.L. es una empresa familiar dedicada al mercado nacional de productos metalúrgicos. Se ubica en la calle 2 de Septiembre N°4724 dentro del Barrio San Pedro Nolasco en la Provincia de Córdoba.

La visión de la firma es la de ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. (<https://goo.gl/T5hFdz>)

La misión es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideran 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. (<https://goo.gl/T5hFdz>)

La firma en el año 2014 logró certificar en Normas ISO 9001 gestionando con ello su política de calidad la cual establece: dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que les permita analizar su performance en el tiempo; encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de sus clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta; desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia; apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo; buscar optimizar su rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción. Todo ello sustentado sobre valores sólidos como son la confianza, la honestidad, la importancia en los detalles, el trabajo en equipo y la alta responsabilidad. (<https://goo.gl/T5hFdz>)

A continuación, se realizará a través de diferentes herramientas un análisis exhaustivo del entorno que rodea a la organización identificando las oportunidades y amenazas presentes en su contexto macroeconómico, microeconómico y finalmente a nivel organizacional.

Mediante la herramienta PESTEL, se analizan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que pueden afectar actualmente y/o a futuro a la

organización en forma positiva o negativa; para, con ello, realizar planificaciones tácticas y estratégicas para la posterior toma de decisiones.

Factores Políticos:

El país ha estado en los últimos años inmerso en una política que desalentaba la producción nacional así como la aplicación de subsidios a los servicios básicos, liberando con ello las importaciones y las tarifas. Estas medidas provocaron que muchas pequeñas empresas tuvieran que cerrar por no resultar competitivas o por no poder siquiera afrontar sus costes fijos. Afortunadamente no ha sido el caso de Man-Ser.

En el mes de diciembre del año 2019, tras un nuevo proceso electoral, asumió un nuevo presidente con ideas políticas contrarias a las del anterior gobierno, las cuales favorecieron ampliamente a la industria nacional. Pero, su nueva política no ha podido desplegarse completamente debido al virus Covid-19 y a la crisis sanitaria mundial que éste ha provocado, la cual, entre otras medidas extremas y generalizadas, ha estimulado al cierre de fronteras afectando con ello de manera más que significativa los niveles de producción del país.

Factores Económicos:

La dirigencia que gobernó en Argentina hasta fines del 2019 favoreció el libre mercado creyendo que de este modo atraería a grandes inversores extranjeros, pero ello no ocurrió. Las estadísticas no fueron correctas, el precio dólar se disparó, los bancos aumentaron las tasas de interés para el acceso a financiación, el país se endeudó a nivel internacional y la desconfianza fue el principal nexo entre los grandes empresarios. Todo esto, en conjunto, provocó una inflación superior al 50% y una situación sostenida de inestabilidad macroeconómica.

Esta situación afecta directamente a Man-Ser dado a que sus principales materias primas son en dólares y la devaluación de la moneda puede derivar en la imposibilidad de dar curso a los planes de inversión por resultar escasos los recursos reservados para ello.

Por otro lado, y dado a la aparición de este nuevo virus que azota al mundo, COVID-19, catalogado como pandemia por la Organización Mundial de la Salud debido a su rapidez de transmisión y contagio así como por haberse diseminado en gran cantidad de países; se ha dictado en Argentina desde el 20 de Marzo del corriente, un Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio que dispone que solo aquellas actividades consideradas como esenciales puedan seguir operando con cierta normalidad y no es el caso de la industria metalúrgica. En la provincia de Córdoba, sede de Man-Ser, se registra una baja del 28.2% de la producción; y si bien ADIMRA está tratando de alcanzar algún acuerdo a nivel nacional o provincial que

permita operar con determinadas pautas y protocolo sanitario a algunas de las empresas del rubro, al momento la situación no se ha destrabado arrojando una mitad de año más que difícil desde el plano económico y productivo.

Factores Sociales:

Desde el año 2018 la población se ha vuelto más racional en sus consumos. La situación económica y la falta de empleo bien remunerado han puesto en jaque el consumo no imprescindible. Es decir, que las personas destinan sus ingresos a la satisfacción de necesidades de primera línea. Actualmente, y debido al Coronavirus, esta tendencia se ha elevado exponencialmente.

El DNU 297/2020 del 19 de marzo, dictaminó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio a nivel nacional, por el cual únicamente podían circular aquellas personas no incluidas en los grupos de riesgo, según detalle en el mismo decreto, y que estuvieran destinadas a realizar tareas consideradas esenciales. Esto significó que un gran porcentaje de la mano de obra del país quede recluido en sus hogares, provocando un grave descenso en los ingresos de los trabajadores principalmente del tipo independiente así como de pequeños empresarios.

Ante esta realidad, como ayuda a la crisis empresaria y en un intento de reducir sus costos, el Gobierno habilitó la aplicación de las suspensiones establecidas por el artículo 223 bis de la Ley de Contrato de Trabajo. Esto ha significado en una baja del ingreso de los sectores en relación de dependencia antes no incluidos.

Esta realidad afecta directamente a Man-Ser, ya que si bien sus productos no son para particulares, sus principales clientes están inmersos en la crisis mencionada.

Factores Tecnológicos:

En la actualidad el cambio es constante a nivel tecnológico, es inminente adaptarse a nuevas tecnologías que permitan acortar los tiempos de producción y maximizar la eficiencia junto con la calidad de los productos y servicios.

