



Trabajo Final de grado

Universidad Siglo 21

Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes *coach*

Empresa MAN-SER S.R.L.

María Julieta Mignone

DNI 37.725.981

Legajo VRHU14138

Licenciatura en Gestión de RRHH

San Miguel de Tucumán Año 2020

Resumen

Este reporte de caso, fue basado en el análisis de la empresa cordobesa MAN-SER S.R.L. dedicada desde hace más de 20 años a la industria metalúrgica, quien centra su mercado en la producción de autopartes y como objetivo de producción en la calidad de sus productos. Este trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un Plan de acción con el propósito de mejorar la comunicación interna, pensando en ella como una herramienta elemental para maximizar el compromiso, el sentido de pertenencia, la motivación y el desempeño de los empleados de la empresa. Para la implementación de la propuesta, se focalizó en la importancia de la formación de los jefes y mandos medios como líderes *coach*, a fin de enriquecer y optimizar el proceso de comunicación interna, obteniendo como resultado un mayor rendimiento laboral, reflejado en el incremento de la productividad eficiente del 5% para MAN-SER S.R.L.

Palabras Claves

Líderes *Coah* – Productividad – Comunicación interna - Clima laboral.

Abstract

This case report was based on the analysis of the Cordoba company MAN-SER S.R.L. dedicated for more than 20 years to the metallurgical industry, which focuses its market on the production of auto parts and as a production objective in the quality of its products. This work aims to develop an Action Plan with the purpose of improving internal communication, thinking of it as an elementary tool to maximize the commitment, sense of belonging, motivation and performance of the company's employees. For the implementation of the proposal, it focused on the importance of the training for leaders chiefs and middle managers as coach leaders, in order to enrich and optimize the internal communication process and administration of the personnel, resulting in greater work performance, reflected in efficiency increment by 5% for MAN-SER SRL.

Keywords

Coah Leaders - Productivity - Internal communication - Work climate.

INDICE

Índice.....	3
Introducción.....	4
Análisis de la situación	8
Marco teórico	17
Comunicación interna	17
Liderazgo.....	18
Líder Coach.....	18
Trabajo en equipo.....	19
Diagnóstico y discusión.....	20
Conclusión diagnostica.....	20
Plan de implementación.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivo específico.....	21
Alcance.....	21
Acciones.....	21
Reuniones de área.....	21
Correo electrónico organizacional.....	22
Diplomatura en Liderazgo y Coaching org.....	23
Capacitación en Liderazgo y coaching org.....	24
Marco de tiempo implementación.....	25
Evaluación del impacto de implementación.....	26
Conclusiones.....	27
Recomendaciones.....	27
Bibliografía	28
Anexos	29
Anexo 1: Preguntas disparadoras.....	29
Anexo 2: Cronograma de reuniones.....	29
Anexo 3: Diplomatura en Liderazgo y Coaching Organizacional.....	29
Anexo 4: Capacitación Liderazgo y Comunicación interna.....	30

INTRODUCCION

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica, ubicada en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, fundada por el Sr. Luis Mansilla en el año 1995.

La empresa MAN-SER S.R.L. es de tipo Pyme familiar, la misma está formada por una dotación total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años.

El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. La planta comprende hoy 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 (control numérico por computadora), torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada; dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño.

MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

En el año 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (*International Organization for Standardization* [Organización Internacional de Normalización]) 9001, en la actualidad, la organización también se rige por la certificación TÜV Rheinland, la que establece protocolos de seguridad y protección.

Sus clientes se encuentran en la provincia de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. No posee sucursales.

Las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar, que está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores (Julián y Melina) quienes están al frente de la firma. El liderazgo que se manifiesta es formal y directivo.

Los empleados no participan en la toma de decisiones, pero en ocasiones son consultados, sobre todo en cuestiones operativas del día a día, y pueden realizar sugerencias, aunque la decisión final siempre es tomada por el gerente. A su vez, tanto la misión como la visión y los valores están claramente definidos y compartidos con sus colaboradores.

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

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

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

Valores:

- Confianza
- Honestidad

- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

A continuación, hare mención a los antecedentes científicos relevantes para el reporte del caso:

Algunos estudios anteriores como el que realizo Rodríguez Gámez, Lorena I. y Gorotiza Cruz, Elena A. en su tesis “Plan de acción para mejorar la comunicación interna organizacional y el proceso de control en la Empresa *Help Service* S.A.”(2019) logran concluir que una insuficiencia en la comunicación interna organizacional puede llegar a disminuir los procesos de control que se muestran con un manejo de control deficiente y carencia de comunicación interna organizada. Para superar esta situación proponen un Plan de Mejora de la Comunicación interna para mejorar dichos procesos.

