

Trabajo Final de Grado



Plan de Comunicación Interna y Formación en Líderes Coach en empresa Man-Ser SRL.

Apellido y Nombres: Carranza Camila Aylén

DNI: 40.401.038

N° de Legajo: RHU02468

Carrera: Lic. En Gestión de Recursos Humanos

Universidad Empresarial Siglo 21

Año: 2020

Agradecimientos

Agradezco a mis padres, Raúl y Graciela, pilares fundamentales en mi vida, por haberme enseñado los valores que hoy tengo, por apoyarme y motivarme en todo lo que me propongo, porque sin ellos estar acá no hubiera sido posible.

A mis hermanos, Graciela, Raúl, Diego y Laura, por estar a mi lado siempre y ser un gran sostén en este momento.

A mi novio, Gabriel, por acompañarme desde el comienzo, comprenderme en todo momento y darme siempre palabras de aliento.

Resumen

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo diseñar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la empresa metalúrgica Man-Ser SRL. A través de un análisis de situación de la empresa, pudo detectarse una deficiente comunicación formal interdepartamental y sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía, debido a la falta de delegación. Es por ello que en el siguiente reporte de caso propuso formalizar y acortar distancias en la comunicación interna mediante las tics y reuniones semanales; se planteó la realización de las descripciones y análisis de puestos de gerentes y mandos medios como el comienzo de la descentralización en la toma de decisiones, para luego continuar el proceso a través de la formación de líderes coach y brindar a los mismos herramientas para realizar una correcta y eficiente delegación de tareas y gestión de equipos de trabajo. Se concluyó que implementando la propuesta, la empresa percibirá un aumento en sus ganancias.

Palabras clave: Comunicación interna, tics, liderazgo coach, descripción de puestos y análisis de puestos.

Abstract

The present undergraduate project had as objective to design a plan of internal communication and training of coach leaders in the metallurgical company Man-Ser SRL. Through an analysis of the company's situation, deficient interdepartmental formal communication and task overload could be detected in the highest-ranking members, due to the lack of delegation. That is why in the following case report was proposed to formalise and shorten distances in internal communication through tics and weekly meetings; it was proposed to carry out the descriptions and analyses of managers and middle managers as the beginning of decentralization in decision-making, and then continue the process through the training of coach leaders and provide the same tools to perform a correct and efficient delegation of tasks and management of work teams. It was concluded that by implementing the proposal, the company will perceive an increase in its profits.

Key words: Internal communication, tics, leadership coach, job description and job analysis.

Índice

<i>Introducción</i>	5
<i>Análisis de situación</i>	8
Análisis PESTEL.....	10
Cinco fuerzas de Porter.....	12
Análisis FODA.....	13
<i>Marco teórico</i>	18
Comunicación interna.....	18
Tics.....	18
Liderazgo coach.....	19
Descripción de puesto	20
Análisis de puesto	20
<i>Diagnóstico y discusión</i>	21
Conclusión diagnóstica.....	22
<i>Plan de implementación</i>	23
Objetivos.....	23
Alcance.....	23
Acciones.....	24
Marco de tiempo.....	29
Evaluación del impacto de la implementación.....	29
<i>Conclusiones</i>	31
Recomendaciones.....	32
<i>Bibliografía</i>	33

Anexos

Anexo 1: Modelo de descripción y análisis de puesto.....	36
Anexo 2: Encuesta de satisfacción a gerentes y mandos medios.....	38

Introducción

Man- Ser SRL, es una empresa familiar, comercializa productos y servicios industriales del sector metalúrgico; se especializa en el manejo controlado de viruta y ofrece una amplia gama de productos para el cuidado de equipos y recursos.

La firma se ubica en la Ciudad de Córdoba y actualmente no posee sucursales. El alcance abarca principalmente la provincia de Córdoba pero cuenta con clientes activos en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

Su origen se remonta a principio de los años noventa y en 1995 obtiene su propia planta. En el año 2002 la empresa deja de ser Unipersonal y se convierte en SRL. En 2014, logra la certificación de normas ISO 9001, esto le permite contar con procedimientos estandarizados de gestión de calidad. Cuenta con una misión, visión y valores claramente definidos.

El estilo de *management* de Man-Ser SRL es formal y ejerce un liderazgo directivo. La administración se encuentra a cargo de la familia desde siempre; el directorio está formado por los miembros de la misma: la esposa del fundador y sus tres hijos, quienes gestionan la empresa; son los dos mayores los que trabajan efectivamente en la empresa; la gerencia general se encuentra a cargo de uno de ellos.

La estrategia de MAN-SER ha sido desde sus comienzos buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos; adicionalmente mantiene precios más bajos que la competencia con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Tiene una gran relación comercial con Multinacionales, sin embargo dentro de su esquema como empresa aún no se ha desarrollado dentro de este ámbito; no se encuentra inscripta como Importador y Exportador, ni cuentan con profesionales de ello.

Teniendo en cuenta la gran competitividad a la que se enfrentan las empresas actualmente, la información usada de forma adecuada e inteligente, se convierte en un activo fundamental para otorgar a la empresa una importante ventaja competitiva respecto a otras organizaciones.

Actualmente Man-Ser SRL atraviesa significantes problemas, comenzando por un organigrama desactualizado que no refleja la real estructura de la empresa, esto provoca sobrecarga de tareas para algunos miembros y deficiencia en la interacción entre los departamentos. A su vez, la defectuosa interacción de los departamentos en consecuencia provoca incumplimientos en los plazos de entrega de productos a clientes, demoras en entregas de insumos a los operarios para la producción, cuellos de botella en sectores específicos, errores en la programación de máquinas y en ocasiones disconformidad de los clientes por recibir productos defectuosos

Otro punto crítico es la comunicación informal que se emplea, tanto de forma ascendente, descendente y transversal dentro de la organización. Tampoco se brinda una correcta retroalimentación a los trabajadores, siendo esta de suma importancia ya que permite a los miembros de los equipos de trabajo, sentirse parte, conocer lo que se espera de ellos, mejorar los vínculos, detectar falencias, entre otras cosas.

Con el presente estudio de caso se pretende presentar a la empresa un plan integro de comunicación interna y formación de líderes coach para los responsables de área, jefes y gerentes.

Respecto a la comunicación interna en las organizaciones, como afirman en su trabajo de grado Proaño y Galindo (2018), realizado en Quito para la empresa Nipro Medical Corporation, las organizaciones deben convertir a sus colaboradores en parte de la empresa, para que el trabajo sea dinámico y de esta manera cumplir con los objetivos; además, debe pensarse en una organización bidireccional, donde la escucha activa es imprescindible para una buena comunicación organizacional, esto permite fidelizar a los empleados y clientes, obteniendo así ganancias económicas y productivas.