Apoyado en un espíritu innovador en lo que a aplicación de nuevas tecnologías se refiere, Man-Ser ha logrado demostrar que la optimización de sus procesos ha significado en una baja considerable de los costos de producción aportando así no solo dicha reducción, sino también mayor calidad y soluciones más eficientes en cuanto al uso de los recursos ambientales. Actualmente, tiene como proyecto la aplicación de la tecnología “Internet of

Things” (IOT) pero su principal inconveniente en el entorno actual es y será, la posibilidad de asumir los costos de esta implementación.

Factores Ecológicos:

Desde hace algunos años el cuidado del medio ambiente se ha vuelto un tema que indefectiblemente las empresas deben considerar al momento de diseñar sus productos, debiendo lograr que sean eficientes en cuanto al uso de los recursos.

Asimismo, la sociedad se ha convertido en un agente de control respecto del manejo de los residuos obligando a las empresas a tener políticas referentes al cuidado del medio ambiente.

En relación a la gestión ambiental, la firma no posee una política de ambiente y de residuos, pero a raíz de la implementación de las Normas ISO 9001 (2018) comenzó, mediante un protocolo de seguridad confeccionado por una consultora especialista en ambiente, a gestionar el control del aceite utilizado a través de una empresa responsable de residuos dañinos la cual, una vez por semana, retira lo recolectado en diferentes recipientes y posteriormente se ocupa de desecharlos. Asimismo, logró detectar que su mayor y potencial riesgo es el de incendios por recalentamiento de maquinarias y la gran cantidad de material inflamable que poseen. Es por ello que se realiza un fuerte control en torno al orden de cada área así como de cada tarea para evitar el sobrecalentamiento de las máquinas.

Factores Legales:

La actividad de Man-Ser está encuadrada desde el plano laboral en el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75. A su vez, debe seguir los lineamientos establecidos por las leyes relativas al Higiene y Seguridad Laboral.

Actualmente y debido a la pandemia ya mencionada, ha tenido que acatar lo establecido por las diferentes resoluciones y decretos que ha emitido el Gobierno en relación a la posibilidad de dar continuidad a los procesos productivos o bien, para evaluar posibles decisiones estratégicas en torno al personal.

A continuación, mediante el uso de las “5 fuerzas de Porter “se analiza el micro entorno de Man-Ser S.R.L.

En el trato con el cliente, Man-Ser, garantiza la comunicación abierta y franca con todos sus clientes destacándose de sus principales competidores por dar un trato personalizado, por

un distinguido servicio de postventa, por un precio en general más bajo que el de las demás compañías contendientes, y por productos de calidad al mismo tiempo que eficientes en el uso de recursos. Este tipo de relación con el cliente, ha permitido que su nivel de negociación sea relativo ya que se prioriza el cuidado de ésta.

En relación a la competencia del mercado, las principales firmas del rubro son Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L. y Man-Ser S.R.L. Entre todos, compiten por la participación en el mercado, tratando de diferenciarse en la calidad de sus productos y aplicando reducción de precios.

El tipo de productos que ofrece Man-Ser no da lugar a productos sustitutos. Esta ventaja competitiva, se suma al hecho de que la organización se encuentra en una etapa de madurez donde la amenaza de potenciales competidores es muy baja ya que aumentan las barreras de ingreso permitiéndole alcanzar la fidelidad de sus clientes actuales y ganar nuevos.

Por último y para dar cierre al análisis del micro entorno, la firma posee pocos proveedores, combinados entre empresas grandes, pymes y monotributistas. Su poder de negociación no es preocupante ya que Man-Ser ha logrado volverse un eslabón imprescindible entre éstos y los clientes.

Habiendo ya realizado los análisis del contexto macro y micro de Man-Ser, se procede a realizar el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esta herramienta posibilita conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado y a partir de allí establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de la organización. Este análisis resulta de vital importancia para poder dar solución a cuestiones urgentes y entrar en un circuito de mejora constante.

El Directorio, dentro del cual no se detectan conflictos, está compuesto por cuatro integrantes; la esposa del fundador, un hijo totalmente ajeno a la empresa y otros dos, Julián y Melina Mansilla, que desempeñan cargos jerárquicos y cuentan con una opinión de mayor relevancia al momento de la toma de decisiones estratégicas como pueden ser el desarrollo de nuevas unidades de negocio o inversiones significativas a largo plazo, entre otras. Asimismo, cuentan con dos asesores, uno legal y otro contable, con los que analizan detalles de cada alternativa antes de tomar una decisión.

Fuera del nivel estratégico, el resto de las decisiones a mediano plazo y relativas a la gestión y administración de la empresa se reparten entre el Gerente y la Responsable de Administración, y las medidas operativas las asume el Jefe de Producción quien luego se ocupa de la bajada de línea al respectivo área.

En torno a la comunicación interna, Man-Ser utiliza la vía horizontal, que se da entre pares en forma natural y sin impedimentos; la vía ascendente mediante un dialogo fluido de cada integrante de área con su jefe inmediato y; la vía descendente tanto de modo verbal desde un superior a un subordinado como de modo escrito a través de un panel de comunicación donde se exponen decisiones, políticas, o acciones futuras. Aquí, lo que resulta más evidente es la falta de participación de los colaboradores en el circuito de la toma de decisiones y como ello decanta en diferentes partes del proceso operativo.

El liderazgo establecido es formal y directivo sobre la figura del gerente, Julián Mansilla, quien, como representante con participación directa y personal, debe asegurarse de que se establezcan los planes prefijados. Entretanto, el jefe de producción resulta otro líder formal, pero cuyo liderazgo es más bien orientado y transaccional debido a que su función es la de conducir al grupo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción.