En la investigación realizada por María A. Rosa Dominici (2016) de la Universidad de Palermo en la empresa Metalúrgica Gabrielli S.A ubicada en la ciudad de Buenos Aires se establece “La importancia del *coaching* en las PYMES como factor estratégico de cambio” En el mercado argentino, inestable y presionado por continuos altibajos en su economía, con inflación y restricción del consumo, como problemas significativos en el contexto actual, la práctica de *Coaching* constituye una herramienta indispensable a poner en práctica como “ un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados e incluso, favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales”.

La gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral. Así, los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser medidos como otras actividades realizadas por la misma.

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

ANALISIS DE SITUACION

La situación planteada en este reporte de caso muestra las dificultades ocasionadas por la fragilidad de las comunicaciones internas en la empresa MAN-SER S.R.L. Claridad, fluidez y retroalimentación son las bases de la interacción humana y profesional, ausentes en ocasiones, en esta organización.

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

En otra dimensión podemos mencionar que la gerencia general está a cargo de uno de los hijos del fundador; sus principales tareas son planificación estratégica, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. La responsable del área de recursos humanos es una de las propietarias de la firma, es la encargada de coordinar y desarrollar tareas vinculadas con los procesos de inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En cuanto a la selección de personal, si se requiere cubrir una vacante con formación en diseño o ingeniería, se realiza a través de una consultora, mientras que la selección del personal operario es realizado por el área. Se generan planes de capacitación anual, de acuerdo con temáticas propuestas por los colaboradores de diferentes niveles.

Comprender el entorno donde se desenvuelve la organización es de vital importancia, ya que, como sistema abierto, la empresa se relaciona con diferentes entes y desarrolla su actividad productiva junto con su actividad comercial en un marco específico. Para ello es pertinente realizar un análisis PESTEL, es una herramienta que permite identificar factores del contexto general en que se encuentra la organización. Este método

representa factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; que implican los aspectos a considerar en el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa.

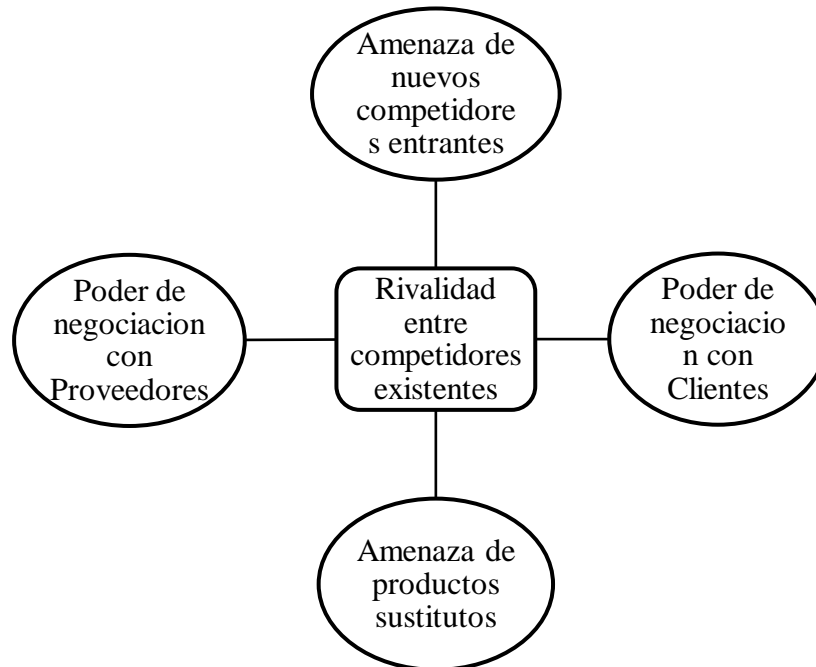
Analisis Pestel

FACTORES	POLITICOS	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevas Políticas proteccionistas - Cambio de gobierno en el país 	<p>El gobierno actual lanzo nuevas medidas proteccionistas para aquellas medianas y grandes empresas, eximiéndolas del pago de contribuciones patronales haciéndose cargo del 50% del sueldo de sus empleados a través del programa REPRO (programa de recuperación productiva)</p>
	ECONOMICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inflación - Dólar en ascenso - Impacto negativo ocasionado por la pandemia (covid-19) 	<p>La devaluación de la moneda argentina, aumenta el precio de materias primas, debido a que el dólar aumenta diariamente.</p> <p>La pandemia afecto mucho a las empresas del sector ya que más del 51% “no pudo acceder a líneas de créditos para el</p>