Por otro lado, Lobo (2011) en su investigación de carácter exploratorio, cuantitativa, realizada en la empresa Amanco Costa Rica, en la comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones:

Una buena práctica de la comunicación interna, ayuda a la descentralización de las funciones, aumentando el contacto entre los departamentos.... así como permite que los colaboradores de una

organización conozcan por qué hacen su trabajo y por qué lo realizan de una forma determinada, cuál es su posición laboral y la contribución que ejercen. También, establece responsabilidades, busca escuchar opiniones y sentimientos de aceptación y da realimentación.” (p. 102)

De acuerdo a Moreano B. C. (2018), en su artículo basado en una revisión bibliográfica en la revista de contribuciones a la economía, “El líder coach y su participación en la productividad empresarial”, expone en la revista, que el líder coach desarrolla nuevas formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse con los demás de una manera más eficiente y satisfactoria aplicando una metodología que se basa en la mejora continua, en el desempeño individual y grupal.

El caso de Man Ser SRL, es relevante analizarlo debido que la formalización de los procesos de comunicación interna, contribuirá con la empresa en su buen funcionamiento de manera cohesionada, promoviendo un flujo de comunicación bidireccional, contribuyendo a generar un clima de confianza y mantener buenas relaciones. Ayudará a implicar, motivar e involucrar a todos los colaboradores, para esto el *feedback* efectivo entre los gerentes y mandos medios con sus equipos será fundamental; se facilitará la gestión de actividades y agilizarán los procesos internos.

Adicionalmente, la razón por la cual es importante la formación de líderes coach en mandos medios, es acompañar el proceso de formalización de comunicación interna que se mencionó, ya que los mismos contribuirán a lograr relaciones laborales productivas, comunicaciones coherentes con sus equipos, aumentar la lealtad y compromiso entre los trabajadores, logrando despertar el potencial y capacidad para adaptarse a los cambios. Además, será clave para ayudar a los gerentes y mandos medios en el proceso de la descentralización de la toma de decisiones, promoviendo la delegación de tareas y evitando la sobrecarga de las mismas.

Análisis de situación

Con el objeto de realizar un profundo análisis de Man-Ser SRL, se expone la misión y visión que dispone la empresa:

Misión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.” (Man-Ser SRL, 2020)

Visión:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (Man-Ser SRL, 2020)

Se pudo observar en Man-Ser que el sistema de organización interna está compuesto por las áreas de Diseño, Calidad, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Compras, Administración y Limpieza. Además de ello, se cuenta con asesores externos en contabilidad, legales e higiene y seguridad.

La edad promedio de los colaboradores es de 50 años y el 90% de los mismos es de sexo masculino.

Trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes; el principal estándar de calidad que cumple la empresa es ISO 9001.

Uno de los principales desafíos que tiene es independizar los procesos de las personas, estandarizándolos para que los conocimientos se transformen en documentos e información en caso de que se desvincule algún colaborador.

En cuanto a la estructura edilicia, la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas. Cuentan con vehículos propios,

aunque de tratarse de viajes largos o de cargas de mayor tamaño, se contratan empresas de transporte

Aunque la empresa cuenta con una estructura organizacional definida, no concuerda con la existente en la realidad.

Se percibe sobrecarga de tareas en algunos miembros de mayor jerarquía debido a la falta de delegación. Las principales actividades de la gerencia son: planificación estratégica, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad. Las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar.

En el área de compras, las tareas son realizadas, por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción; es el área encargada de realizar el presupuesto, y para esto cuentan con una cantidad reducida de proveedores.

En el departamento de ventas, el medio de promoción utilizado es una página web que se encuentra en mantenimiento; no posee asesor externo o sector interno destinado a marketing o publicidad. Son los dueños de la firma quienes realizan la tarea buscando a aquellas empresas a las que se les desea vender y posteriormente contactar con ellos, ya sea personal, telefónicamente o por correo electrónico. En esta área uno de los principales inconvenientes es el incumplimiento de los plazos de entrega.

El área de recursos humanos, está a cargo de una de las propietarias de la firma, aunque se encuentran fallas, tales como las capacitaciones, que deben ser solicitadas por los colaboradores, y aunque se realicen, no garantiza que sean eficaces, ya que sigue habiendo inconvenientes en sectores de la producción, como cuellos de botella en el área de mecanizado, y disconformidad de los clientes por productos defectuosos. No cuenta con acciones de incentivos y sólo se llevan a cabo tareas de administración de personal, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora en el caso de requerir personal con formación en diseño o ingeniería; o por el encargado de área en caso de tratarse de personal de producción.

El departamento de producción, cuenta con un encargado y responsables por sector. Es sumamente importante la calidad en este sector ya que la empresa realiza piezas a medida y muy específicas a sus clientes.

Conforme a la información proporcionada por la empresa Man-Ser SRL. Se observó una defectuosa gestión de comunicación interna en la organización que a mediano plazo, daña la eficiencia y la productividad.

El plan integral de comunicación interna debe ser acompañado de una formación de líderes coach, para facilitar a los mandos medios las herramientas necesarias para gestionar y mejorar su comunicación y relaciones, para contribuir al alcance de metas de sus equipos y favorecer los aprendizajes de los mismos.

Para esto, la empresa proporcionó una serie de documentos que permitieron un correcto análisis y posterior comprensión de la situación, entre ellos se encuentra el organigrama en el que pudo visualizarse a grandes rasgos la estructura organizacional, además proporcionó datos de la plantilla de colaboradores, descripciones de puestos, procedimientos de venta, compra, diseño y recursos humanos, manual de calidad, diagrama de procesos, y estado de resultado de los últimos años; además de las entrevistas realizadas a sus dueños.

De acuerdo al entorno general en el que se encuentra la empresa, se especificó lo más relevante del entorno por medio del análisis PESTEL, abarcando así aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Análisis Pestel

Factores Políticos:

- Desde el gobierno argentino, se determinó crear el Programa de asistencia y emergencia al trabajo y la producción, entre otros para empleadores, consistiendo en la postergación o reducción de hasta el 95% el pago de contribuciones patronales. (Infobae, 2020)
- El Gobierno Nacional resuelve prohibir los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de 60 días contados a partir de la fecha de publicación del decreto en el Boletín Oficial. (Clarín, 2020)

Factores Económicos:

- Debido al Covid-19 se estima que la economía mundial retrocederá un 3%. El FMI prevé la caída de casi el 6% para la economía argentina 2020. (Iglesia M. 2020)
- Para evitar despidos por la crisis del coronavirus, se firma una rebaja del 30% en los sueldos de los metalúrgicos que no puedan regresar a trabajar tras la cuarentena; para aquellos que si lo hagan, cobrarán la totalidad de su salario. (Clarín, 2020)
- El Banco Central liberó encajes para destinarlos a préstamos a tasas moderadas para pymes. (Gómez D, 2020)
- A causa de la situación actual, el 90% de las metalúrgicas argentinas tienen sus fábricas paradas. (El Cronista, 2020)

Factores Sociales:

- A causa de la pandemia, el mundo se encuentra atravesando cambios sociales y culturales que modifican tanto hábitos de vida como de consumo.
- De los procesos de selección de personal, el 60% quedó suspendido debido al aislamiento social obligatorio. (El Cronista, 2020)

Factores Tecnológicos:

- La Norma ISO 9001, una normativa internacional, es la base del Sistema de Gestión de Calidad, que permite mantener un sistema de calidad en cualquier empresa, sin importar el tamaño o sector.
- Debido al aislamiento social obligatorio, se implementan en empresas de diversos rubros, la modalidad de trabajo home-office. Mediante la utilización de las TICs (tecnologías de la información y la comunicación) se organiza y realiza el trabajo a distancia.
- La tecnología móvil en la comunicación empresarial tiene efectos significativos en la forma en que las empresas se comunican, ya sean consumidores, partes interesadas o terceros.