Si bien no hay establecido un proceso para la toma de decisiones, sí cuentan con procedimientos para el manejo de cada área que sirven de guía y a la vez evitan la generación de conflictos.

En relación al área de recursos humanos, los procesos de contratación se realizan en función al puesto y a la calificación técnica que precise el candidato determinando ello si se gestiona dicho proceso a través de una consultora externa o en forma interna mediante el jefe de área. Luego del ingreso y las formalidades administrativas como son los exámenes médicos, la firma del contrato, la recepción del reglamento interno y la posterior confección y armado del legajo, cada empleado atraviesa un proceso de inducción de lo general a lo particular.

En cuanto al proceso de compras, el mismo inicia con una solicitud de compra interna que se efectúa de manera escrita mediante el uso de un formulario creado para tal fin donde se especifica en detalle la mercadería que se solicita, su cantidad, el motivo que genera la compra, la fecha y el proveedor sugerido o seleccionado. Una vez recibida la solicitud interna, el personal administrativo de compras se encarga de la gestión del pedido. Se envía

una solicitud de cotización al proveedor y luego se elabora la orden de compra. Estas son pagadas, por lo general, con cuenta corriente a 30 días de la fecha de factura o con cheques.

El mencionado proceso requiere de la participación del gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción.

En lo referido a la gestión de marketing y área de ventas respecta, la empresa solo cuenta con su página web como medio publicitario, a la vez que forma parte de una página que agrupa a empresas de la industria. Si bien ha analizado la participación en ferias especializadas en el rubro u otras acciones similares, aun nada se ha concretado.

Los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a esta área. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, pero todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación vía correo electrónico, el cual constituye el medio de comunicación más utilizado por la empresa en el contacto con sus clientes.

FODA

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de delegación de tareas. - Capacitaciones ineficientes. - Comunicación interna insuficiente. - Inconvenientes para la previsión de trabajo a mediano y largo plazo. - Diseño de puestos incompleto. - Reuniones de personal únicamente para notificación de decisiones. - Carencia de beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marcada vocación al cliente. - Relación fluida y cordial con proveedores y clientes. - Cartera diversificada de clientes. - Excelente reputación en el mercado. - Destacado servicio de postventa. - Relación colaborativa con la competencia. - Ahorran mediante el stock de materia prima. - Fuerte política de calidad. Normas ISO.

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar tecnología IOT (internet de las cosas) en sus productos. - Humanizar el área de recursos humanos. - Distinción con el producto de maquina lavadora para exportar. - Ampliar el comercio nacional diversificando aún más la cartera de clientes. - Sus clientes exportan algunos de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resguardar conocimientos de las personas en documentos. - Inconvenientes para estandarizar los procesos de las personas. - Dificultades para encontrar trabajadores con competencias para puestos de mandos medios. - Ausencia de técnicos en el mercado laboral. - Contexto inestable de la economía. - Diseño de equipos que brinden soluciones técnicas más eficientes en el uso de energía, agua y seguridad.

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente y tras el análisis de la totalidad de material e información obtenidos se hace mención a las cuestiones observadas en materia de recursos humanos.

Si bien Man-Ser presenta un organigrama claramente definido, procesos y una política de calidad públicamente establecidas, encontramos ciertas falencias que deberían ser consideradas para su posible mejora.

Los directivos, tanto Julián como Melina Mansilla, se ven envueltos en gran cantidad de situaciones y tareas debidas a la falta de delegación. Son parte de las decisiones estratégicas, de las decisiones operativas, de la implementación y seguimiento del SGC, de la gestión de ventas, de la gestión de compras de insumos, y podríamos decir que están involucrados en cada proceso que se lleva a cabo dentro de la organización. Esta realidad denota una necesaria revisión de los actuales descriptivos de cargo y la información allí incluida; pero, por sobre todo, demuestra la ausencia de una política de comunicación interna eficiente.

Este último punto se refleja, no solo en la saturación de tareas ya mencionadas en manos de los socios sino también en lo que respecta a las tareas del jefe operativo, en la dificultad para delegar y confiar en que ese otro logrará llevar a cabo con éxito las labores encomendadas, en la falta de mandos medios, de líderes, que motiven y desarrollen el potencial de todos los empleados. De la misma forma, si bien se realizan capacitaciones las mismas no siempre resultan efectivas, generándose falencias y cuellos de botella en determinadas instancias del proceso de producción sea por falta de insumos o por errores en la programación de las máquinas, pero siempre con la debilidad comunicacional mediando entre ellos.

Asimismo, y de acuerdo a la política de calidad que encuadra a la firma Man-Ser S.R.L. la cual se sustenta en las Normas ISO 9001 (2018), hay ocho principios fundamentales que garantizan que los productos satisfagan los requerimientos especificados. En este sentido hay dos de los principios que requieren una especial atención. Estos son el principio de Liderazgo y el principio de Participación del Personal.

Si ahondamos en estos principios; en el primero, la norma establece que el desarrollo de la cultura de calidad debe ir de la mano de un líder que logre obtener la cooperación de todos sus miembros promoviendo con ello un entorno que aliente la participación activa del proceso, el consenso, la manifestación de compromiso y continuidad. En el segundo, la norma dispone que todos son parte necesaria, queriendo decir con esto que se debe generar una cultura de calidad fundada en valores, hábitos y prácticas.

En resumidas cuentas estos dos principios mencionados requieren de la formación de equipos de trabajo, de líderes coach que los dirijan y de compromiso y cultura de calidad, al momento, inexistentes en la organización.