			pago de salarios o para capital de trabajo”.
	SOCIO-CULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos Niveles de educación en el mercado laboral - La suspensión de clases en todos los niveles académicos como consecuencia de la pandemia 	<p>Tasa de analfabetismo: 1,9% total - Año 2010.</p> <p>La suspensión de las clases traerá como consecuencia un retroceso en el avance educativo y cambios del ciclo escolar repercutiendo de manera negativa en el aprendizaje.</p>
	TECNOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de nuevas maquinarias - Desarrollo de nuevas tecnologías 	Ligado al factor económico, cada vez es más difícil adquirir maquinarias de última tecnología debido al elevado costo, ya que el mismo se cotiza en dólares.
	ECOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Uso racional de la energía - Políticas medioambientales 	Maximizar la utilización de los recursos naturales que en la actualidad comienzan a escasear en todo el mundo y el planeta

			Tierra y con políticas ambientales cada vez más estrictas.
	LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> - Convenio Colectivo de Trabajo - Salud y Seguridad Industrial 	También ligado al factor económico, el incremento de paritarias puede llegar a más del 35%, las cuales en este momento tan crítico se encuentra prorrogadas hasta que se normalice la situación actual.

Para realizar el análisis del contexto (micro entorno) de la empresa MAN-SER SRL, se utiliza la herramienta de análisis Las Cinco fuerzas de Porter. Se investiga la provincia de Córdoba, en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación de cada punto. Lo cual permite conocer el entorno con el objetivo de hacer frente a las situaciones que se presentan.



1- Poder de negociación con proveedores: para lograr calidad en los productos, se debe desarrollar proveedores para generar una cadena de valor que impacte positivamente en el negocio. Los proveedores actuales son nacionales, y las compras en el exterior se realizan a través de terceros.

2- Poder de negociación con clientes: es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado. En este tipo de industrias la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos, con lo cual se orientan a optimizar la calidad de los productos, para satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas. Fuerte orientación al cliente.

3- Barreras de entrada (Amenazas de nuevos entrantes): las industrias metalmeccánicas en la provincia de Córdoba, cuando entran en su madurez, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

4- Barreras de salida (Amenazas de productos sustitutos): al tratarse de productos muy específicos, esta barrera es prácticamente inexistente.

5- Rivalidad entre competidores: en el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos: Transfer S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L. y MAN-SER S. R. L. Compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e

intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. La industria en el 2018 se vio afectada por el atraso cambiario, que no se revirtió con la devaluación.

Cinco fuerzas de Porter	Grado de Relevancia
1- Poder de negociación con proveedores	Alto
2- Poder de negociación con clientes	Alto
3- Barreras de entrada	Medio
4- Barreras de salida	Bajo
5- Rivalidad entre los competidores	Medio

Analisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite un resumen sintético de factores internos y externos que influyen a una empresa. FODA está compuesto por las iniciales de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Los aspectos Fortalezas y Debilidades se refieren al estudio interno de la organización; los aspectos Oportunidades y Amenazas se refieren al estudio externo de la organización.

Debilidades

- *Recursos Humanos
- * Comunicación interna
- * Líderes coach
- * Estructura organizacional

Amenazas

- * Recurso Humano
- * Tecnología
- * Contexto incierto

Fortalezas:

- * Reputación
- * Clientes externos
- * Competencia

Oportunidades:

- * Diversificación
- * Exportación
- * Innovación

- * Creación de nuevos líderes

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

- Desde el punto de vista de los recursos humanos es necesario flexibilizar la gestión, humanizarla. Cubriendo este aspecto sería más factible mantener a los colaboradores dentro de los equipos de trabajo y generar mayor compromiso con la empresa.

- En relación a las comunicaciones internas, gran parte de las mismas se llevan a cabo de forma verbal y se refieren en su mayoría a cuestiones operativas más que estratégicas. Por eso hacemos hincapié en la necesidad de mejorar el dialogo como base de una buena comunicación, clima laboral y obtención de objetivos y metas, dentro del departamento de producción, la falta de comunicación entre el jefe de producción y el dueño provoca la sub utilización de la capacidad productiva. Este inconveniente conlleva a que ciertos recursos permanezcan ociosos y haya demora en los plazos de entrega.

- Con respecto a los líderes coach, en esta empresa, se percibe la falta de capacitación de los mismos sobre todo en los mandos superiores y medios para motivar y generar valores en su equipo de trabajo.

- En cuanto a su estructura organizacional, no existe un área real de administración, lo que resulta en sobrecarga de tareas y decisiones en miembros de mayor jerarquía o antigüedad por falta de delegación. A su vez, los empleados no poseen participación alguna en la toma de decisiones lo que en consecuencia los libera de responsabilidades.