Factores Ecológicos:

- La Norma ISO 14.001, es una norma internacional, que ayuda a las empresas a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales que pueden producirse durante la actividad.
- Debido a la importancia y concientización del cuidado del medio ambiente, es vital que las empresas realicen acciones destinadas al mismo. En el país rige la Ley 25.612 en la que dispone la gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios.

Factores Legales:

- Las empresas en Argentina deben regirse por la Ley de contrato de trabajo N°20.744
- La Ley de Riesgos del Trabajo N° 24.557, es un componente de la seguridad social, encargada de prevenir los riesgos en el trabajo, y daños ocasionados por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- El sindicato que agrupa a los trabajadores metalúrgicos en Argentina es la Unión Obrera Metalúrgica (UOM)

Para analizar el micro entorno, se empleó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permitió conocer el nivel de competencia, en este caso, dentro de la industria metalúrgica.

Cinco fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los clientes:

En Man-Ser SRL el poder de negociación de los clientes es alto, esto se debe a que la política de la empresa es que los clientes sean pocos, pero importantes, dándoles así un gran volumen de facturación, pero también de poder sobre la misma. Si el cliente decide elegir un producto de la competencia, la rentabilidad de la empresa se verá claramente afectada. Es por esto que es imprescindible aumentar la cartera de clientes; para ello puede realizarse marketing y publicidad, mejorar los canales de venta, etc.

- Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores tienen un alto poder de negociación respecto a la empresa debido a que son pocos con los que cuenta para abastecerse, es por esto que el riesgo actual de

dependencia que tienen con ellos es elevado; además es importante destacar que pueden aumentar los precios, o reducir la cantidad disponible de sus productos, elevando los costos de la empresa para producir. Es por ello que es importante ampliar la cartera de proveedores o establecer alianzas a largo plazo con algunos de ellos.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes:

A esta variable se la considera como una amenaza media ya que para ingresar al negocio metalúrgico se necesita un alto requerimiento de inversión inicial. Además es importante destacar la experiencia de Man-Ser SRL en el rubro.

- Amenaza de productos sustitutos:

Se la considera alta debido a que existen empresas que ofrecen productos con características, precios y calidad similares. Esto supone una fuerte competencia, aunque Man-Ser SRL se diferencia ofreciendo un servicio pos-venta de calidad, garantizando así la lealtad de sus clientes.

- Rivalidad entre los competidores:

Se puede concluir que la amenaza es alta debido a que hay en el sector importantes empresas que ofrecen y comercializan los mismos productos. Es importante destacar que Man-Ser SRL es proveedor único de protectores de bancada. La concentración de la oferta se encuentra en manos de las empresas Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L. y Man-Ser SRL. Compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. La táctica de competencia por precios es muy inestable e influye negativamente en la rentabilidad.

Por último y con el fin de conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, se dispuso del análisis FODA, esta herramienta se compone de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permiten ofrecer un claro diagnóstico para tomar decisiones oportunas en el futuro.

Análisis FODA

Análisis interno de la empresa:

Fortalezas:

- A la buena reputación que posee la empresa, se le adhiere la Certificación en Normas ISO que avala la gestión de calidad de los productos y servicios que ofrece.
- En lo que respecta a la infraestructura, cuenta con una planta propia y con vehículos para el transporte de productos; dependiendo las distancias y tamaño de la carga, se utilizará el utilitario o una camioneta de una cabina.
- Respecto a sus clientes, cuentan con una diversificada cartera de clientes de diferentes sectores, que les permite compensar las ventas cuando algún rubro se encuentra en una etapa de baja actividad, apuntando a otro sector económico. Además, poseen clientes internacionales y multinacionales.
- Escasa rotación de personal.
- La comunicación con el cliente, es buena y fluida, esto le abre puertas a la empresa y facilita las circunstancias. En Man-Ser SRL es primordial la comunicación directa y el buen trato personal; el servicio post venta es una de sus distinciones. Se realizan equipamientos específicos a las necesidades del cliente, ya sean nuevos requerimientos o surjan inconvenientes. Y diseños de productos personalizados.
- Para la empresa la sana competencia es fundamental, la buena relación con competidores, en ocasiones les permite trabajar en conjunto y ayudarse mutuamente frente a inconvenientes.

Debilidades:

- Sobrecarga de tarea en miembros de mayor jerarquía debido a la falta de delegación.
- No existen procesos de toma de decisiones preestablecidos.
- Falta de espacio físico debido a que un sector es alquilado para depósito de máquinas de otras empresas, lo que ha provocado que se produzcan accidentes laborales.
- La comunicación interna, se realiza verbalmente, lo que implica que lo acordado no quede registrado y se generen posteriormente problemas a causa de ello.

- Respecto a los recursos humanos, existe una escasa formación y desarrollo, las capacitaciones son solicitadas por los colaboradores y en ocasiones no son efectivas; para los mandos medios no se dictan capacitaciones. No tiene plan de carrera profesional para motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa.
- Las descripciones y análisis de puesto están mal realizadas.
- Los gerentes y mandos medios no cuentan con descripción y análisis de puesto.
- No se llevan a cabo evaluaciones de desempeño.
- La falta de comunicación entre departamentos, provoca demoras en las entregas, compras mal realizadas, cuellos de botella, subutilización de la capacidad productiva, entre otras cosas.
- Respecto a los registros, no cuentan con un software contable específico, ni con sistemas de inventarios; no se realizan controles periódicos de stock, daños o robo de productos o materia prima, ni registro de entrada y salida de materiales;
- No hay una persona encargada de los bienes ni de su custodia; los materiales se encuentran con libre acceso a todos los colaboradores.
- Tienen poca cantidad de proveedores, lo que aumenta el nivel de dependencia que se tiene con estos.
- No se llevan a cabo acciones de publicidad; la página con la que cuentan se encuentra averiada y no ha sido reparada. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente.
- Carecen de sistema de gestión de compras y ventas.
- A la empresa le cuesta encontrar personas con las competencias necesarias para cumplir los roles de mandos medios, ya que no solo se espera que posean capacidad técnica sino también habilidades *soft*.
- Subutilización de la capacidad productiva por los “cuellos de botella”, dentro del proceso.
- No cuenta con políticas de ambiente, ni gestión de residuos.

Análisis externo de la empresa:

Oportunidades

- La posibilidad de exportar los productos, en especial las máquinas lavadoras, al Mercosur.
- Ampliar la cartera de clientes incorporando la industria de la construcción, realizar frentes arquitectónicos y pieles metálicas, con la apertura de nuevas unidades de negocio
- Implementar para sus máquinas la tecnología IoT (internet de las cosas) que permite al cliente monitorear por internet el proceso. Además el sistema le dará indicadores que les sirvan luego para hacer un mantenimiento preventivo de la máquina.
- Desarrollar productos con tecnologías eco amigable.