Marco Teórico

En este apartado ahondaremos en la importancia de la comunicación interna y en el liderazgo coach como pilares fundamentales de la política estratégica de toda organización utilizando a grandes exponentes del tema.

Comunicación interna:

La comunicación interna desde hace ya varios años se ha vuelto un elemento transversal de toda organización tanto desde el punto de vista competitivo como en relación al clima laboral y a cómo los trabajadores, a través de ella, se hacen eco de la visión de la empresa. En este sentido podemos citar a los autores Brandolin, González Frígoli, Hopkins (2009) quienes claramente expresan que:

Las acciones de comunicación ya no tienen como mayor objetivo el reconocimiento y la recordación de las marcas de compañía por parte del público externo o la posición de la organización dentro de mercado, sino establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización. La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece (P.7)

Podemos ver que una buena comunicación interna permite a su vez que los colaboradores posean una visión compartida de la organización, así como del equipo del que forman parte, volviéndolos recursos más motivados y productivos. Tal como lo expresan Robbins y Judge (2009), cuando plantean las cuatro principales funciones de la comunicación expresando que la comunicación impulsa a la motivación ya que aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño; funciona como mecanismo a través del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción; cumple un rol de facilitador para la toma de decisiones proporcionando la información necesaria para identificar y evaluar las alternativas de selección.

Liderazgo Coach:

Previo a definir el liderazgo coach debemos definir el término de liderazgo. En resumidas líneas y citando a Koontz, Weihrich y Cannice (2005) podemos decir que es el “arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

Hay varios enfoques en el estudio del liderazgo, desde el de las características hasta el de contingencia. Uno de ellos se centra en tres estilos: autocrático, democrático o participativo, y liberal. La cuadrícula gerencial identifica dos dimensiones: interés por la producción e interés por las personas; con base en estas dimensiones se identifican cuatro estilos extremos y un estilo intermedio. El liderazgo también puede considerarse como un continuo que va desde un gerente con gran libertad y subordinados con muy poca en uno de sus extremos, hasta un gerente con muy poca libertad y subordinados con mucha en el otro. Otro enfoque más en el liderazgo, desarrollado sobre el supuesto de que los líderes son el producto de situaciones determinadas, se enfoca en el estudio de las situaciones. Los líderes transaccionales aclaran las funciones y tareas, establecen una estructura y ayudan a los seguidores a lograr los objetivos. Los líderes transformacionales expresan claramente una visión, inspiran a otros y transforman la organización.

Hecho este repaso sobre el concepto de liderazgo, podemos abordar una nueva teoría que concibe al 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 órdenes 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 (Echeverría, 2000).

El término *coach* entonces, refiere a alguien que provisto de distinciones y competencias que otro no posee, observa y detecta las limitaciones que interfieren en el desempeño de ese otro, pudiendo mostrarle aquello que no ve, conduciéndolo a emprender 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 (Echeverría, 2000)

Habiendo desarrollado los conceptos y teorías fundamentales de comunicación interna y liderazgo coach, resulta factible arribar a la conclusión de que ambos conceptos están íntimamente relacionados y que el desarrollo de un plan de comunicación interna promoverá

la identificación de los trabajadores con la organización, así como las relaciones interpersonales y vínculos de confianza fortalecidos por la figura de los líderes coach que actuarán como facilitadores en el logro del desempeño adecuado de cada trabajador.

Diagnóstico y Discusión

Tras un análisis de la información obtenida con las herramientas diagnósticas, podemos concluir que el mayor problema de la firma es la falta de un programa de comunicación interna que facilite la concreción de las estrategias tanto productivas como comerciales. Asimismo, las dificultades en la toma de decisiones, la ausencia de involucramiento y desconocimiento de las estrategias por parte de los trabajadores, la dificultad por parte de los puestos jerárquicos de delegar tareas; todo ello es producto de la falta de confianza así como de una comunicación fluida entre los participantes de la organización.

Por otro lado, pero en la misma línea de análisis, detectamos la falta de competencias de los mandos medios vinculada a la necesidad de la empresa para humanizar y flexibilizar los procesos de gestión de recursos humanos acompañando la premisa de la empresa de fortalecer el trabajo en equipo mejorando con ello las relaciones interpersonales como el desempeño de cada trabajador.

Si bien es cierto que Man-Ser S.R.L. cuenta con una política de calidad que le ha permitido implementar canales y procedimientos de comunicación que hicieran mucho más eficientes sus gestiones, la misma no logra resolver las falencias comunicacionales y de coordinación de tareas para la obtención de los objetivos estratégicos en los tiempos y con los recursos establecidos. Asimismo, se suma a esta dificultad, la carencia de líderes que apuntalen conocimientos y que logren aclarar los objetivos esperados, despejando y aclarando incertidumbres y potenciando con ello las capacidades de cada trabajador.

En definitiva, se propone como estrategia de mejora el desarrollo de un plan de comunicación interna, el cual permita un flujo eficiente de la información en todos los sectores de la empresa, fortaleciendo, a través de vínculos de confianza, tanto las relaciones interpersonales como la identificación de cada uno de los colaboradores con la identidad y objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, es imprescindible para dicho fin, la capacitación y formación de los mandos medios para que actúen como líderes coach fomentando el trabajo en equipo y promoviendo el potencial de cada individuo en pos de lograr su mejor desempeño.