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

- Analizando el recurso humano, la empresa necesita indefectiblemente personal con competencias y conocimientos técnicos específicos. En la actualidad, esta carencia no se encuentra satisfecha de modo pleno por la oferta ofrecida en el ámbito laboral.

- Al examinar el contexto competitivo presente, para satisfacer al mercado actual y sus exigencias, la empresa debe avanzar permanentemente en innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos. De este modo, logrará reducir costos, ofrecer una calidad superior y brindar soluciones diferenciales más eficientes.

- La incertidumbre del entorno produce en la organización una falta de previsión de trabajo. En el pasado, los proyectos y presupuestos se lograban planificar tres o cuatro meses a futuro, lo cual daba a la compañía cierta seguridad y organización.

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

Las principales Fortalezas de la empresa son:

- La excelente reputación de la empresa, sumada a la implementación de la Norma ISO 9001 y a la certificación *TÜV Rheinland*, dotan a la compañía de gran

reconocimiento. Ambos organismos avalan la gestión de calidad, la seguridad técnica y la protección del trabajador y del medio ambiente.

- Desde el punto de vista de la comunicación con el cliente externo, la prioridad se centra en la fluida e inmediata interacción y atención pre y post venta. Esta consideración es una ventaja competitiva que aporta valor a los productos y servicios.

- La relación con los competidores es de cooperación y colaboración. Se manifiesta una actitud de trabajo conjunto y, por lo tanto, beneficio mutuo, con la meta de lograr siempre la satisfacción del cliente.

Las Oportunidades son:

- La posibilidad certera de ampliar su cartera de clientes y diversificar su producción. Se proyecta hacia la incursión en la industria de la construcción (frentes arquitectónicos y pieles metálicas) con la apertura de unidades de negocio.

- La exportación de equipos, especialmente maquinas lavadoras, las que son sus productos representativos. Se planifica trabajar sobre un programa de exportación orientado hacia el Mercosur.

- El desarrollo de equipos dotados de tecnologías eco amigables, una tendencia que es ineludible en la actualidad. Las mismas proveerán soluciones técnicas de considerable eficiencia en cuanto al uso de los recursos y condiciones de seguridad más aptas para los operarios.

En conclusión, a partir de lo analizado y expuesto anteriormente, desde la mirada de los Recursos Humanos, pueden aplicarse aspectos teóricos, niveles y proceso de comunicación interna que inciden en el desenvolvimiento empresarial, así como realizar un diagnóstico que permita evaluar los procesos de comunicación y que conduzcan a elaborar un plan de acción para conseguir el objetivo general de esta investigación, basada en la mejora de la comunicación interna y formación de líderes coach.

MARCO TEORICO

Este reporte de caso tiene la mira puesta en la comunicación dentro de la organización, así como también en otras temáticas importantes para abordar como es el liderazgo gestionado, el valor de los líderes coach y el trabajo en equipo. Estos temas serán desarrollados para el correcto entendimiento de la problemática y sus posibles soluciones.

Por empezar se debe tener en claro que toda empresa se encuentra constantemente en contacto con su entorno, las organizaciones son sistemas abiertos, operan con insumos o recursos, para conseguir resultados esperados, ya sea, información, energía o materia interactuando con el sistema o entorno que la rodea constantemente. La comunicación interna eficaz y la formación en liderazgo *coach* son dos temáticas de un alto grado de relevancia dentro de en las organizaciones, ambas necesitan ser diseñadas y llevadas a la práctica de modo funcional para así obtener los resultados esperados de mejora. Diversos autores manifiestan estas posturas desde sus teorías, razón por la cual se analizan varias de ellas a continuación.

Comunicación interna:

Según Capriotti (2009) podríamos definir la Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización, la misma debe ser relevante, para que todos los agentes relacionados a la empresa conozcan en profundidad sus valores, cómo actúa y qué aporta a la comunidad. En la medida en que todas las áreas y departamentos de la organización posean pleno conocimiento de las actividades, programas, procesos, cambios que realiza o llevará a la acción, se generará la credibilidad y confianza imprescindibles para mantener una reputación positiva y lograr la aceptación social de la compañía. Las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”, para ello deben darse tres condiciones básicas:

- a) Que los Empleados confíen en los Directivos
- b) Que los Empleados tengan Capacidad para tomar decisiones en su nivel de

responsabilidad, con lo cual se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.

c) Que los Empleados tengan la Creencia de que sus opiniones serán escuchadas.

Otros temas a desarrollar de gran importancia son liderazgo, liderazgo coach y trabajo en equipo de lo que hablaremos a continuación.

Liderazgo

Conforme a Robbins y Judge (2009) el liderazgo es una aptitud que poseen las personas para influenciar a un grupo con el objetivo de lograr metas preestablecidas, la fuente de dicha influencia es la autoridad con la que viene aparejado un puesto jerárquico.