Amenazas

- Aunque la empresa no opera en dólares, este los desestabiliza. Se pierde con los desbarajustes
- En lo que respecta a los recursos humanos, la falta de previsiones de trabajo, debido al contexto de incertidumbre que siempre acompaña al sector. Además, la falta de personal con capacidad técnica en el mercado ya sean por ejemplo torneros.

Por último, y luego de haberse realizado el análisis de la situación, orientado a la Gestión de Recursos Humanos, se determinó que una gestión formal de la comunicación interna, promueve a una empresa eficiente, productiva y con buen clima laboral. El rol de los líderes en este sentido es fundamental ya que son quienes reconocen las dificultades, intervienen y mejoran la comunicación en pos del bien común de la empresa.

El organigrama que utiliza Man-Ser SRL, no representa la realidad de la organización, aunque es crucial que lo haga, debido a que esta herramienta permite entre otras cosas, una clara comprensión de los puestos que integran la empresa y las relaciones que hay entre ellos.

Actualmente, los puestos de mayor jerarquía tienen sobrecarga de trabajo debido a la falta de delegación, esto se debe por un lado a la falta de comunicación interna, y por

otro, a la falta de descripciones y análisis de puesto de los gerentes y mandos medios; esto provoca ambigüedad e inconvenientes respecto a las tareas y responsabilidades que tiene cada uno.

La comunicación ascendente y descendente que utiliza como medios formales, se llevan a cabo mediante un buzón de sugerencias y un panel de comunicación; en ambas herramientas se observó la falta de retroalimentación. El correcto *feedback* favorece a la mejora continua, permitiendo aumentar la motivación de los colaboradores, la productividad, el sentido de pertenencia y fidelización tanto de empleados como de clientes. Para lograr esto, es importante trabajar sinérgicamente con los líderes, ya que permiten descubrir necesidades, aspiraciones e intereses que tienen los colaboradores

La comunicación horizontal también presenta dificultades ya que los departamentos no trabajan en conjunto por lo que se pueden observar cuellos de botella, demoras en entregas de materiales a los operarios para la producción, retrasos en la entrega de planos por parte de los clientes a la empresa, lo que provoca demoras en los procesos productivos y consecuentemente en las entregas de productos a los clientes fuera de la fecha acordada, o en ocasiones productos defectuosos.

Como se mencionó, los mandos medios ocupan un papel clave en la comunicación interna ya que son el eslabón intermedio entre los directivos y el personal base. Son ellos quienes reciben y realizan el *feedback* a sus equipos, quienes identifican talentos y promueven la satisfacción laboral, observan y evalúan. Es por ello que su capacitación en liderazgo es esencial para proveerles herramientas que les permitan resolver problemas en sus equipos de trabajo al mismo tiempo que se promueve la innovación y creatividad.

Es crucial, comprender que los problemas que se producen en el interior de la organización, pueden observarse consecuentemente en el incumplimiento de plazos de entrega a los clientes o en ocasiones productos defectuosos, que a mediano plazo afecta a la imagen y reputación de la empresa, perdiendo ventaja competitiva en el sector.

Marco Teórico

A continuación se presentan los autores y conceptos más relevantes para el caso: comunicación interna, *Tics*, líderes *coach* y descripción de puestos y análisis de puestos.

Comunicación interna

De acuerdo a Jiménez García J. (1998), en su libro, la comunicación interna bien gestionada desempeña ciertas funciones básicas al servicio de la empresa, tales como ayudar a definir claramente las contribuciones y responsabilidades de cada colaborador, facilitar la adaptación a los objetivos, hacer posible la descentralización y delegación de funciones, estimula a participar y trabajar con entusiasmo, entre otras. La gestión de la comunicación interna debe facilitar estructuras sencillas y directas, fluidas y flexibles para poder dar respuestas rápidas y creativas a las necesidades; donde se faciliten las pautas de intercambio y el dialogo interno.

Peña B. Y Batalla P. (2016), definen la comunicación interna como un intercambio planificado de mensajes que deben responder a un fin. La gestión de la comunicación en la empresa, es importante ya que se involucran factores como los recursos humanos, el clima de trabajo y la productividad, que consecuentemente influyen en el rendimiento económico. En el mismo libro los autores aluden a la comunicación formal como aquella que establece la empresa y se corresponde con los procedimientos de la misma. La ventaja de este tipo de comunicación es que permite transmitir la información de forma rápida y con un mínimo margen de error, por lo que es conveniente para la toma de decisiones. En ella se definen los modos en que se debe recoger y transmitir la información que le llega a cada colaborador.

Tics

Andrada A. M (2010), en su libro “nuevas tecnologías de la información y la comunicación”, declara que mediante la digitalización es posible almacenar grandes cantidades de información. A su vez, los usuarios pueden acceder a la información ubicada en dispositivos electrónicos lejanos, que se transmite utilizando las redes de comunicación de una forma transparente. Las herramientas multimedia permiten transmitir información a partir de diferentes medios (texto, imagen, video, archivos). La comunicación, el registro y la presentación de la información están asociados a la

instantaneidad. Proporcionan una comunicación bidireccional, sincrónica y asincrónica; la comunicación sincrónica es el intercambio de información por Internet en tiempo real.

Liderazgo coach

De acuerdo al autor Echeverría R. (2006), la empresa tradicional regulaba el mecanismo del trabajo por medio del “mando y control” ejercido por un capataz que daba las órdenes y debían ser cumplidas. Mediante la emocionalidad del miedo, controlaba a los trabajadores. Esta teoría, resultaba nociva ya que establecía un “techo” al desempeño, no impulsaba nuevos aprendizajes, ni a innovar; además de desaprovechase competencias. Siguiendo al autor esta figura esta retirada ya que con el trabajo no manual, no funciona. Con el nuevo perfil de autoridad del coach, se entiende que este último facilita el rendimiento del trabajador, apoyándose en la emocionalidad de la confianza.

Según Echeverría R. (2006), un *coach* es aquel que tiene las competencias para facilitar el aprendizaje de sus colaboradores o equipo. Cumple el papel de asegurar la coherencia del trabajo que realiza el colaborador, con el de la empresa; y garantizar que el trabajador alcance su máximo rendimiento, mejorando las condiciones de trabajo del empleado.

Al igual Echeverría, los autores Peña B. Y Batalla P. (2016), en su libro afirman que el *coach* debe conocer los objetivos de la empresa y del entorno con el fin de que las estrategias individuales y corporativas estén alineadas. Además, que el método del coaching, se enfoca en que el desempeño de los colaboradores sea exitoso en función del puesto que ocupan y sus capacidades.