Las acciones mencionadas indefectiblemente repercutirán en un ascenso de la productividad y en una clara mejora del clima organizacional. Todo ello porque la experiencia demuestra, a través de estudios de diferentes disciplinas como de organizaciones que han implementado dichas estrategias obteniendo resultados que superaron sus estimaciones, que

cuando se establece una comunicación clara y honesta que otorga a la palabra de cada eslabón la misma importancia, permitiendo despejar dudas pero también proponer ideas; que cuando se logra motivar al personal facilitándole las herramientas para mejorar su desempeño y permitiéndole entender y apreciar su capacidad de generar valor en cada etapa del proceso productivo, es cuando el empleado en forma consciente asume su rol y disfruta con orgullo de ser parte de ese todo, volviéndose así más eficiente, valioso y productivo.

Es por lo antedicho que se concluye que la implementación de un plan de comunicación interna y la formación de líderes coach representará mayor producción y mejoras económicas, ya que permitirá la eliminación de las fallas que actualmente son parte de los procesos, debido al logro de un correcto entendimiento de las partes fundado en la mejora de la comunicación y el seguimiento y apuntalamiento permanente por parte de los líderes coach.

Plan de Implementación

Objetivo General:

- Desarrollar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la empresa Man-Ser S.R.L, que permita mejorar la coordinación de acciones entre los colaboradores de los diferentes sectores a fin de aumentar la productividad en la empresa.

Objetivos Específicos:

- Implementar la utilización de herramientas comunicacionales como lo son las reuniones periódicas y los correos con comunicaciones internas, que faciliten el acceso a la información a todos los niveles de la organización.
- Capacitar en materia de coaching y comunicación efectiva a los mandos medios a fin de mejorar la comunicación interna y la coordinación de acciones interdepartamentales.
- Capacitar en materia de liderazgo coach al nivel gerencial y a los jefes de cada departamento a fin de optimizar la coordinación de las acciones de interrelación.

Alcance Temporal:

- La implementación del siguiente plan está prevista para ser desarrollada en el plazo de tres meses, con fecha posible de inicio en agosto de 2020 y finalización en octubre de 2020.

Alcance Geográfico:

- Se desarrollará en el Barrio San Pedro Nolasco en la Provincia de Córdoba, sede de la organización en la cual se encuentran los involucrados del plan.

Acciones:

1. Herramientas Comunicacionales:

Las reuniones de área deberán ser programadas mensualmente y previo a su ocurrencia se verificará que los temas a tratar continúen en agenda y no haya ninguna urgencia a considerar

que modifique la temática. En ellas participarán la gerencia y los responsables de los sectores de administración, ventas, producción y recursos humanos. Dependiendo el tema a tratar y de considerarse necesario se podrá incluir en la participación de las mismas a algún otro colaborador. La temática y fecha de cada encuentro deberá notificarse con anticipación al correo electrónico organizacional de cada participante. El cronograma de encuentros, se enviará a los involucrados previendo las fechas cada cuatro meses y será el gerente general, o en su ausencia la responsable de administración, quien validará las fechas propuestas así como la temática. En relación a la organización del evento, de las notificaciones, así como de los insumos necesarios para llevarla a cabo el responsable de estas acciones será un empleado del área de recursos humanos designado por la responsable del área.

Los comunicados internos apuntan a generar conocimiento y propagar información de manera general, clara y eficiente. El contenido de los comunicados será en relación a cualquier temática de interés general, como cuestiones relacionadas a fomentar la prevención o bien información relacionada con cuestiones impositivas como pueden ser las retenciones de ganancias de cuarta categoría, entre otros. La publicación a fin de llegar a todos los sectores se realizará a través de la cartelera ya existente y por medio del correo electrónico organizacional. El responsable de estas acciones será un empleado del área de recursos humanos designado por la responsable de dicho área quien, a su vez, será la encargada de autorizar su divulgación o no mediante los canales establecidos.

Los recursos a utilizar para esta primera acción serán:

- Materiales: sala de reunión equipada con mesa y sillas, computadora, anotadores y lapiceras, cafetera, saquitos de té, jarra con agua, tazas, vasos, cucharitas, azúcar, servilletas y algún aperitivo (galletitas/ facturas).
- Humanos: gerencia, responsable de administración, responsable de ventas, responsable de producción y responsable de recursos humanos.
- Económicos: costo de la bebida y aperitivos

Las acciones específicas a desarrollar para esta primera acción serán:

- Actividad 1: creación del cronograma de reuniones y planteo de considerandos a evaluar con la gerencia. (Ver Anexo 1)
- Actividad 2: envío del cronograma para su control por parte de la gerencia. (Ver Anexo 2)

- Actividad 3: reunión mensual acorde al cronograma.
- Actividad 4: diseñar el formato de los comunicados internos. (Ver Anexo 3)

2. *Capacitar en materia de coaching y comunicación efectiva a los mandos medios a fin de mejorar la comunicación interna y la coordinación de acciones.*

En esta etapa del plan de implementación resulta clave para el desarrollo del plan de comunicación interna, la elaboración de un programa de capacitación para los mandos medios de la empresa, o bien para aquellos colaboradores que sin ocupar un cargo medio desempeñan funciones críticas, como ser las áreas de Compras, Recursos Humanos, Diseño, Calidad y Producción. Dicho curso de coaching y comunicación efectiva, dictado por la organización “Capacitarte” de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, consta de cinco encuentros online (videoconferencias) de tres horas de duración cada uno y con frecuencia semanal. Dada la comodidad del dictado a distancia, el personal no deberá trasladarse pudiendo desarrollar el curso en la firma o bien en sus domicilios particulares.