Hay personas que tienen espíritu de líder y no siempre ocupan un puesto directivo dentro de la organización, por otro lado, hay personas que ocupan dichos puestos y no poseen actitud de liderazgo. Existen distintas teorías que sirven para comprender y mejorar la dirección de un grupo de personas dentro de las empresas, como ser aquella que diferencia a un líder de quien no lo es basándose en características y cualidades de las personas; por otro lado están las teorías conductistas es decir aquellas que proponen que el comportamiento es lo que define a un líder; lo que llevo a el desarrollo de otra teoría basada en contingencias, que apunta a incluir factores situacionales como la estructura de la tarea del puesto, el estrés del cargo y el nivel de apoyo del grupo entre otras.

Liderazgo coach

Oscar Anzorena (2019)'' Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional'' el autor lo que plantea es una mirada sobre el liderazgo, como un tema crucial en el mundo de las organizaciones, al cual lo piensa desde un paradigma del desarrollo personal y organizacional de una persona no desde un paradigma de influencia, distinguiendo a un líder como aquel que aporta al desarrollo del otro y que no es quien tiene más seguidores sino aquel que de alguna manera aporta valor y genera nuevos líderes.

En la actualidad, en los nuevos estilos de gestión organizacional, la tarea central de quienes conducen no está en dar órdenes y reclamar obediencia, sino en transferir poder para que cada uno pueda aportar su capacidad y conocimiento, generando valor en la tarea

desarrollada. Cuando se valora el compromiso, la motivación y la capacidad de agregar valor que puede aportar cada individuo y el equipo en su conjunto, se genera una cultura organizacional basada en la emocionalidad de la confianza y el entusiasmo.

Ejercer la función de líder coach significa generar ámbitos laborales que posibiliten el despliegue del potencial personal y organizacional, convocando y motivando al grupo de trabajo para el logro de objetivos propuestos, para esto, quien lidera debe poseer las habilidades y las destrezas que le permita acompañar y facilitar el desarrollo de las personas con las que trabaja.

Trabajo en equipo

Según la Lic. Aleida Gomez Mujica (Lic. En Información científica) El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Ventajas de los equipos de trabajo

Para los individuos

- Es más gratificante, se experimenta la sensación de un trabajo bien hecho.
- Se comparten los premios reconocimientos y responsabilidad.

Para las organizaciones

- Aumenta la calidad del trabajo
- Surgen nuevas formas de abordar un problema, se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Tanto la comunicación interna en una organización como la formación de líderes coach y el trabajo en equipo son la base para solucionar la problemática detectada en este caso, el avance acelerado y el desarrollo de nuevas tecnologías nos exige estar actualizados y adaptarnos a los nuevos cambios para obtener sustentabilidad y progreso.

DIAGNOSTICO Y DISCUSION

En MAN-SER SA, la comunicación interna como elemento de desarrollo organizacional es deficiente ya que sufre falencias que obstaculizan el buen desempeño de las personas que forman parte de la misma y de los procesos en general, en consecuencia, existe una sub utilización de recursos humanos, económicos y técnicos que provocan el desvío y la deficiencia en la producción impactando negativamente en la rentabilidad de la empresa.

Aplicar distintas estrategias teóricas, niveles y procesos de comunicación interna ayudarán al desenvolvimiento empresarial, un diagnóstico adecuado para evaluar estos procesos, permitirán elaborar un plan de acción para conseguir una mejor comunicación interna y actualizar el protocolo comunicacional. A su vez, la planificación de Capacitaciones de mandos medios y jefes en Liderazgo y *Coaching*, y la capacitación para operarios en trabajo en equipo redundará en un mejor direccionamiento de aspectos comunicacionales entre el personal y los directivos de la firma, como también en el crecimiento de la organización. En relación a las capacitaciones es importante luego, realizar controles de los planes de acción aplicados, para verificar que los colaboradores implementan los nuevos conocimientos en sus respectivas áreas de trabajo.

Conclusión diagnostica

La relevancia del caso consiste en que un Plan de capacitación de Lideres Coach entre los referentes permitirá lograr una adecuada visión que acompañe el cambio y motive grupal e individualmente y a su vez, se genere una buena comunicación interna organizacional que predisponga a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favoreciendo el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales de Mandos medios y jefes como líderes coach que consoliden los resultados obtenidos en beneficio de la organización, tanto para el crecimiento productivo, como para una mejor transmisión de la cultura empresarial entre los colaboradores, lo que finalizará en un gran sentido de pertenencia, creando una sinergia enriquecedora que ayudará al crecimiento de la empresa y a poder alcanzar su máximo potencial.