A su vez, Payeras J. (2004), en su libro *Coaching y Liderazgo*, define al *coach* como una persona que ayuda a otra para que sea capaz de alcanzar resultados acordes al equipo al que pertenece. Presenta varios estilos de liderazgo, uno de ellos el liderazgo coach, y declara que este pretende incidir en el desarrollo y mejora profesional de los miembros del equipo, otorgando empoderamiento y responsabilidad, mediante la delegación, que debe ser planificada; lo que repercute en un personal más capaz y autónomo. Para este autor la base del coaching es la participación, siendo el equipo principalmente quien busca soluciones a los problemas que se presentan y que afectan sus resultados.

Descripción de puestos

El autor Chiavenato I. (2018), describe un puesto como “una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos.” (p. 194) Siguiendo al autor, la descripción de puestos se ocupa del contenido (que hace, cómo, por qué, cuando). Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que los conforman y distinguen; es una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos. Son los aspectos intrínsecos.

Análisis de puestos

De acuerdo a Chiavenato I. (2018), el análisis de puestos determina los requisitos, responsabilidades y condiciones que se requiere para el puesto. La planeación del análisis de puestos, exige elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos, definiendo el nivel jerárquico, la autoridad, responsabilidad y área de acción. Tiene diversas utilidades: como base para reclutamiento y selección, identificación de necesidades de capacitación y la definición de programas para las mismas, planear la fuerza de trabajo, evaluación de desempeño, entre otras. Son los aspectos extrínsecos.

Es fundamental comprender la interrelación y la sinergia que existe entre los conceptos desarrollados. La comunicación interna desempeña funciones básicas, que permiten facilitar y dar respuestas a todos los miembros de la organización, mediante las tics se acortan principalmente tiempos y distancias, logrando eficiencia y efectividad en las respuestas. La importancia de los líderes coach como facilitadores de aprendizaje y de cambio, que favorecen la mejora continua y el máximo rendimiento, fomentan un clima de confianza que favorece a corto plazo la delegación de tareas evitando la sobrecarga de las mismas. La descripción y análisis de puesto, al brindar información puntual de los mismos, permite comprender con precisión las tareas y responsabilidades de cada colaborador, delimitando las mismas y evitando superposición, sobrecarga, etc de tareas. Además permite una futura y correcta utilización en la empresa de otras herramientas de los recursos humanos, tales como capacitaciones, evaluaciones de desempeño, selección de personal, etc.

Diagnóstico y Discusión

En Man- Ser SRL, la comunicación interna es deficiente principalmente en gerentes y mandos medios, debido a las demoras que se observan en el traspaso de datos e información entre departamentos. Esto afecta negativamente el funcionamiento de la empresa ya que todas las áreas son eslabones fundamentales en el proceso.

Esto originó problemas que afectaron y desmejoraron la rentabilidad, produciéndose demoras en la entrega de productos a los clientes, o productos defectuosos, retrasos en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de producción y el dueño de la empresa; cuellos de botella y subutilización de la capacidad productiva principalmente en el sector de mecanizado; esto se debe a la falta de comunicación interdepartamental que no permite una efectiva y completa transmisión de información entre las áreas en tiempo real.

La comunicación ascendente, descendente y horizontal se realiza de modo verbal por lo que es escasa la información que queda registrada de manera formal.

Llevar a cabo un plan estableciendo comunicaciones formales y efectivas con el público interno, proporcionará a la empresa beneficios que le permitirán producir a menores costos, ofrecer precios competitivos, mejorar la calidad de los productos, cumplir en tiempo y forma con los plazos de entrega de los mismos, aumentar la capacidad productiva e incrementar sus ganancias, obteniendo de esta manera mayor rentabilidad. Un eficiente sistema de comunicación interna que involucre todos los departamentos de la empresa, permitirá a los colaboradores disponer de información importante en tiempo real en el ámbito en el que realizan su trabajo.

La formación de líderes coach a los mandos medios para descentralizar la toma de decisiones, y promover la delegación de tareas debido a la existencia de sobrecarga de trabajo en algunos miembros de la alta gerencia y mandos medios. Además le proporcionará a los mismos habilidades *soft* para dirigir sus equipos de trabajo, incitando el involucramiento y la responsabilidad, reforzando así la cohesión de grupo. El coach como facilitador de aprendizajes, promueve la mejora continua, lo que permitirá perfeccionar los sistemas de gestión de calidad. El *feedback* constante entre los mandos medios y sus equipos será crucial.

De no llevarse a cabo las medidas, se verá afectada a nivel externo una de las fundamentales fortalezas de la empresa, su reputación e imagen, debido principalmente a las entregas fuera de tiempo y a los productos fallados, ya que se perderá la fidelidad de los clientes, trayendo a mediano plazo consecuencias económicas. A nivel interno, se verá afectada a corto plazo la motivación, el clima laboral, la colaboración y el compromiso, generando mayores dificultades en las operaciones y pérdida de productividad.

Conclusión diagnóstica

Luego de haber realizado el análisis de los puntos clave de la empresa, se evidencia la necesidad de implementar un plan de comunicación interna, acompañado de la formación de líderes coach en los mandos medios de la empresa en cuestión.

Así se llevará a cabo una eficiente interacción entre los departamentos, manteniendo informado a cada uno de ellos mediante tics, que permitirán tener al alcance información completa, relevante, objetiva, oportuna y actualizada, brindando ventaja competitiva a la empresa.

Las descripciones y análisis de puesto de los gerentes y mandos medios serán de gran importancia para la instancia de la capacitación, permitiendo tener una clara comprensión de sus tareas y responsabilidades.

Será imprescindible, la formación en líderes coach a los mandos medios y gerentes de Man-Ser SRL, ya que serán ellos quienes promuevan el plan de comunicación; y a través de sus competencias, reconozcan, intervengan y mejoren la salud de las conversaciones. Además, se les brindará herramientas que les proporcionará habilidades *soft* en la conducción de equipos, descentralizando la toma de decisiones y promoviendo la delegación de tareas, cuestión que aqueja actualmente a la empresa.

Plan de implementación

Objetivo general:

Desarrollar un plan de comunicación interna en Man-Ser SRL, que permita formalizar la comunicación en la empresa, acompañado de la implementación de capacitación en liderazgo coach a gerentes y mandos medios, con el objetivo de incrementar un 1,5% las ganancias de la empresa en el año 2020.

Objetivos específicos:

1. Incorporar la herramienta office 365, para permitir una comunicación eficiente, completa, en tiempo real y al alcance de todos los gerentes y mandos medios de la empresa
2. Realizar la descripción y análisis de puesto de los gerentes y mandos medios de la empresa, con el fin de garantizar el conocimiento de las tareas, responsabilidades, y requerimientos del puesto, permitiendo descentralizar la toma de decisiones y promover la delegación de tareas.
3. Capacitar en liderazgo coach a los gerentes y mandos medios para descentralizar la toma de decisiones y promover la delegación de tareas, mejora continua, y fomentar el *feedback* constante entre los mandos medios y los colaboradores.
4. Realizar reuniones semanales en el área de producción para conceder un espacio a los colaboradores y su jefe con el fin de tratar temáticas en equipo relacionadas al departamento.