Se pretende que este curso permita a los colaboradores: apoderarse de los aportes del coaching en el desarrollo de las habilidades de comunicación interpersonales, logrando desarrollar competencias profesionales y destrezas, permitiendo generar relaciones mucho más afectivas y alineadas a los requerimientos actuales de las organizaciones; interpretar el impacto de la comunicación en el trabajo cotidiano, así como los elementos involucrados en la comunicación interpersonal; comprender la importancia de comunicarnos de forma efectiva en contextos actuales; valorar y desarrollar las habilidades de comunicación en la gestión organizacional. (Ver Anexo 4)

Los recursos a utilizar para esta tercera acción serán:

- Materiales: dispositivo con acceso a internet, auricular con micrófono, anotador y lapicera.
- Humanos: responsable de compras, responsable de recursos humanos y calidad, responsable de diseño y responsable de producción.
- Económicos: costo de la inscripción \$4.570.- cada una. Total final por las 4 inscripciones \$ 18.280.-

Las acciones específicas a desarrollar para esta tercera acción serán:

- Actividad 5: capacitación de los mandos medios en coaching y comunicación efectiva.

3. Capacitación en liderazgo coach para el nivel gerencial y jefes de cada departamento:

Esta instancia del plan de implementación se basa en un programa de capacitación para la gerencia como para los jefes departamentales, esto quiere decir que está dirigido a Julián Mansilla, Melina Mansilla y Jorge Sarasate. Se espera que con esta inversión y una vez incorporados los conocimientos adquiridos; logren, gracias a su crecimiento personal en materia de liderazgo, comunicación y gestión de conflictos, desarrollarse como líderes coach del personal a su cargo.

Este programa de capacitación consiste en un curso de Coaching Ejecutivo, dictado por Axon Training, con el cual se pretende que los capacitados logren transformar el ecosistema de la organización, creando una cultura organizacional que fomente la superación de objetivos; liderar equipos y proyectos, a través de habilidades tales como la planificación estratégica; desarrollar programas de desarrollo, enfocados al logro de resultados. El curso, con dictado en modalidad “a distancia”, tiene una duración total de tres meses, con clases semanales de 2 horas cada una los días lunes. Está organizado en cuatro módulos en los cuales se abordarán antecedentes, procesos, relación coach-ejecutivo y herramientas de intervención del coaching. La posibilidad de que el cursado sea ciento por ciento a distancia implica que el personal no deberá trasladarse a ningún sitio, pudiendo desarrollar la capacitación ya sea en la misma firma o bien en sus domicilios particulares. (Ver Anexo 5)

Los recursos a utilizar para esta segunda acción serán:

- Materiales: dispositivo con acceso a internet, auricular con micrófono, anotador y lapicera.
- Humanos: gerente general, responsable de recursos humanos, jefe de producción.
- Económicos: 4 cuotas de \$3.000.- por cada uno. Total \$36.000.-

Las acciones específicas a desarrollar para esta segunda acción serán:

- Actividad 6: capacitación en liderazgo coach para nivel gerencial y jefes de departamento.

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 el siguiente diagrama de Gantt, en el cual se expone como fecha de comienzo el mes de agosto del año 2020 y de finalización en el mes de octubre del año 2020.

Detalle	Mes	Agosto				Septiembre				Octubre					
	27/07	03/08	10/08	17/08	24/08	31/08	07/09	14/09	21/09	28/09	05/10	12/10	19/10	26/10	
Actividad 1															
Actividad 2															
Actividad 3															
Actividad 4															
Actividad 5															
Actividad 6															
Semanas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación:

Se presenta un presupuesto itemizado en relación a la inversión a realizar.

Ítem	Acciones	Observaciones	Costo Inicial Aprox.	Costo Mensual Aprox.	Costo Anual Aprox.
1	Creación de cronograma de reuniones.	Sin costo adicional.	\$ 0	\$ 0	\$ 0
2	Envío de cronograma para aprobación a Gerencia.	Sin costo adicional.	\$ 0	\$ 0	\$ 0
3	Reunion mensual.	Sin costo adicional. Ver disponibilidad de sala.	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Insumos.	Útiles de librería, servilletas, bebida, comida, utensilios.	\$ 1,560	\$ 250	\$ 4,310
4	Diseñar el formulario de "Comunicado Interno".	Sin costo adicional.	\$ 0	\$ 0	\$ 0
5	Capacitación en Coaching y Comunicación Efectiva.	Cuota única de \$4.570. - por cada capacitado (4).	\$ 4,570	\$ 0	\$ 18,280
6	Capacitación en Coaching Ejecutivo.	4 cuotas mensuales de \$3.000 por cada capacitado (3).	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 36,000
7	Honorarios del Consultor Externo.	Confección e implementación de la propuesta. 50% al inicio de la implementación y saldo al 30/10/20.	\$ 100,000	\$ 0	\$ 100,000
			\$ 118,130	\$ 12,250	\$ 158,590

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

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

Para el análisis, la firma nos facilita la información financiera al 31 de diciembre de 2018. Para actualizar la misma al año en curso, hemos utilizado las tasas de inflación publicadas por el INDEC. (Ver Anexo 6)

Las cifras a considerar son:

- Resultado Ejercicio 2018: \$13.118.036,11
- Resultado a 05/2020: \$7.306.077,61

Teniendo en cuenta esta información y el objetivo general del plan de implementación, que pretende aumentar la productividad, se espera con dicha inversión lograr un incremento del 8% de las utilidades, lo que significaría la suma de \$584.486,21

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

$$\$584.486,21 - \$158.590,- / \$158.590,- \times 100 =$$

$$\$425.896,21 / \$158.590,- \times 100 =$$

$$2,6855 \times 100 =$$

$$\text{ROI} = 268,55\%$$

El porcentaje obtenido nos permite comprender que por cada \$1.- invertido la empresa recibirá \$2,68 de vuelta evidenciando así, lo redituable de la inversión propuesta.