PLAN DE IMPLEMENTACION

Objetivo general

-Fortalecer la comunicación interna a través de la formación de líderes *coach* e implementar herramientas de comunicación, con el fin de lograr un incremento en la productividad del 5% en la empresa MAN-SER SRL.

Objetivos específicos

- Implementar la utilización de herramientas comunicacionales que serán las reuniones interdepartamentales y correos electrónicos institucionales de manera de hacer más fluida la comunicación diaria.

- Formar en liderazgo y coaching organizacional al nivel gerencial a través de una diplomatura para optimizar la coordinación de acciones entre departamentos y lograr el desarrollo del capital humano.

-Capacitar en liderazgo y comunicación a los mandos medios y estimular el trabajo en equipo para potenciar el desarrollo del capital humano.

Alcance

El plan de comunicación está previsto para ser desarrollado en el plazo de 6 meses en la empresa MAN-SER SRL, ubicada en calle 2 de septiembre 4724 en el Barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba. Comenzando en el mes de julio del 2020 y finalizando en diciembre del mismo año.

Herramientas de comunicación

Reuniones de área

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

puesto de gestión de recursos humanos, bajo la supervisión del gerente general, que deberá aprobar las fechas propuestas y brindarle los posibles temas a tratar.

Correo electrónico institucional

Otro instrumento son los correos electrónicos institucionales. Cada trabajador de la empresa, exceptuando a los operarios, ya que no trabajan con computadoras, deberán tener su correo institucional para poder interactuar con los clientes internos y externos. El mismo servirá para compartir información actualizada de la empresa, las novedades, los avances, el informe de ventas. El responsable de recursos humanos, utilizando las herramientas gratuitas de Google Gmail, deberá desarrollar los correos institucionales con un dominio representativo para la empresa (por ejemplo: mariagomezleggio@manser.com.ar).

Recursos involucrados

Acción	Recursos a utilizar	Responsable	Supervisión
Correo electrónico institucional	-Computadora con conexión a internet -2 horas laborales	Encargado de la gestión de RRHH	Responsable del área de Administración.
Cronograma de reuniones	-Computadora con conexión a internet -2 horas laborales	Encargado de la gestión de RRHH	Gerente general
Reuniones mensuales	-Sala de reuniones - Insumos de librería para los participantes - Refrigerio	Todos los coordinadores involucrados en la reunión mensual	Gerente general.
Herramientas comunicacionales	Recursos económicos: 14 horas laborales de consultora externa V.H. \$980 Total \$13.720	Consultora externa.	-

Acciones específicas

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

- Actividad 1: Creación de cronograma de reuniones con preguntas disparadoras al nivel gerencial. (Ver anexo 1)

- Actividad 2: Control de cronograma a cargo de la gerencia (Ver anexo 2)
- Actividad 3: Creación de los correos institucionales
- Actividad 4: Primer encuentro: Introdutorio y otorgamientos de los correos electrónicos.
- Actividad 5: Reunión mensual interdepartamental
- Actividad 6: Segundo encuentro: Seguimiento de la utilización de los correos y evacuación de dudas. Posibilidad de mejora en base a sugerencias de los colaboradores.
- Actividad 7: Diplomatura en liderazgo y coaching organizacional para el nivel gerencial (Ver anexo 3)

Diplomatura en liderazgo y coaching organizacional para el nivel gerencial

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

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

Recursos involucrados

Acción	Recursos a utilizar	Responsable	Supervisión
Diplomatura en liderazgo y coaching organizacional	2 horas y media semanales Útiles de librería Refrigerio	Gerente general.	-
Diplomatura en liderazgo y coaching organizacional	2 horas y media semanales Útiles de librería Refrigerio	Responsable del área de Administración.	-

Diplomatura en liderazgo coach para nivel gerencial	Recurso económico: Valor de inscripción por cada uno \$980. 6 pagos de \$4570 por cada inscripto. Total \$56800	Departamento de Administración.	-
Inscripción de los colaboradores, coordinación de encuentros y otorgamiento del material.	6 horas laborales de consultora externa de recursos humanos	Consultora externa.	-

Capacitación en liderazgo y comunicación para los mandos medios

Es clave para el desarrollo del plan de comunicación interna la elaboración de un programa de capacitación para los mandos medios de la empresa.

El curso de comunicación y liderazgo, brindado por el centro “Dedco PNL y Coaching aplicado” en la ciudad de Córdoba, Argentina está previsto para ser desarrollado a lo largo de seis meses, en el plazo de 24 encuentros, es decir uno por semana; estos encuentros se desarrollarán en la empresa, en la sala de reuniones que deberá estar disponible para dicho encuentro.