Alcance:

El plan de implementación está dirigido principalmente a los gerentes y mandos medios de la empresa Man-Ser SRL, en su formación y comunicación. A nivel temporal el plan será realizado en un periodo de 5 meses a partir de la primera semana del mes de agosto hasta la última semana de diciembre del 2020.

De acuerdo al alcance geográfico, el plan de comunicación y capacitación será llevado a cabo en la Ciudad de Córdoba, en la planta de la empresa Man- Ser SRL con dirección en 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco.

El contenido, corresponde a la comunicación interna de la empresa y a la capacitación de líderes coach a los gerentes y mandos medios, considerando fundamental

la descentralización en la toma de decisiones, la delegación de tareas, el *feedback* y la mejora continua.

Limitaciones:

Debido al contexto actual de pandemia, y al ser una situación incierta, deberá tenerse presente, principalmente en la capacitación de liderazgo coach, la posibilidad de que el comienzo de la misma se realice de manera virtual, o se posponga su inicio; reorganizando la diagramación de las propuestas.

Acciones:

1- Incorporar a Man-Ser SRL office 365

Realizada la compra del paquete office 365, e instalada en cada uno de los dispositivos y/o computadoras de los gerentes y mandos medios, el programa les permitirá acceder a todos los archivos en tiempo real siempre que tengan acceso a internet. Esta herramienta, mantendrá conectados a los mandos medios con la información y el contenido necesario para mejorar la productividad y fomentar la colaboración, permitiendo trabajar de forma conjunta sin necesidad de estar en el mismo sitio.

Esta herramienta, cuenta con almacenamiento y uso compartido de archivos: permite compartir documentos de forma segura y enviar correos, para que solo las personas con permisos adecuados puedan acceder a la información; permitirá trabajar en un archivo, guardarlo en la nube haciendo que los cambios se actualicen en todos los dispositivos sincronizados; crear sitios de grupos para compartir información, uniendo todas las aplicaciones, los archivos, las reuniones y chat del equipo para comunicarse y colaborar fácilmente de un solo lugar. Permite reuniones online y video llamadas.

Office 365, tiene un costo mensual, abonándose una licencia por cada usuario. Las personas que tendrán una cuenta y usuario serán: Mansilla Julián, Mansilla Melina, Borsini Marcelo, Galdan Lucas, Pamelin Marcos, Rollano Adolfo, Sarasate Jorge.

Presupuesto:

Microsoft 365 Empresa Estándar: \$767,90 por usuario por mes.

\$767,90 por mes x 7 usuarios = \$5.375,30 por mes.

Inversión Total en 1 año: $\$5.375,30 \times 5 \text{ meses} = \26.876

2- Descripción y análisis de puestos:

La segunda medida que se tomará, será rehacer la descripción y análisis de puestos de los gerentes y mandos medios; para esto en principio, será preciso contar con información tanto de la empresa (organigrama, formularios de uso, datos sobre el personal), como información personal de los entrevistados (legajo, datos de capacitaciones, etc.)

Las descripciones y análisis de puestos serán realizados por un consultor externo. Se realizarán entrevistas individuales a los gerentes y mandos medios. De ser necesario se convocará a un segundo encuentro. Las mismas tendrán una duración aproximada de 1:30 hs; se realizarán en las jornadas de trabajo en una oficina de la empresa destinada a tal fin. Las personas a entrevistar serán: Mansilla Julián, Mansilla Melina, Borsini Marcelo, Panelín Marcos, Rollano Adolfo y Sarasate Jorge.

Una vez realizadas las descripciones y análisis de puesto, se llevará a cabo una reunión con los gerentes para la presentación de las mismas, pudiendo en esta instancia dialogar sobre posibles modificaciones, y/o proceder a su aprobación.

La descripción y análisis de puesto será específica. (Ver anexo 1)

Será necesario realizar la descripción y análisis de puestos antes de llevar a cabo la formación en liderazgo coach con el fin de establecer correctamente las tareas y funciones de cada uno de los miembros, permitiendo luego trabajar sobre el tema en la capacitación. El proceso, será llevado a cabo en cuatro semanas consecutivas.

Presupuesto: Honorarios: Hora del consultor externo: \$850

- 6 entrevistas x 1.30 hs c/u: 8hs = \$ 6.800
- Recopilar la información necesaria, confeccionar las entrevistas, reorganizar información, ejecutar las descripciones y análisis de los 6 puestos: 8 horas x \$850 = \$ 6.800

Total inversión: \$13.600

3- Capacitación en liderazgo coach

La capacitación será realizada por la consultora externa “Dedco PNL y coaching Coaching aplicado”.

Personas a las cuales está dirigida: Mansilla Julián, Mansilla Melina, Borsini Marcelo, Pamelin Marcos, Rollano Adolfo y Sarasate Jorge.

Recursos materiales necesarios: salón acorde a la actividad de capacitación, cañón y pantalla de proyección. Disponibilidad de hojas y bolígrafos.

Se presentan 4 módulos, de 8 horas cada uno. Se realizarán 2 horas de capacitación por semana, siendo en total 16 encuentros; teniendo la formación una duración de 4 meses, logrando desarrollar un módulo por mes. Los encuentros serán llevados a cabo en las instalaciones de la empresa, en la sala de reuniones.

Tabla 1.

Desarrollo de los módulos de la capacitación

CAPACITACIÓN			Horas
MÓDULO 1: Comunicación Efectiva	Herramientas y estrategias para una comunicación efectiva.	Interpretaciones subjetivas al comunicar (malos entendidos). Actos lingüísticos para la comunicación efectiva.	8 HS
MÓDULO 2: Inteligencia emocional en los equipos de trabajo.	Desarrollar las competencias emocionales.	Identificar las emociones y sus desencadenantes, comprenderlas y saber expresarlas como líder. Reconocer las señales para identificar las necesidades que se deben satisfacer. Comprender los mecanismos de estrés.	8 HS
MÓDULO 3: Competencias personales para el Líder-Coach y Capacitación Continua	Competencias personales para el Líder-Coach	El líder Coach es uno de los más efectivos estilos de dirección de personas, entre otras cosas porque su principal diferenciación con respecto a otros estilos es la capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades, de guiar hacia la misión y visión de la empresa.	8 HS
MÓDULO 4: Capitación Continua	Aplicación del coaching	Aplicación del coaching a la gestión del tiempo, toma de decisiones, conversaciones difíciles, la mejora continua y la innovación en el rol laboral.	8 HS

Fuente: Elaboración propia.

La consultora entregará material de apoyo para cada uno de los módulos.

Con la contratación del servicio, Dedco ofrece sin costo realizar 3 sesiones de coaching ejecutivo, que tiene como finalidad acompañar a la persona en su contexto profesional y relacional, para ayudarla a encontrar su propia solución sobre determinadas áreas de mejora. Especialmente útiles cuando se dispone de situaciones conflictivas. Estas sesiones son 60 a 80 minutos y podrán ser realizadas por el Gerente de la empresa Mansilla Julián.