Conclusión y recomendaciones

A lo largo de todo el trabajo hemos podido detectar que la firma Man-Ser S.R.L., tiene una estrategia de venta claramente definida, en la cual apunta a la satisfacción total y permanente del cliente a través de procesos altamente eficientes y, principalmente, de una comunicación abierta y fluida en todo el circuito de venta y postventa. Sin embargo, encontramos también que a nivel interno, la fluidez y claridad de la comunicación no es lo que destaca. Asimismo, debido a ello y a la falta de confianza que los directivos otorgan al personal, la delegación de tareas se torna hartamente difícil.

En este contexto, este reporte de caso nos permite evidenciar las consecuencias de una ineficiente comunicación interna, considerando que la misma bien gestionada permite lograr el entendimiento, la coordinación y la cooperación necesarias para posibilitar tanto el crecimiento y desarrollo de las organizaciones como de las personas que la integran. Al mismo tiempo, demuestra la importancia y el rol fundamental que deben cumplir los mandos medios como nexo necesario para la implementación de toda gestión en torno a la mejora tanto de la comunicación, como del afianzamiento de la cultura e identidad corporativa, así como para el desempeño eficiente de cada una de las partes contribuyendo simultáneamente a una mejora en las relaciones interpersonales, interdepartamentales y, finalmente, en un incremento de la productividad de toda la organización.

Cabe mencionar, que toda empresa que denote interés en sus empleados fomentando las relaciones humanas, que se interese en capacitarlos continuamente, y que se preocupe por el desarrollo de éstos a nivel personal, se vuelve altamente atractiva para la incorporación y retención de nuevos talentos.

Recomendaciones:

Se recomienda a la firma revisar el organigrama y pensar en la posibilidad de replantear las posiciones de mandos medios. Al mismo tiempo, se sugiere la revisión de los descriptivos de cargo a fin de evaluar su contenido y, de ser necesario, confeccionarlos nuevamente adecuándolos a la realidad y procediendo a un rediseño de aquellos puestos que así lo ameriten.

Se sugiere además, revisar las gestiones relativas a la seguridad e higiene, uso de elementos de protección y cumplimiento de las reglamentaciones vigentes en cuanto a cuidados del medio ambiente. Asimismo, se podría evaluar la disposición del área de producción a efectos de hacer un uso del espacio más eficiente y por ende más redituable.

Finalmente, y en función a lo relevado con la responsable del área de recursos humanos, se recomienda valorar la posibilidad de implementar una sistema de información que facilite el acceso al contenido de cada legajo, más allá del soporte en papel, facilitando con ello la toma de decisiones, así como una revisión del sistema de beneficios que resulte atractivo al personal y los motive ante los nuevos desafíos que se les propongan de aquí en más.

Referencias

- Abarca, N. (2013). *El líder como coach*. Chile: El Mercurio.
- ADIMRA (2020). Situación de las empresas metalúrgicas frente al COVID-19. Recuperado de <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>.
- Axon Training. Cursos y posgrados. Recuperado de <https://axontraining.com/cursos/45>
- BOLETIN OFICIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA (2020). Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Brandolin, A., González Frígoli, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Dircom.
- Capacitarte. Cursos a distancia. Recuperado de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-coaching-comunicacion-efectiva>
- Castro de, A. (20104). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Colombia: ECOE.
- Chiang. C. M. (2019). El coaching como recurso comunicacional para potenciar el talento y la innovación en las organizaciones. *Asociación de Docentes de la Universidad de San Martín de Porres, Lima – Perú*, 33, pp 25-52.
doi.org/10.24265/cultura.2019.v33.03
- Dominici, M. A. R (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Cuaderno 57*, pp 137-145 ISSN 1668-5229.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica.
- INDEC (2020). Índices de precios al consumidor. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_201F5D8F36A1.pdf
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2005). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14ª ed. México: McGraw-Hill.
- MAN-SER. (s. f. a). Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Omar, A., Salessi, S. y Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47.

doi:10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.lcfl

Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera ed. México: Ediciones Pearson educación.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª ed. Buenos Aires: Granica.

Anexos

Anexo I: Cuestiones a considerar y preguntarse en relación a las reuniones

- Deberá evaluarse si resulta efectivo reunirse mensualmente.
- Deberán analizarse los temas a tratar para que efectivamente atañan a todas las áreas que participan.
- Analizar el tiempo de duración de las reuniones.
- Establecer un administrador de la reunión que verifique se cumplan los tiempos y la temática dispuesta.
- Evaluar las sugerencias e inquietudes de los trabajadores para incorporar en las reuniones.

Anexo 2: Modelo de cronograma de reuniones.



Año 2020: Cronograma cuatrimestral de reuniones interdepartamentales

Mes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Fecha	Lunes 03/08/2020	Martes 01/09/2020	Lunes 05/10/2020	Lunes 02/11/2020
Hora	10:00	10:00	10:00	10:00
Participantes	* Gerente General * Resp. de Administración * Resp. de Ventas * Resp. de Producción * Resp. de RR. HH. Otros:	* Gerente General * Resp. de Administración * Resp. de Ventas * Resp. de Producción * Resp. de RR. HH. Otros:	* Gerente General * Resp. de Administración * Resp. de Ventas * Resp. de Producción * Resp. de RR. HH. Otros:	* Gerente General * Resp. de Administración * Resp. de Ventas * Resp. de Producción * Resp. de RR. HH. Otros:
Temáticas	A definir	A definir	A definir	A definir

Anexo 3: Modelo de Comunicado Interno



Asunto: Comunicado interno N°:.....