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

Recursos involucrados

Acción	Recursos a utilizar	Responsable	Supervisión
Capacitación en liderazgo y comunicación	2 horas y media semanales Sala de Reuniones Útiles de librería. Refrigerio	Responsables de áreas de compras, recursos humanos, diseño, calidad, producción/mantenimiento.	Administración

Capacitación en liderazgo y comunicación	Recurso económico: \$840 cada matricula 6 pagos de \$2950 por inscripto. Total \$129780	Área de Administración.	-
Inscripción de los colaboradores, coordinación de encuentros y otorgamiento del material.	8 horas laborales de consultora externa de recursos humanos	Consultora externa.	-

Marco de tiempo para la implementación

Un diagrama de Gantt es un gráfico de barras horizontal ordenado por actividades, que permite visualizar de manera global el tiempo de realización de cada actividad en la implementación de un Plan. Además, permite ordenar y planificar tareas en el tiempo. A continuación, se presenta un diagrama de Gantt con la planificación del Plan de Acción expresado en periodos mensuales.

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACION DEL PLAN					
	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Actividad 1						
Actividad 2						
Actividad 3						
Actividad 4						
Actividad 5						
Actividad 6						
Actividad 7						
Actividad 8						

Evaluación del impacto de implementación:

Para medir la rentabilidad de una posible inversión se calcula el ROI (*Return On Investment* o Retorno de Inversión), el mismo consiste en una fórmula que nos indicará si

conviene o no realizar determinada acción. La información que se dispone de la empresa, para realizar esta evaluación, es el estado de resultado correspondiente al año 2018, que es de \$ 13.118.036,11, tomado este valor y de acuerdo a la inflación registrada en el año 2019, que es de 53,8% y hasta abril del año 2020 la inflación fue de 9,4% (datos del INDEC), la ganancia asciende a \$ 21.408.634,93 (Total de inflación 63,2%)

Según el objetivo de este plan se logrará un beneficio de \$ 1.070.431,74 (5%)

La inversión que efectuaría MAN-SER es:

INVERSION	TOTAL
Diplomatura en liderazgo y coaching nivel gerencial (60hr)	\$56800
Capacitación liderazgo mandos medios (60hr)	\$129.780
Consultora externa de recursos humanos (14hr)	\$13.720
Útiles de librería y refrigerio	\$12.500
Mail corporativo, membresía anual	\$13.352
	\$226.152

Con estas dos variables se calcula el retorno de la inversión con la siguiente formula:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la Propuesta} - \text{Costo de la Propuesta}) \times 100}{\text{Costo de la Propuesta}}$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$1.070.431,74 - \$ 226.152) \times 100}{\$226.152} = \mathbf{373,32 \%}$$

El resultado de 373,32%, significa que, por cada peso invertido en el plan de acción, se obtendrá un retorno de \$ 373,32. El ROI en positivo significa que el plan genera ganancias, si es muy cercano a cero significa que la inversión no es muy atractiva y si es negativo se estaría perdiendo dinero.

Por consiguiente, en función de estos resultados si resultaría rentable esta inversión.

CONCLUSIONES

En función de lo analizado a través de las distintas herramientas (FODA, PESTEL, ROI, GANTT, etc.) utilizadas a lo largo de este trabajo, se puede concluir que el Plan de acción sugerido para la empresa MAN-SER S.R.L referido a la capacitación en Liderazgo *Coach* a mandos medios y jefes, motivará grupal e individualmente y fomentará las competencias centrales de Líderes dentro de la Empresa y finalmente, implementar la utilización de herramientas comunicacionales como correos electrónicos institucionales y las reuniones interdepartamentales con el objetivo de que todos los empleados puedan sentirse participes y protagonistas de los procesos, cambios y/o mejoras por las que vayan transitando.

Así podemos concluir que la aplicación del Plan de Acción propuesto, brindará la posibilidad concreta de generar un clima interno positivo y favorable para la realización exitosa de las estrategias y tácticas de MAN-SER SRL. Contando con personal motivado que explote sus potencialidades y logre un incremento en la productividad.

Recomendaciones

Una acción que serviría de gran complemento al tema desarrollado anteriormente, y que sería interesante implementar, una vez cumplidos los objetivos de la primera parte, es desarrollar a la empresa como Marca Empleadora. Esto consiste en brindar beneficios materiales como inmateriales y lograr atraer, mantener y potenciar el talento tanto de quienes ya forman parte, como de los nuevos colaboradores. Lo que permitirá incentivar la permanencia en la empresa, disminuir la rotación, aumentar la productividad creando sentido de pertenencia y transformándola en una organización motivadora e inspiradora en el mercado laboral. Además, como valor agregado a la comunicación interna se puede implementar el uso de una Revista Institucional en la que se puede transmitir misión, visión y valores de la empresa, comunicar cumpleaños, eventos desarrollados por la empresa, noticias relacionadas con la actividad de la empresa, etc. Todo ello generará una propuesta de valor atractiva para los empleados de la empresa y fundamentalmente transformarse en gestora de excelencia del talento Humano.