Para medir y evaluar las acciones a ejecutar se utilizarán encuestas de satisfacción a los participantes de la capacitación, luego de finalizado cada uno de los módulos; se realizará de esta manera para evaluar progresivamente la comprensión y satisfacción de los miembros con la misma, pudiendo además realizarse sugerencias al respecto. (Ver anexo 2)

Presupuesto: El valor de inversión en la formación de un grupo de 6/7 personas es de 4 pagos mensuales (cada 4 encuentros) de \$21.200, a abonarse por anticipado al inicio de cada módulo a través de transferencia bancaria o pago efectivo.

Presupuesto de los recursos materiales: Proyector Gadnic Max Style 60 lúmenes + pantalla 100" + Trípode = \$10.199

Total inversión (Capacitación + Rec. materiales): $\$84.800 + \$10.199 = \$94.999$

4- Reuniones semanales del departamento de producción

Las reuniones comenzarán a realizarse una vez finalizado el segundo módulo de la capacitación de gerentes y mandos medios, para comenzar a poner en práctica lo aprendido hasta el momento en la capacitación (a partir de la primera semana del mes de octubre).

Se harán el primer día hábil de la semana, en la sala de reuniones de la empresa y tendrán una duración máxima de 1 hora; realizándose en el horario de 9:00 am a 10 am. A las reuniones las guiará el jefe de producción, y los participantes serán todos los colaboradores de este departamento.

Será un espacio de participación activa, se realizarán con el fin de exponer inquietudes, proponer nuevas ideas, ya sea para el mejoramiento del lugar de trabajo, procesos productivos, productos, etc.; abriendo posibilidad al diálogo, *feedback* y la mejora continua.

La sala deberá estar equipada con los elementos necesarios: una pizarra tamaño mediano, marcadores para pizarra y borrador. Los colaboradores podrán asistir con anotadores de considerarlo necesario.

En las reuniones el jefe de producción, debe dejar asentado por escrito, las temáticas tratadas, para luego cargarlas en office 365, pudiendo estas, ser visualizadas por el resto de los mandos medios.

Presupuesto de los recursos materiales: Pizarra blanca para marcador: 80cm x 1.20cm \$1.910 + Marcadores negro para pizarra recargables x12 unidades \$610 + Borrador para pizarra blanca \$99 = Total \$2.619

Honorarios del consultor externo por la propuesta: (\$850/ hora).


$$15 \text{ horas} \times \$850 = \$12.750$$

Marco de tiempo de la propuesta

Con el fin de exponer el tiempo previsto para la realización del plan de implementación, se presenta a continuación el diagrama de Gantt en el que puede observarse el comienzo de la propuesta la primera semana del mes de agosto de 2020 y la finalización de la misma, la última semana del mes de diciembre de 2020.

Tabla 2.

Diagrama de Gantt

 MAN-SER <small>PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES</small>	Diagrama de Gantt 2020																			
	Agosto semana				Septiembre semana				Octubre semana				Noviembre semana				Diciembre semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Incorporar Office 365																				
Descripción y análisis de puestos de gerentes y mandos medios																				
Capacitación de Liderago Coach																				
Reuniones semanales del Dpto. Producción																				

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Evaluación del impacto de la implementación

A continuación se presenta el retorno de inversión de la propuesta a la empresa Man-Ser SRL.

Tabla 3.


Costo de la propuesta

Costo Total de la Propuesta	Total
Office 365	\$ 26.876,00
Descripción y Análisis de Puesto	\$ 13.600,00
Capacitación de Liderazgo Coach	\$ 94.999,00
Reuniones semanales	\$ 2.619,00
Honorarios del consultor	\$ 12.750,00
TOTAL	\$ 150.844,00

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

Tabla 4.

Cálculo del ROI de la propuesta

		
Total ventas del ejercicio 2018		\$ 328.857.647,78
Total de costos de venta 2018		\$ 249.065.088,15
Resultado bruto de ventas 2018		\$ 79.792.559,64
Gastos de Administración y Comercialización	(-)	-\$ 19.228.410,14
Resultado Actividad Principal		\$ 60.564.149,49
Resultado neto	(-)	-\$ 21.067.452,07
Resultado financiero		\$ 39.496.697,42
Otros ingresos y egresos (-)	(-)	-\$ 885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		\$ 20.181.594,02
Impuesto a las Ganancias	(-)	-\$ 7.063.557,91
Resultado final		\$ 13.118.036,11
Inflación año 2019 (53,8%)	\$ 7.057.503,42	\$ 20.175.539,53
Inflación año 2020 (9,4% hasta el mes de mayo)	\$ 1.896.500,71	\$ 22.072.040,24
Beneficio plan de implementación (1,5%)		\$ 331.080,60
Costo total del plan de implementación		\$ 150.844,00

Fuente: Elaboración propia, año 2020. Estado financiero de Man-Ser SRL

ROI:

$$\frac{\$331.080,60 - \$150.844}{\$150.844} \times 100 = 119,5\%$$

Realizando la empresa una única inversión presupuestada en \$150.844, obtendrá como resultado un incremento de ganancias de \$331.080,60 en el plazo de cinco meses. Por cada \$100 que la empresa invierta en el plan, se recibirán \$119 de retorno.

Conclusiones

Como se menciona en el desarrollo del trabajo, la misión de la empresa repara en la confiabilidad de los productos y la calidad de los servicios que brinda, por lo que es sumamente importante que se lleve a cabo una eficiente comunicación interna entre los departamentos para evitar entre otras cosas, demoras en el traspaso de información y consecuentemente en los procesos productivos; los retrasos de entregas y los productos defectuosos también afectan a la misión de la empresa y la imagen de la misma.

Por otro lado, los gerentes y mandos medios cumplen un rol fundamental en la comunicación interna ya que son ellos mismos quienes lideran cada uno de los departamentos; además es necesario que se ocupen de sus principales tareas y responsabilidades, delegando aquello que no forma parte de su puesto. El estilo de liderazgo que utilizan es central en la motivación, confianza, y clima laboral de la empresa.

De acuerdo a los problemas que presenta Man-Ser SRL, se desarrolla un plan de implementación en el que, se dispone incorporar una nueva herramienta de comunicación interna, que permite acortar distancias y tiempos en la transmisión de información relevante entre departamentos.

Además, realizar las descripciones y análisis de puesto de los gerentes y mandos medios, permite a la empresa definir de manera clara y sencilla las tareas y responsabilidades que tiene cada puesto, y sumado a la capacitación en liderazgo de los mismos, se evita la sobrecarga de tareas promoviendo la delegación y mejorando la salud de las conversaciones. Las reuniones semanales son clave tanto en la comunicación ascendente como descendente para con los colaboradores.

La implementación del plan, permite a la empresa la formalización de la comunicación interna, promoviendo la bidireccionalidad de la información y comunicación fomentando además, el feedback. La formación de líderes coach en mandos medios acompaña este proceso de formalización y contribuye a mejorar la salud de las conversaciones, además, es clave en el proceso de descentralización de la toma de decisiones, promoviendo la delegación de tareas.

Esto posibilita a Man Ser S.A a mejorar la productividad, y aumentar las ganancias de la empresa un 1.5%.