Tema:

Áreas de interés:

Espacio para desarrollar la temática

Fuentes:.....

Elaborado por: Recursos Humanos

Anexo 4: Módulos y cronograma de estudio de la capacitación en Coaching y Comunicación Efectiva, facilitado por “Capacitarte.org” de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA

➤ Módulo I: Aportes del Coaching a la Comunicación

- Coaching, definición.
- Aportes del Coaching a las organizaciones.
- Modelos de Coaching organizacional.
- Rol del coach y del consultor.
- El proceso de Coaching.
- Resultados extraordinarios.
- El poder del lenguaje.
- Acciones efectivas.
- Compromiso.
- Aprendizaje organizacional.
- Medición de objetivos.
- Análisis de resultados.
- Plan de desarrollo.

➤ Módulo II. Comunicación Interpersonal.

- La Comunicación interpersonal.
- Comunicación efectiva.
- Escucha activa.
- El rol de la intuición.
- El respeto en lo vincular.
- La empatía.
- Aprendiendo a comunicarnos efectivamente.
- Estilos de comunicación.
- Principios en asertividad.
- Valores.
- Técnicas de comunicación.
- Desarrollo de fortalezas.
- Puesta en práctica.

- Módulo III: Feedback
- La importancia de las conversaciones.
 - Tipos de conversación.
 - Compromiso con las acciones.
 - Feedback, definiciones.
 - Reglas del feedback.
 - El feedback como oportunidad.
 - La planificación del feedback.
 - Lo evaluativo y lo descriptivo del feedback.
 - Efectos y resultados.
 - Desarrollo de competencias personales.
 - Aproximaciones en gestión emocional.

Cronograma de cursada de las 5 clases virtuales:

Clase	Fecha	Horario
1/5	11/8/2020	18:00 a 21:00
2/5	18/8/2020	18:00 a 21:00
3/5	25/8/2020	18:00 a 21:00
4/5	1/9/2020	18:00 a 21:00
5/5	8/9/2020	18:00 a 21:00

Anexo 5: Módulos y cronograma de estudio de la capacitación en liderazgo coach, facilitado por Axon Training.

- Módulo I: Antecedentes.
 - La creciente necesidad del Coaching ejecutivo a raíz de la transformación digital-global.
 - Su definición y surgimiento.
 - Cambiar el paradigma en relación al Coaching.
 - Claridad en la definición del Coaching Ejecutivo, qué es y qué no es.

- Módulo II: El proceso.
 - Cómo formar equipos de Alto Rendimiento dentro de un ecosistema de Cultura Organizacional.
 - Prácticas de Coaching Ejecutivo.
 - Conocer el proceso dentro de una sesión de Coaching Ejecutivo.
 - Fases y herramientas.

- Módulo III: La relación Coach-Ejecutivo.
 - Las zonas erróneas del ejecutivo.
 - Prácticas del Coaching Ejecutivo.
 - Cómo se construye la relación Coach-Cliente.

- Módulo IV: Herramientas de intervención:
 - Uso de herramientas para el desarrollo del ejecutivo.
 - Prácticas de PNL llevado al Coaching Ejecutivo.
 - Ejercicios de autodescubrimiento y definición de objetivos.
 - Aplicación del modelo MEE, modelo GAPS y modelo ACTION TO GO.

Cronograma de cursada:

Clase	Fecha	Horario
1	3/8/2020	18:00 a 20:00
2	10/8/2020	18:00 a 20:00
3	17/8/2020	18:00 a 20:00
4	24/8/2020	18:00 a 20:00
5	31/8/2020	18:00 a 20:00
6	7/9/2020	18:00 a 20:00
7	14/9/2020	18:00 a 20:00
8	21/9/2020	18:00 a 20:00
9	28/9/2020	18:00 a 20:00
10	5/10/2020	18:00 a 20:00
11	12/10/2020	18:00 a 20:00
12	19/10/2020	18:00 a 20:00
13	26/10/2020	18:00 a 20:00

Anexo 6: Información financiera Man-Ser S.R.L.



MAN-SER			
<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>			
	<u>Anexo</u>	<u>al 31/05/2020</u>	<u>al 31/12/2018</u>
Ventas Netas			
Ventas Industriales		329,734,740.51	198,635,385.85
Ventas Servicios		214,866,732.19	130,222,261.94
Total Ventas del Ejercicio		544,601,472.70	328,857,647.78
Costos			
Costos de Venta	VI	253,303,736.59	146,596,294.11
Otros costos de venta	VII	177,055,829.22	102,468,794.04
Total Costos de Ventas		430,359,565.81	249,065,088.15
Resultado Bruto		114,241,906.89	79,792,559.64
Gastos			
Administración	VII	13,252,915.98	7,669,955.43
Comercialización	VII	19,971,853.91	11,558,454.72
Resultado Actividad Principal		81,017,137.00	60,564,149.49
Resultado Financiero	VII	68,246,343.47	39,496,697.42
Resultado NETO		12,770,793.53	21,067,452.07
Otros Ingresos y Egresos	VI	-1,530,674.12	-885,858.05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		11,240,119.41	20,181,594.02
Impuesto a las Ganancias		3,934,041.79	7,063,557.91
Resultado Final		7,306,077.61	13,118,036.11

Anexo 7: Organigrama.