BIBLIOGRAFIA

Alles, M. A. (2014). La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Garnica

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Buenos Aires: Mc Graw Hill.

De León, E. (2013). Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu. (Tesis). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Rodríguez Gámez, Lorena I. y Gorotiza Cruz, Elena A. en su tesis “Plan de acción para mejorar la comunicación interna organizacional y el proceso de control en la Empresa *Help Service S.A.*”(2019)Oscar Anzorena (2019)” Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional”

María A. Rosa Dominici (2016) “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio”

https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=555&id_articulo=11606#:~:text=Frente%20a%20esta%20consigna%2C%20la,en%20la%20organizaci%C3%B3n%2C%20predispone%20a

Trabajo en equipo <https://www.aiteco.com/ventajas-del-trabajo-en-equipo/>

Dedco PNL y Coaching aplicado. Capacitaciones. <https://www.capacitacionpnl.com>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. <https://www.indec.gob.ar>

Lic Aleida Gomez Mujica – Trabajo en equipo

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011#cargo

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas disparadoras para cronograma de reuniones

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

Anexo 2: Cronograma de reuniones

MES	jul-20	ago-20	sep-20
FECHA	Miércoles 8	Miércoles 5	Miércoles 9
HORA	09:00	09:00	09:00
TEMAS A TRATAR	A definir por el nivel gerencial	A definir por el nivel gerencial	A definir por el nivel gerencial
COLABORADORES INVOLUCRADOS	Gerente gral y responsables de cada área	Gerente gral y responsables de cada área	Gerente gral y responsables de cada área

Anexo 3: Módulos de Diplomatura en liderazgo y coaching organizacional, otorgado por “Dedco PNL y Coaching aplicado”:

Modulo 1: Desarrollando el potencial en el trabajo

Modulo 2: Coaching al liderazgo organizacional

Modulo 3: La indagación apreciativa en organizaciones

Modulo 4: Las competencias emocionales de un líder

Modulo 5: Inteligencia social en el trabajo

Modulo 6: Distinciones sistémicas para lideres

Modulo 7: Navegando en el futuro: el desafio de la agilidad

Modulo 8: El líder coach

Modulo 9: Liderazgo y coaching de proyectos

Modulo 10: Liderazgo y coaching de equipos

Cronograma:

Módulos	Meses
Introducción	Julio
Modulo 1	julio
Modulo 2	Julio
Repaso	Agosto
Modulo 3	Agosto
Modulo 4	Agosto
Modulo 5	Octubre
Repaso	Octubre
Modulo 6	Octubre
Modulo 7	Noviembre
Repaso	Noviembre
Modulo 8	Noviembre
Modulo 9	Diciembre
Modulo 10	Diciembre
Examen final integrador	Diciembre

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

Módulo 1: Nuevos paradigmas sobre comunicación (verbal y no verbal).

Módulo 2: Claridad en propósitos u objetivos que se desea comunicar y su feedback.

Módulo 3: Los estados emocionales como parte del mensaje.

Módulo 4: Elementos clave para una comunicación efectiva.

Módulo 5: Introducción al coaching y su afectación al liderazgo.

Módulo 6: La diferencia entre jefe y líder coach.

Módulo 7: Inteligencia emocional y su relación con el liderazgo afectivo.

Módulo 8: Tareas fundamentales y competencias del líder.

Módulo 9: Estrategias de comunicación.

Módulo 10: Introducción a teorías de motivación y persuasión.

Módulo 11: Habilidades de comunicación: Empatía y feedback

Módulo 12: Introducción al manejo de conflicto y negociación para la gestión del equipo de trabajo.

Cronograma:

Módulos	Meses
Introducción	Julio
Modulo 1	julio
Modulo 1	Julio
Modulo 2	Julio
Modulo 2	Agosto
Modulo 3	Agosto
Modulo 3	Agosto
Modulo 4	Agosto
Modulo 4	Septiembre
Modulo 5	Septiembre
Modulo 5	Septiembre
Modulo 6	Septiembre
Modulo 6	Octubre
Modulo 7	Octubre
Modulo 7	Octubre
Modulo 8	Octubre
Modulo 8	Noviembre
Modulo 9	Noviembre
Modulo 9	Noviembre
Modulo 10	Noviembre
Modulo 10	Diciembre
Modulo 11	Diciembre
Modulo 11	Diciembre
Modulo 12	Diciembre