Recomendaciones

Luego del análisis de caso, pudieron visualizarse una serie de cuestiones que la empresa debería tener en cuenta en un futuro cercano, por lo que se sugiere que luego de la implementación de las propuestas, sean tenidas en cuenta las siguientes consideraciones:

En primer lugar, incorporar a la empresa un departamento de recursos humanos que se encargue de organizar, gestionar y administrar a los colaboradores, realizar el reclutamiento y selección, colaborar en la formación y desarrollo profesional, organizar las evaluaciones de desempeño, gestionar la comunicación interna, administrar las relaciones laborales, llevar a cabo u organizar las capacitaciones necesarias al personal, propiciar un buen clima laboral, entre otras.

En segunda medida, estandarizar los procesos de las personas en la empresa, transformando en documentos la información y los conocimientos; con el objetivo de tener registros de los mismos en caso de producirse la desvinculación de algún colaborador (por el motivo que sea).

Llevar a cabo acciones de publicidad y marketing de la empresa, sus productos y servicios , actualizar y poner en funcionamiento la página web mejorando las comunicaciones externas; incorporar y desarrollar nuevos canales de venta y promoción.

Utilizar los espacios físicos que actualmente se encuentran alquilados a otra empresa, para realizar una mejor distribución de máquinas, materiales, etc. Para evitar entre otras cosas que se produzcan accidentes laborales a causa del escaso espacio.

Bibliografía

- Andrada, A. M. (2010). *Nuevas tecnologías de la información y la comunicación nticx*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Maipue.
- BBVA (2020, 25 de marzo) Teletrabajo, la modalidad del 'home office' se extiende en la Argentina. BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/ar/teletrabajo-la-modalidad-del-home-office-se-extiende-en-la-argentina/>
- Bustinduy I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. España, Barcelona: Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10a. ed.)*.
- Clarín (2020, 1 de abril) Coronavirus en Argentina: el Gobierno prohibió con un decreto los despidos y suspensiones durante 60 días. Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-gobierno-prohibe-decreto-despidos-60-dias_0_r7G11fYQ-.html
- Cleri C. (2007). *El libro de las Pymes*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Granica.
- Dominici, María A. Rosa (2016) La importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio, Repositorio Universidad de Palermo. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/555_libro.pdf#page=137
- Echeverría, R. (2006). *La empresa emergente*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica S.A
- El Cronista (2020, 30 de marzo) Adimra pide medidas específicas para un sector paralizado. El cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Adimra-pide-medidas-especificas-para-un-sector-paralizado-20200330-0088.html>
- El Cronista (2019,22 de abril) El 60% de las búsquedas laborales se congelaron en la cuarentena. El Cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-60-de-las-busquedas-laborales-se-congelaron-en-la-cuarentena-20200420-0006.html>

- García Jiménez J. (1998). *Comunicación Interna*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Gómez D. (2020, 21 de marzo) Las 30 medidas económicas que tomó el Gobierno para paliar las consecuencias del coronavirus. Infobae Económico. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/21/las-30-medidas-economicas-que-tomo-el-gobierno-para-paliar-las-consecuencias-del-coronavirus/>
- Iglesia M. (2020,14 de abril) Coronavirus: El FMI prevé la caída de casi 6% para la economía argentina en 2020. El Cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Coronavirus-El-FMI-preve-caida-de-casi-6-para-la-economia-argentina-en-2020--20200413-0083.html>
- Infobae (2020,1 de abril) Oficial: el Gobierno creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para ayudar a las empresas a pagar sueldos. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/oficial-el-gobierno-creo-el-programa-de-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-para-ayudar-a-las-empresa-a-pagar-sueldos/>
- Lobo Paola Rojas (2011) La Comunicación Interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/375>
- Man-Ser SRL (2020) Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Moreano B. C. (2018) *El líder coach y su participación en la productividad empresarial*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/coach-productividad-empresarial.html>
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Editorial Díaz de Santos.
- Proaño P. y Galindo F. (2018) Auditoría de Comunicación Interna y Campañas de Comunicación Global para la Empresa Nipro Medical Corporation, Universidad San Francisco de Quito (p. 117) recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/jspui/bitstream/23000/7790/1/140803.pdf>

UOM (2020, 16 de abril) Coronavirus en Argentina: para evitar despidos, la UOM acordó una rebaja del 30% en los sueldos. Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/politica/coronavirus-argentina-evitar-despidos-uom-acordo-rebaja-30-sueldos_0_WwL9rm-sR.html


Anexos

Anexo 1: Modelo de descripción y análisis de puesto

	DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO	Código: Revisión: Fecha de revisión:
NOMBRE DEL PUESTO:		
AREA/ DEPARTAMENTO:		
OBJETIVO DEL PUESTO		
IDENTIFICACION DEL PUESTO		
DIAS Y HORARIOS DE TRABAJO:		
DEPENDE DE:		
SUPERVISA A:		
PERSONAL A CARGO:		
LUGAR DE TRABAJO:		
TAREAS PRINCIPALES		
TAREAS COMPLEMENTARIAS		
CONOCIMIENTOS BASICOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO		

PERFIL DEL PUESTO	
EDAD REQUERIDA:	ESTADO CIVIL:
SEXO REQUERIDO:	
INSTRUCCIÓN	
NIVEL DE ESTUDIOS:	ESTUDIOS ESPECIFICOS:
TITULO REQUERIDO:	CURSOS:
IDIOMAS:	
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	
MANEJO DE HERRAMIENTAS: Si /No ¿Cuál?	
EXPERIENCIA LABORAL	
EXPERIENCIA EN PUESTOS SIMILARES:	
COMPETENCIAS LABORALES	
CONDICIONES AMBIENTALES	
REQUERIMIENTOS FÍSICOS:	
OBSERVACIONES	

Anexo 2: Encuesta de satisfacción a gerentes y mandos medios

		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN			
CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO COACH A GERENTES Y MANDOS MEDIOS					
FECHA: ___/___/___					
Indique con una X Responda a cada afirmación utilizando la siguiente escala marcando la alternativa que mejor represente su opinión: (Siendo 1 es el valor más bajo y 4 el valor más alto)					
N°	Afirmaciones	1	2	3	4
1	El lugar donde se realizó la capacitación fué el adecuado				
2	El capacitador genera un ambiente cálido y motivante				
3	Los objetivos de aprendizaje son claros, desafiantes y alcanzables				
4	La duración del módulo es adecuado a los objetivos del aprendizaje				
5	Aporta conocimientos relevantes para aplicar en tu trabajo				
6	La comunicación ha sido constante y fluida durante la formación				
7	El capacitador expone ejemplos para una mejor comprensión del tema				
8	El desarrollo y la estructura de los contenidos tienen un orden lógico				
9	El contenido es interesante y aumenta mis conocimientos				
10	Logro visualizar los contenidos y relacionarlos a mi trabajo				
11	Tus consultas fueron resueltas de manera oportuna				
12	El lenguaje que se utiliza es apropiado y fácil de comprender				
<u>Sugerencias / observaciones:</u>					